

one team, one Ter Beke



Enthousiasme.
Détermination.
Drive. Dévouement.
Empressement.
Passion. Honnêteté.

Voilà quelles sont nos motivations.



Résumées en un mot anglais : **ZEAL**. Ce zeal, nous le mettons en œuvre pour mener notre mission à bien : servir à 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**

SOMMAIRE

Notre mission	2
Ter Beke en bref	6
Avant-propos du président	8
Nos valeurs fondamentales	10
Interview CEO	12
Lignes de force et Chiffres-clés 2015	17

- Évolution des résultats consolidés en 2015
- Événements principaux après la date du bilan
- Perspectives 2016



TEMPS FORTS DE 2015, PERSPECTIVES POUR 2016	21
1. REMOVE, REDUCE, REUSE, RENEW & RECYCLE	21
2. MARKETING, MARCHÉS & DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS	31
MARKETING	32
MARCHÉS	36
DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS	42
3. OPÉRATIONS	43
LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN	44
LES RÉALISATIONS DE 2015 DANS NOS SITES	46
ACHATS	48
ICT	50
4. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	52
5. NOTRE CAPITAL HUMAIN	58
6. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE/ CORPORATE GOVERNANCE	64
COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GESTION ET DES COMITÉS	68
CONFLITS D'INTÉRÊTS	72
CONTRÔLE EXTERNE	72
PROTOCOLE RELATIF AUX TRANSACTIONS EN TITRES DE TER BEKE	73
RAPPORT DE RÉMUNÉRATION	73
PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	76
AUTRES INFORMATIONS LÉGALES	78
PRINCIPAUX RISQUES D'ENTREPRISE	80
7. INFORMATION SUR LA BOURSE ET LES ACTIONNAIRES	82
RAPPORT FINANCIER 2015	87

Ter Beke (Euronext Bruxelles : TERB) est un groupe belge innovant, commercialisant des aliments frais dans 10 pays européens.

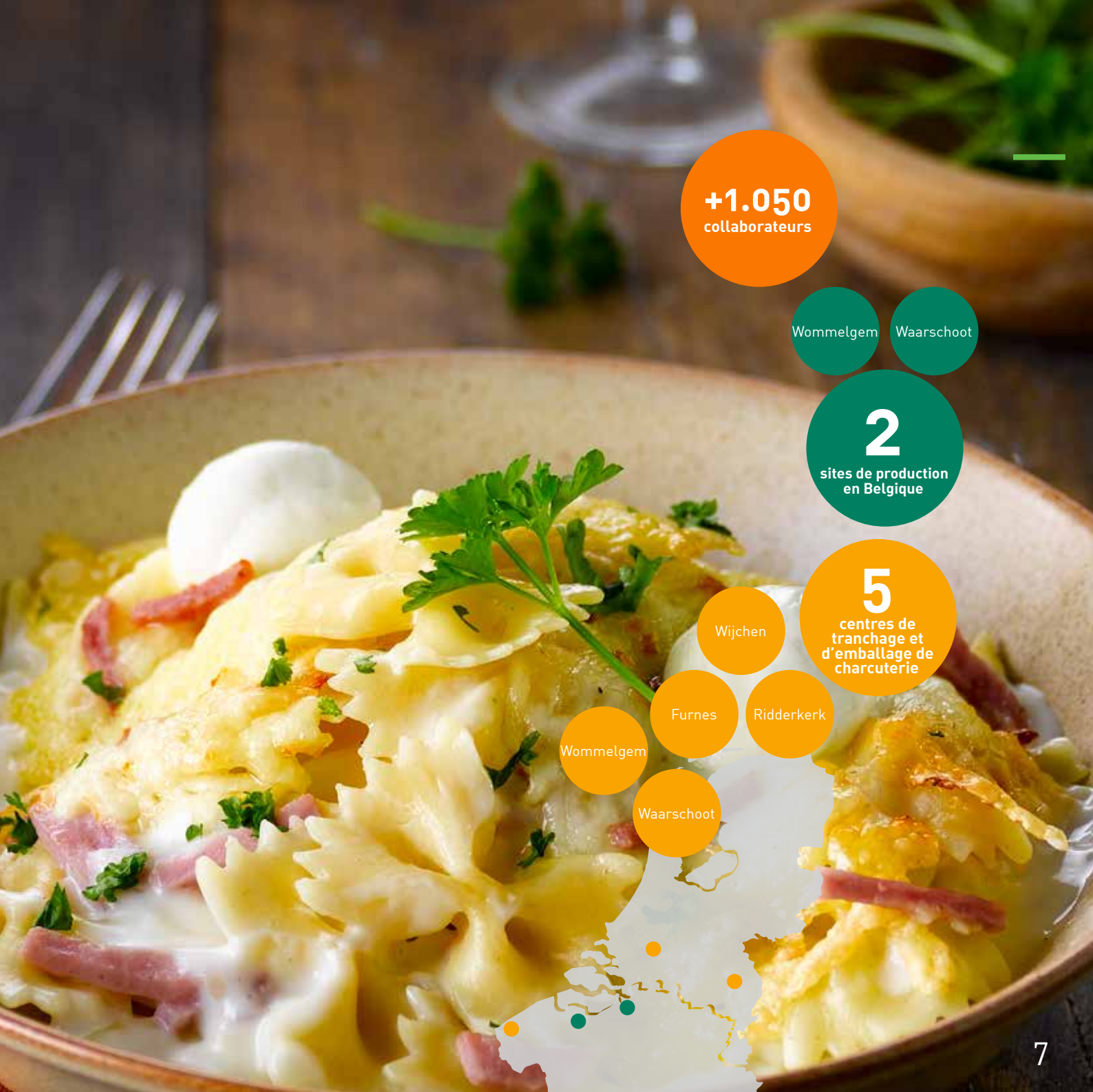
Le groupe a 2 activités principales : la charcuterie et les plats cuisinés. Il dispose de 7 sites industriels en Belgique et aux Pays-Bas et emploie quelque 1.650 collaborateurs. Ter Beke a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 396,3 millions d'EUR.



DIVISION PLATS CUISINÉS :

- Producteur de plats cuisinés frais pour le marché européen.
- Leader du marché de la lasagne fraîche en Europe.
- Marques Come a casa® et Vamos®, plus des marques de distributeur.
- Coentreprise The Pasta Food Company créée en Pologne (2011).





+1.050
collaborateurs

Wommelgem

Waarschoot

2

sites de production
en Belgique

5

centres de
tranchage et
d'emballage de
charcuterie

Wijchen

Furnes

Ridderkerk

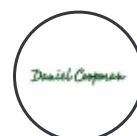
Wommelgem

Waarschoot

7

DIVISION CHARCUTERIE :

- Producteur et trancheur de charcuterie pour le Benelux, le Royaume-Uni et l'Allemagne.
- Innovante dans le segment des charcuteries préemballées.
- Marques de distribution et marques propres L'Ardennaise®, Pluma® et Daniël Coopman®.



Mesdames et messieurs les actionnaires,

Comme à mon habitude, je ne parlerai pas des chiffres ici. Je n'évoquerai pas non plus les thèmes abordés dans l'interview de notre CEO, Dirk Goeminne. Non, je veux parler des développements qualitatifs.

Quant à Dirk Goeminne et à son équipe, ils ont obtenu d'excellents résultats, mais également renouvelé et renforcé Ter Beke en profondeur. Ils ont notamment revalorisé et scindé certaines positions de management, éclairci les responsabilités, mis en question certaines lignes moins rentables, etc. Dans ma lettre de l'année passée, j'ai évoqué une meilleure connaissance des besoins du client et une réaction plus rapide aux opportunités. Ces efforts ont été poursuivis et intensifiés en 2015, ce qui a produit des résultats, comme vous le lirez plus loin.

Mais c'est la performance améliorée de l'équipe de management qui me frappe le plus. Souvent, les résultats s'améliorent "au détriment" du positionnement à long terme, par exemple, ou entraînent des rapports de travail collectifs troubles,

une plus grande fragilité et une augmentation des risques pris. Rien de tout cela chez Ter Beke ! L'amélioration des résultats a été obtenue avec, par exemple, la mise en oeuvre (partielle) d'Infor, notre nouveau système ERP, un effort financier et personnel très lourd, et avec des systèmes RH plus clairs et mis en oeuvre d'une manière plus cohérente, la plus sensée qu'il m'ait été donné de connaître au cours de ma carrière.

“ Pas de non-sens, pas de vanité, l'équipe avant tout ! ”

Pas de non-sens, pas de vanité, l'équipe avant tout ! C'est cette ambiance qui, selon moi personnellement aussi, fait de Ter Beke un bon employeur, dans un environnement où la loyauté n'est pas un vain mot. Ter Beke participe aux salons et y fait sensation. Les relations avec les clients sont plus

étroites, de nouvelles pistes sont explorées. Les choses s'accélèrent !

Tout ne se déroule pas toujours parfaitement, certes. Mais à chaque fois qu'un problème s'est posé, et même un très gros problème une fois, l'équipe a tout mis en oeuvre pour le résoudre, sous la conduite de la direction. Et pas à distance : sur le terrain, quand il le fallait. Pas d'atermoiements, pas de procrastination, pas de petits remèdes aux grands maux ! Comme il se doit !

C'est cette image complète, et pas seulement les meilleurs chiffres, qui permet à votre conseil d'administration d'augmenter le dividende en toute confiance.



Car toute entreprise est fonction du talent des entrepreneurs et de l'environnement. Et comme vous le savez, cet environnement est très particulier : une croissance mondiale faible, pas d'inflation, et même des intérêts négatifs. Mais il ne faut pas se laisser emballer par 'l'argent gratuit' et plus que jamais donner priorité à la finalité à long terme de l'entreprise.

Je souhaite encore, au nom de tous les actionnaires et du conseil d'administration, féliciter Dirk Goeminne et son équipe pour cette combinaison fructueuse de bons résultats et de stratégie à long terme particulièrement sensée.

Louis-H. Verbeke
Président de Ter Beke

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

10

1

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.



2

Orientation vers le résultat

Réaliser les objectifs communs et fixés en agissant efficacement.



3

Innovation

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





4

Orientation vers le client

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



5

Intégrité

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



11

“ Nous développons une culture où l’initiative et l’obtention de résultats sont récompensées. ”



Dirk Goeminne, CEO de Ter Beke,
satisfait de nos réalisations passées et optimiste quant à nos
perspectives d’avenir

Avec les pieds bien sur terre, mais en cherchant toujours à mettre la barre plus haut. Une entreprise performante, où les collaborateurs peuvent être eux-mêmes et s’épanouir, avec des leaders authentiques. Voilà le nouveau style Ter Beke, auquel le CEO Dirk Goeminne travaille depuis deux ans déjà, dans toutes les filiales. « 2015 est une année dont nous pouvons être fiers. Toute l’entreprise a contribué à l’amélioration continue que nous connaissons. Peu à peu, nous devenons one team, one Ter Beke. »

Dirk Goeminne, CEO, a entamé sa carrière chez Ter Beke avec un objectif clair. Faire de Ter Beke une entreprise performante, où les collaborateurs puissent être eux-mêmes et s’épanouir avec des leaders authentiques. Le plus grand défi ? Faire en sorte que les sept filiales distinctes travaillent moins comme des îles séparées, mais comme une seule et même entreprise. *One team, one Ter Beke.*

**TER BEKE VEUT CRÉER
DE LA CROISSANCE ET
DE LA VALEUR POUR
TOUTES NOS PARTIES
PRENANTES.
C'EST POURQUOI
NOUS OEUVRONS
À LA RÉALISATION
DES OBJECTIFS
STRATÉGIQUES
SUIVANTS**

2

**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.

3

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.

1

**SATISFACTION
DES CLIENTS**

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

4

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.

De grands pas ont été franchis à cet effet en 2015. L'un des grands défauts était l'absence d'un système ERP, Enterprise Resource Planning. Un seul et même programme informatique, faisant fonctionner de la même façon tous les processus dans l'entreprise. « En octobre 2015, ce système a été mis en oeuvre dans la division des plats cuisinés. Cette année, ce sera au tour de la charcuterie, et puis des entreprises de tranchage aux Pays-Bas l'année prochaine », explique Dirk Goeminne. Le but est que tout Ter Beke travaille sur une seule plate-forme fin 2017. Les structures seront adaptées progressivement. « Ce qui s'est traduit notamment par l'adaptation de l'organisation de notre Customer Service, du data management et des équipes de vente, mais aussi de la façon dont nous dirigeons nos entreprises de production. Tout cela cadre dans le trajet de changement que nous parcourons dans le but de développer une organisation plus efficace et effective. »

Pour transformer une entreprise, il faut se concentrer sur un certain nombre d'aspects techniques, la stratégie, les structures et les systèmes, mais aussi sur les aspects humains : vos collaborateurs, leurs compétences et le fait qu'ils partagent les mêmes valeurs. « Nous avons recruté de nouveaux jeunes talents et leur avons expliqué clairement les valeurs que toute personne travaillant chez Ter Beke doit incarner. Nous demandons à nos collaborateurs d'être transparents et d'exprimer leur opinion. Les dirigeants doivent être au service de leurs collaborateurs, afin que ceux-ci puissent s'épanouir pleinement. Nous avons constaté que de plus en plus de collègues ont embrassé ces valeurs cette année. »

Nous oeuvrons également à la construction d'une nouvelle maison de fonction pour les collaborateurs qui ne travaillent pas à la production, avec une structure salariale transparente, qui permettra à l'entreprise de mieux encadrer les collaborateurs dans leur carrière. L'étape suivante consistera à donner des formations en leadership à tous les managers. « Ter Beke est une formidable entreprise familiale avec une histoire très riche, mais pour que celle-ci continue de se développer, il faut penser en termes de structures et oser tout remettre perpétuellement en question. Dans chaque département. »

« NOUS CONNAISSONS MIEUX LE CONSOMMATEUR »

Au milieu de l'année 2015, le chiffre d'affaires de Ter Beke a baissé. Mais cette baisse cadrerait dans une stratégie bien définie. Jusqu'au milieu de l'année 2015, nous devions procéder à un assainissement pour pouvoir cueillir les fruits de toutes les innovations la seconde partie de l'année. « Nous avons dit l'année passée que nous continuerions de nous concentrer sur la rentabilité de notre gamme de produits et sur une maîtrise et une réduction strictes des coûts. Nous escomptions aussi un meilleur résultat en 2015 et avons pu réaliser cette promesse. Ceci grâce au développement d'un assortiment de snacks-salami, au renouvellement de notre gamme de pâtés et au nouvel assortiment d'emballages refermables pour les marchés néerlandais et anglais. » Les efforts consentis pour la politique SKU, *les stock keeping units*, ont également été payants. Ces actions ont fait baisser le chiffre d'affaires, mais ont fait augmenter considérablement le bénéfice net. « Un développement qui va se poursuivre cette année dans nos deux divisions. »

“ C'est une histoire double : fournir de la qualité supérieure, mais aussi produire moins cher pour le marché discount. Ter Beke peut faire les deux. ”

Ter Beke a remporté également de nouveaux contrats en 2015. Différents projets sont ainsi en cours avec des détaillants belges et néerlandais dans la division charcuterie, grâce auxquels Ter Beke deviendra un fournisseur encore plus préférentiel. La position de Ter Beke a été renforcée au Royaume-Uni et dans d'autres pays d'exportation – Allemagne, France, Espagne, Suisse, Irlande, Scandinavie. « En Espagne, nous avons lancé pour la première fois une lasagne sans gluten sur le marché. Mais nous sommes également fiers du fait que la lasagne bolognaise de **Come a casa**® ait reçu deux étoiles aux Superior Taste Awards et que nous ayons été élus meilleur fabricant pour tous les critères par Advantage Groupe en Belgique. »

Mais parmi les événements marquants, Dirk Goeminne cite aussi un tout autre projet : le projet Safari. « Nous avons réalisé une grande enquête parmi les consommateurs et dans les points de vente dans différents pays : Belgique, Pays-Bas, Angleterre et Allemagne. Moi-même je suis allé voir dans certains réfrigérateurs et j'ai pu dialoguer avec notre consommateur final. C'était incroyablement intéressant de découvrir ce qui les motive et de pouvoir traduire ces informations dans de nouveaux concepts pour nos clients. Nous pouvons affirmer avec fierté que nous connaissons ainsi mieux notre consommateur final. Pour moi, cela a été un événement important en 2015, parce que nous devons être une entreprise tournée vers l'extérieur. Nous avons développé quelques très bonnes idées par division, et même trois objectifs spécifiques pour cette année. »

TOUJOURS PLUS SAIN

Pour Ter Beke, il a toujours été essentiel de prendre ses responsabilités d'entreprise - corporate social responsibility (CSR). Ces dernières années, cette responsabilité a été encore plus intégrée dans notre fonctionnement quotidien. Nous avons notamment réduit significativement la teneur en sel de nos produits. Cette année et les suivantes, nous irons encore plus loin en évaluant la composition de tous nos produits. Pour contribuer à une alimentation plus saine et équilibrée, un supplément de légumes, davantage de bonnes graisses et moins de sucre sont de nouvelles voies que nous pouvons emprunter.

« L'achat de nos produits est également une affaire d'honneur. Nous allons rechercher des fournisseurs dont les porcs, par exemple, ont eu plus d'espace pour mieux vivre. Notre consommation d'électricité est un point d'attention constant aussi : les usines de Marche-en-Famenne et de Wanze sont maintenant totalement équipées d'éclairages LED pour réduire la consommation d'énergie. Nous avons aussi toute une liste de choses que nous voulons réaliser pour 2020. »

Mais des objectifs et stratégies de croissance plus récents ont également été définis par division. En 2016, ce sera le leadership sur le marché de la charcuterie au Benelux et l'exportation des produits étoiles (pâté, salami et jambon cuit) en Angleterre et en Allemagne. « Dans la division des plats cuisinés, nous tâcherons de devenir le leader du marché européen, avec l'aide des 33 pour-cent de participation que nous avons pris cette année dans Stefano Toselli, un producteur français de lasagne et de cannelloni. » Cette dernière opération a été appréciée à sa juste valeur par le marché, comme en témoigne la poursuite de la hausse - un quasi doublement - du cours des actions de Ter Beke. En 2018 Ter Beke bénéficiera d'un coup, grâce à cette participation, de 75 million de chiffre d'affaires en plus et va ainsi dépasser facilement le demi-milliard. « 2014 et 2015 ont été des années où nous avons restructuré un maximum de procédures internes, ce qui était nécessaire pour pouvoir poursuivre notre croissance », explique Dirk Goeminne. « Mais dans la seconde moitié de 2015, nous avons pu aussi augmenter notre chiffre d'affaires grâce à de nouvelles initiatives commerciales. Toute l'entreprise a travaillé dur et a apporté sa contribution à l'amélioration continue que nous réalisons. »

Bien entendu, l'entreprise devra faire face à d'importants défis ces prochaines années. Le plus grand sera sans doute d'accorder les demandes du marché aux procédures internes. De grands pas dans la bonne direction ont déjà été franchis cette année, avec notamment la **stratégie Tailored-Boost**. « Nos filiales Boost doivent pouvoir travailler efficacement, rapidement et avec de grands volumes. Nos filiales Tailored se chargent de toutes les questions complexes et doivent être innovantes, sur mesure pour chaque client. La production dans nos filiales plats cuisinés de Wanze et Marche a été redistribuée et nous en avons fait de même dans nos usines de tranchage de Wijchen et Ridderkerk. Non seu-

“ Ter Beke est une formidable entreprise familiale avec une histoire très riche, mais pour que celle-ci continue de se développer, il faut penser en termes de structures et oser tout remettre perpétuellement en question. ”

“ Nous pouvons affirmer avec fierté que nous connaissons mieux notre consommateur final grâce au projet Safari. Pour moi, cela a été un événement important en 2015, parce que nous devons être une entreprise tournée vers l’extérieur. ”

lement nous y travaillons plus efficacement et mieux – songez à notre objectif **operational excellence** – mais nous pouvons aussi affiner notre autre objectif, le **cost leadership** : vendre moins cher et plus rapidement à nos clients certains produits. C’est une histoire double : fournir de la qualité supérieure, mais aussi produire moins cher pour le marché discount. Ter Beke peut faire les deux. »

La presse a parlé d’un mariage surprenant il y a deux ans, lorsque Dirk Goeminne est devenu CEO de Ter Beke. Dirk Goeminne était déjà membre du conseil d’administration depuis 2011 mais après des passages dans de grandes chaînes de détail néerlandaises comme WE, Hema et V&D, il souhaitait un peu lever le pied et ne plus assumer de fonctions opérationnelles. Mais après avoir été CEO par intérim pendant cinq mois, il a quand même été nommé CEO permanent de Ter Beke pour cinq ans. « J’ai découvert à cette époque quelle belle entreprise était Ter Beke. C’est l’une des perles cachées de Flandre et nous pouvons être fiers de nous-mêmes. » Dirk Goeminne restera CEO jusqu’en 2018 et il est déjà à mi-parcours de son mandat chez Ter Beke. Comment voit-il le trajet parcouru jusqu’à présent ? « Toutes les initiatives que nous avons prises nous aident à développer une culture où l’initiative et l’obtention de résultats sont récompensées, et où le One Ter Beke est une entreprise passionnante, dont nous sommes fiers et où nous pouvons nous épanouir, dans le respect mutuel. Nous avons déjà fait beaucoup, mais nous ne sommes qu’à la moitié du chemin à parcourir. Un voyage passionnant jusque-là ! »

Dirk Goeminne
CEO Ter Beke

CHIFFRE D'AFFAIRES

396,3
millions d'EUR

REBITDA

35,8
millions d'EUR

EAT

10,3
millions d'EUR

EBITDA

34,3
millions d'EUR

INVESTISSEMENTS

16,9
millions d'EUR

**DIVISION
PLATS
CUISINÉS :**

- Baisse du chiffre d'affaires suite à la perte d'un contrat important sur le marché allemand.
- Accent maintenu sur la rentabilité de la gamme de produits et la maîtrise active des coûts.
- Poursuite de la spécialisation de la filiale de production de Wanze dans la production efficace de gros volumes.
- Déménagement de la production des petits volumes complexes à Marche-en-Famenne.
- Lancement efficace de la production dans la coentreprise polonaise The Pasta Food Company.
- Come a casa® gagne deux Superior Taste Awards.

**DIVISION
CHARCUTERIE :**

- L'accent maintenu sur la rentabilité de la gamme de produits et une maîtrise active des coûts ont donné lieu à un résultat nettement meilleur qu'en 2014.
- Relance de la gamme de charcuteries à la découpe sous la marque Daniël Coopman®.
- Développement prometteur et déploiement de la stratégie de croissance sur le marché néerlandais.

DIVIDENDE BRUT

3,50
EUR/action

ÉVOLUTION DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS EN 2015

En 2015, Ter Beke a réussi, avec un chiffre d'affaires légèrement inférieur, à augmenter son bénéfice net de 26,6 pour-cent. Ceci en retirant de la gamme les produits moins rentables et en se spécialisant davantage dans les différentes filiales : une tendance que nous allons poursuivre résolument en 2016.

Le chiffre d'affaires total du groupe a augmenté lors du deuxième semestre 2015 de 7% par rapport à la première moitié de 2015 (+2,2% par rapport à la 2ème moitié de 2014). Le chiffre d'affaires total du groupe chute de 3,4 millions d'EUR (-0,9%), passant de 399,7 millions d'EUR à 396,3 millions d'EUR.

Le chiffre d'affaires de la division plats cuisinés chute de 4,7 millions d'EUR (-4,0%). Cette chute se situe totalement au premier semestre 2015. Le chiffre d'affaires de la 2ème moitié de l'année 2015 est pratiquement identique à celui de la même période en 2014. Le chiffre d'affaires de la division charcuterie augmente à nouveau de 1,3 million d'EUR (+0,5%). Cette progression comporte les premiers résultats de la stratégie de croissance pour le marché néerlandais de la charcuterie.

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT

Le REBITDA augmente de 2,1 million d'EUR (+6,3%), passant de 33,7 millions d'EUR en 2014 à 35,8 millions d'EUR en 2015. Cette hausse est consécutive à l'augmentation du chiffre d'affaires au deuxième semestre, à notre focalisation constante sur la rentabilité de la gamme de produits et la poursuite d'une maîtrise active des coûts dans les deux divisions.

Ce qui n'empêche toutefois pas Ter Beke d'oeuvrer à son avenir de différentes façons. Une grande étude de marché réalisée en Belgique, aux Pays-Bas, en Angleterre et en Allemagne nous permet de bien connaître les souhaits du consommateur final. Ce qui a inspiré notre département recherche et développement pour développer de nouveaux produits et concepts de manière ciblée.

Les innovations les plus qualitatives sont proposées de préférence sous nos marques consommateurs. En 2015, nous avons lancé avec succès des produits dans la catégorie salami, volaille et jambons cuits,

sous la marque Daniël Coopman®. Le restyling de l'emballage, l'amélioration constante de la qualité et les nouveaux produits sous la marque Come a casa® en 2015 ont été très appréciés des consommateurs belges.

Comme annoncé l'année dernière, la rémunération du CEO est constituée partiellement d'une indemnité pour la croissance exceptionnelle de la valeur d'actionnariat à la fin de son mandat, prévue en 2018. Sur la base des résultats actuels, une provision de 0,6 million d'EUR a déjà été constituée à cet effet. Les amortissements récurrents baissent de 0,9 million d'EUR.

En 2015, les frais de financement nets sont inférieurs de 0,2 million d'EUR à ceux de 2014, surtout à cause des taux d'intérêt plus faibles. Le taux d'imposition pour 2015 (26,1%) est plus bas qu'en 2014 (29,2%).

INVESTISSEMENTS

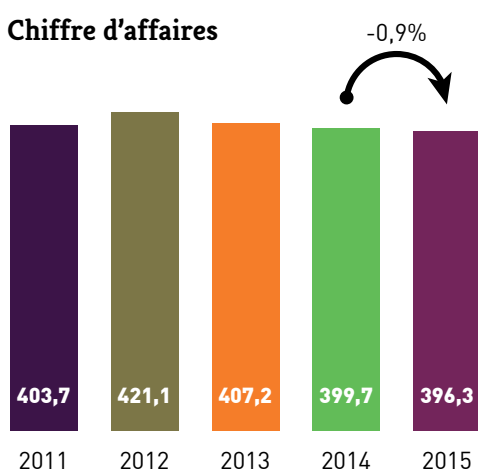
Les investissements de 16,9 millions d'EUR en 2015 concernent surtout la poursuite des investissements dans l'efficacité et les adaptations infrastructurelles dans les différents sites. La hausse de 16,5 pour-cent par rapport à 2014 est due principalement au développement et à la mise en oeuvre du nouveau progiciel ERP. En 2014, 14,5 millions d'EUR ont été investis.

Le 28 août 2015, Ter Beke et GS & DH Holding – l'actionnaire de l'entreprise française Stefano Toselli, un producteur de plats cuisinés – ont signé un contrat. Ter Beke a pris avec effet immédiat un intérêt minoritaire de 33% dans Stefano Toselli.

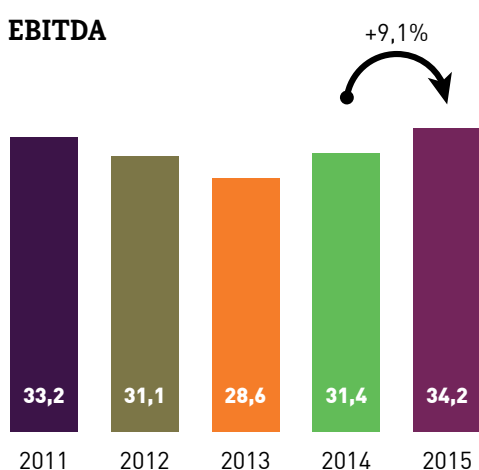
BILAN

Les actifs immobilisés ont augmenté de 8,3 millions d'EUR. Ce qui est consécutif principalement à l'achat d'actions de Stefano Toselli pour 9,4 millions d'EUR. Ter Beke a également investi 16,9 millions d'EUR, moins 17,9 millions d'EUR d'amortissements et de réductions de valeur.

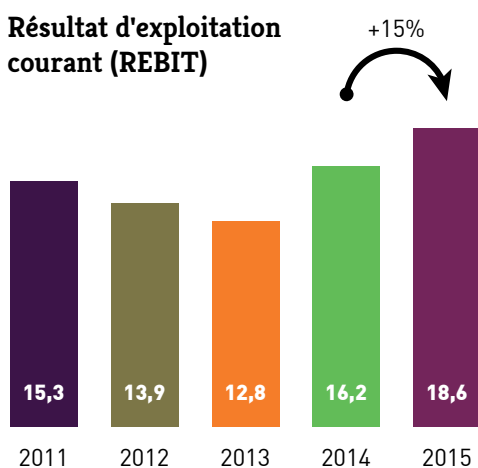
Chiffre d'affaires



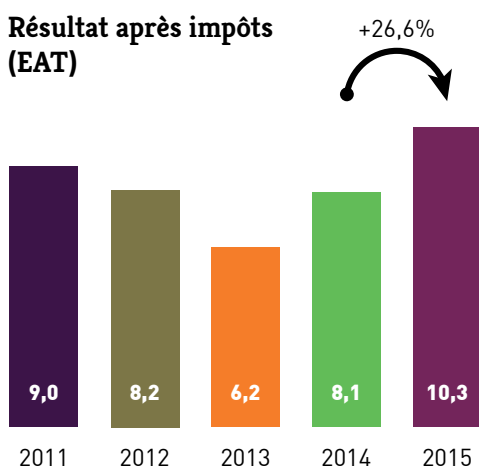
EBITDA



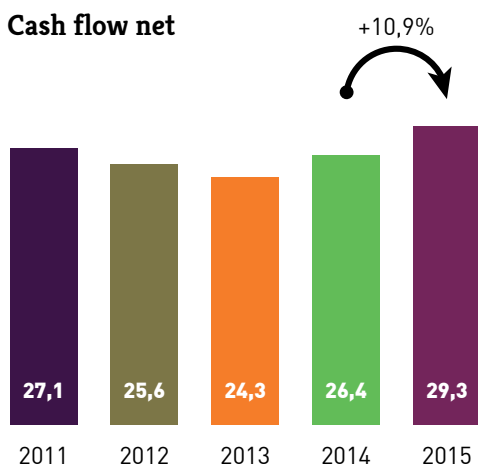
Résultat d'exploitation courant (REBIT)



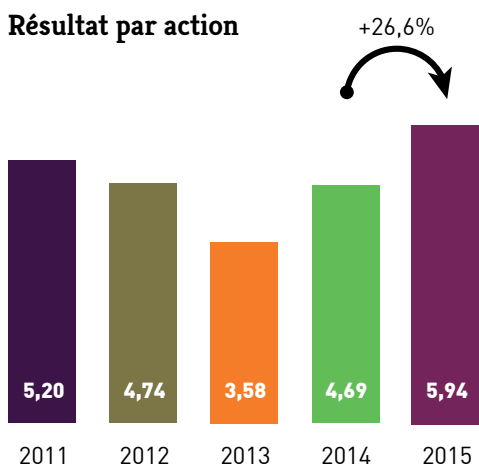
Résultat après impôts (EAT)



Cash flow net



Résultat par action



Tous les montants en million d' EUR, résultat par action en EUR.

Les dettes financières nettes augmentent de 4,7 millions d'EUR. C'est le résultat du cash-flow entrant des opérations (28,1 millions d'EUR) par rapport au cash-flow sortant des investissements nets payés (27,5 millions d'EUR) et des paiements de dividendes et d'intérêts (5,3 millions d'EUR).

La différence au niveau des fonds propres résulte principalement du bénéfice après impôts, moins les dividendes attribués sur l'exercice précédent.

PROPOSITION DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Compte tenu de la hausse sensible du résultat, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires de verser des dividendes bruts de 3,50 EUR par action (+40% par rapport à 2014).

EVENEMENTS PRINCIPAUX APRES LA DATE DU BILAN

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

PERSPECTIVES 2016

En 2016, Ter Beke continuera de mettre un accent plus fort sur la rentabilité et la croissance de la gamme de produits et sur une maîtrise et une réduction actives des coûts. Le groupe estime que, sous réserve de circonstances imprévues sur le marché, le résultat de 2016 dépassera celui de 2015.

A group of white piglets with pink ears and snouts are standing on a dirt floor in a barn. The piglets are looking towards the camera. The background is a blurred wooden wall.

1

Remove, Reduce,
Reuse, Renew,
Recycle

Chez Ter Beke, nous estimons que toute entreprise a une responsabilité sociale et écologique. C'est pourquoi nous avons intégré l'Entreprise Socialement Responsable (ESR) en tant qu'objectif dans notre politique, ceci afin de fournir une contribution proactive à une meilleure collectivité. Notre but ? Entreprendre et agir de façon durable, comme une entreprise ayant le sens civique. En agissant correctement avec les actionnaires, les clients et les fournisseurs. En créant un environnement de travail sain et sûr. Et en respectant nos collaborateurs et l'environnement.

En notre qualité de producteur alimentaire, nous sommes confrontés à de nombreux défis et problèmes sociaux. Comment pouvons-nous rendre nos produits plus sains ? De nouvelles méthodes de production pourraient-elles préserver encore davantage l'environnement et même aider à lutter contre le réchauffement de la planète ? Pouvons-nous aider encore davantage nos sites de production à répondre aux exigences de nos clients et consommateurs en matière de qualité et de sécurité des produits ?

Ter Beke a pris un engagement social fort. Nous pensons qu'en notre qualité d'acteur international, nous sommes en bonne place pour jouer un rôle de pionnier. Nous pouvons faire une véritable différence : en collaborant avec des organisations sectorielles, les pouvoirs publics et des ONG. Nous voulons améliorer le bien-être des animaux et évitons d'utiliser des matières premières peu respectueuses de l'environnement comme la viande de boeuf et l'huile de palme. Nous collaborons à une alimentation plus saine, notamment en utilisant moins de sel et de graisses saturées. Nous veillons à la durabilité de toute notre chaîne de production en tenant compte également de l'approche de nos acheteurs et fournisseurs. Et pour savoir ce qui se passe, nous écoutons régulièrement ce qu'ont à dire nos propres collaborateurs et les consommateurs.

NOS PARTIES PRENANTES, NOS ENGAGEMENTS

QUE FAISONS-NOUS ?

ONG

usage accru des cahiers des charges pour davantage de bien-être animal, par exemple de l'Animal Welfare Foundation (UK) et de Beter Leven (NL)

- davantage d'œufs de poules élevées en liberté (award GAIA)
- éviter l'huile de palme lorsque c'est possible

Pouvoirs publics

concertation et dialogue avec les instances locales, nationales et internationales comme l'AFSCA

Organisations professionnelles

membre socialement engagé de FEVIA, FENAVIAN, BReMA, CLITRAVI, ECFF

- contacts étroits avec les organisations sectorielles néerlandaises
- collaboration active à la préparation politique dans la chaîne alimentaire
- participation active au Plan National Nutrition pour une meilleure santé en Belgique et à l'étranger
- participation à la Concertation de la chaîne
- suivi d'un code de conduite pour des relations équitables entre offrants et acheteurs dans la chaîne agro-alimentaire

Enseignement

les collaborateurs donnent des cours dans l'enseignement supérieur

- promouvoir la recherche sur l'entreprise durable et la gouvernance d'entreprise, ex. à la Vlerick Business School

Clients et consommateurs finaux

enquêtes de satisfaction

- études des tendances

Collaborateurs

enquête de satisfaction

- dialogue
- moments réguliers d'information et de concertation pour augmenter l'implication
- formations
- prévention des accidents et création d'un lieu de travail sûr
- organisation orientée projets

Actionnaires

Assemblée générale annuelle

- échange d'informations concernant les objectifs et les résultats de l'ESR
- gouvernance d'entreprise basée sur une étude approfondie et les caractéristiques et besoins de l'entreprise

Fournisseurs

collaboration à long terme

- partenariats préférentiels pour ceux qui consentent des efforts en matière de bien-être animal, d'emballage, de transport, de production
- approvisionnement local
- usage de matériaux recyclés et de matières premières renouvelables
- rémunération équitable



COLLECTIVITÉ

Souci du bien-être animal

Ter Beke veut transformer exclusivement de la viande d'animaux élevés selon les **principes de bien-être animal**, tels que définis par l'Animal Welfare Foundation au Royaume-Uni et le label Beter Leven aux Pays-Bas. Et nous ne le faisons pas seulement pour nos propres produits : nous promouvons activement aussi les mêmes standards lorsque nous produisons pour le compte de nos clients.

Nous nous opposons explicitement à la **stérilisation sans anesthésie des porcs**. Si possible, nous achèterons à l'avenir de préférence de la viande de porcs non castrés. Nous étudions pour l'instant si cela pourrait influencer la qualité de nos produits.

Nous optons résolument pour des oeufs de poules élevées au sol comme norme minimum pour nos propres produits. Si possible, nous choisissons même des **oeufs de poules élevées en liberté**. En guise d'appréciation de cette conséquence dans nos produits Come a casa®, nous avons déjà reçu le **Good Egg Award** de GAIA.

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**, à la viande de bœuf. Nous évitons d'utiliser l'huile de palme, par respect pour l'environnement, et parce que nous sommes convaincus que sans elle, nos produits sont plus sains. Là où nous ne pouvons pas éviter l'huile de palme – pour garantir la qualité de nos produits – nous optons pour de **l'huile de palme RSPO** produite de manière durable.

Engagement résolu pour les thèmes sociaux

Aux échelons national et international, nous engageons des efforts pour les thèmes sociaux importants. Ce qui implique surtout que nous sommes présents ou que nous avons des mandats dans des forums tels que Fenavian, Clitravi, Fevia,...

Ter Beke est donc un membre engagé de ces organisations, et d'autres encore :

- 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.

Au sein de ces organisations, nous jouons un rôle actif dans la **préparation politique au sein de la chaîne alimentaire**. Notre directeur R&D-QA, Dr. ir. Guido Bresseleers représente Ter Beke dans les organes de concertation les plus importants avec les autres parties prenantes de la chaîne. Et nous présidons la FENAVIAN et des comités technico-scientifiques au sein de FENAVIAN et BReMA, et du Technical, Legal and Food Safety Committee de CLITRAVI.

Au sein de ces associations, nous unissons nos forces, par exemple, pour réduire, les déchets non ramassés, la teneur en sel dans les aliments, ou même prendre des accords pour des mesures de soutien aux éleveurs de porcs. Au niveau local aussi, nos entreprises s'impliquent dans les communautés où elles sont actives.

Un engagement social plus vaste dans la pratique

En sa qualité de président de FENAVIAN, Ter Beke participe à la Concertation de la chaîne, dont le but est de promouvoir avec Agrofront, Unizo, BEMEFA/APFACA, COMEOS, UCM et FEVIA la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne agro-alimentaire belge. Ter Beke a également signé dans ce cadre le « Code de conduite pour des relations équitables entre fournisseurs et acheteurs dans la chaîne agro-alimentaire ». Dans le « groupe de travail porcs » de la Concertation de chaîne, nous travaillons sur des projets pouvant améliorer la qualité et la durabilité de la viande de porc belge.

Alimentation et santé

Nous contribuons activement à l'élaboration et à la réalisation du Plan National Nutrition pour une meilleure santé pour la Belgique et des initiatives similaires à l'étranger. Et en particulier pour les objectifs de diminution du sel et des matières grasses (saturées), d'équilibre énergétique et d'augmentation de la part des légumes dans l'ali-

mentation. Il n'y a pas de normes légales pour la graisse et le sucre ou la quantité de légumes que doivent contenir les produits, mais bien des avis, par exemple de l'Organisation mondiale de la santé. Sur ce plan, nous essayons de nous distinguer de manière significative en nous conformant au maximum à ces avis, surtout pour nos marques propres. Pour les marques de distributeur de nos clients, nous sommes tenus par les exigences que ceux-ci nous imposent, mais là aussi, nous essayons de développer et de proposer des nouveautés.

Partage des connaissances

Nous stimulons, finançons et participons à nombre de projets de recherche, en collaboration avec des centres de formation, et soutenons différentes initiatives de formation. Certains collaborateurs Ter Beke enseignent dans l'enseignement supérieur, dans leur domaine professionnel. Ils le font **sans être rémunérés**, pour rendre service à la société. Fidèle partenaire de la Vlerick Business School, nous promovons la recherche sur l'entreprise durable et la gouvernance d'entreprise.

UNE SEULE GRANDE ÉQUIPE

Nous reconnaissons pleinement la valeur des personnes qui travaillent chez Ter Beke. 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**.

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 contribue au développement durable de notre entreprise.

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

Quelques autres initiatives favorisant la collaboration entre nos collaborateurs :

- Les moments d'information et de concertation périodiques, où les collaborateurs des différents départements et disciplines se réunissent, augmentent l'implication.
- Mieux informés, les collaborateurs peuvent mieux évaluer certaines choses et apporter leur propre contribution.
- Ter Beke voudrait évoluer vers une organisation orientée projets.
- L'équilibre des genres (la proportion identique d'hommes et de femmes au travail) et la baisse des chiffres de l'absentéisme sont des points d'attention.
- Un environnement sain et sûr, pour prévenir les accidents du travail et les absences pour cause de maladie, est depuis toujours un sujet important à l'ordre du jour.



INITIATIVES EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT POUR 2015

- Cogénération dans notre filiale à Marche-en-Famenne
- Éclairages LED à Marche-en-Famenne et à Wanze. Prévu pour les autres filiales en 2016 et les années suivantes
- Panneaux solaires à Marche-en-Famenne/Wanze
- À l'étude : récupération de la chaleur via le refroidissement pour toutes les filiales, dans le but d'utiliser les émissions de chaleur pour chauffer l'eau
- La politique en matière de sécurité et d'accidents du travail sera déployée au niveau du groupe (rationaliser les rapports, les procédures, ...)

CLIENTS ET CONSOMMATEURS

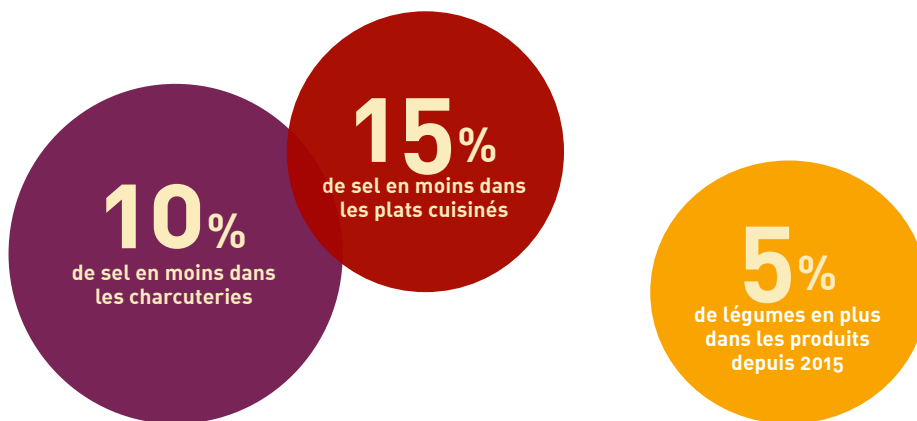
Ter Beke mesure régulièrement **la satisfaction de ses clients** et la fait comparer dans le cadre d'une étude indépendante. Nous avons ainsi été élus, dans une grande étude réalisée parmi les détaillants belges et luxembourgeois, comme le fabricant de charcuterie préférentiel pour la collaboration. Les points à améliorer sont traduits en objectifs et en actions concrètes. Toute source éventuelle de mécontentement est résolument attaquée.

Nous **veillons à être accessibles et abordables pour chaque partie prenante (du client au consommateur)**, et nous nous engageons à répondre aux réclamations éventuelles dans un délai prescrit.

Les **attentes du consommateur actuel en matière de sécurité, de santé, de bien-être animal ...** sont les moteurs de notre développement de produits. Nous inspirons nos clients avec des **innovations et produits de grande qualité**, cadrant dans un mode de vie sain et qualitatif. Via des études de marché, nous suivons de très près les tendances du comportement du consommateur. Nous évaluons leurs attentes et mettons à jour leurs nouveaux besoins.

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 les faisons certifier par des audits indépendants et conformes à des normes internationalement reconnues comme IFS et BRC. Nous accueillons aussi les audits dont nos clients prennent eux-mêmes l'initiative, à tout moment, même sans être annoncés. En 2015, nous avons ainsi été, après un screening approfondi de notre organisation néerlandaise, classés dans la catégorie la plus élevée pour ce qui concerne l'*integrity management* par l'un de nos clients néerlandais.

La gestion de l'intégrité est tout le processus, avec toutes les conditions auxquelles il faut satisfaire, qui nous permet de contrôler et de réaliser l'intégrité de nos produits. L'intégrité des produits est la garantie que chaque produit – tant en termes de composition que d'emballage – correspond intégralement à ce qui est indiqué sur l'emballage. Nous identifions quels risques sont possibles, disposons d'un système parfaitement élaboré, garantissant le bon étiquetage, et appliquons une transparence complète à chaque étape du processus de production. D'autres documents – comme notre charte de qualité interne – expliquent toutes les précautions que nous prenons tous.



En 2015, nous avons développé un premier projet numérique pour un détaillant allemand. Chaque produit reçoit un code QR lors de la production.

Une fois le code QR scanné, vous recevez un code permettant de recevoir des informations significatives sur le produit via internet : le fournisseur, le numéro d'article, le certificat fournisseur, le pays où l'animal a été élevé et abattu, ainsi que les parties du porc utilisées. Il s'agit d'une espèce de système track & trace.

Composition transparente des produits (satisfaisant aux attentes des consommateurs)

Nos emballages mentionnent la composition du produit et la **valeur nutritionnelle** par 100 grammes et par portion, exprimée en pourcentage de l'apport journalier de référence (AR) en nutriments. Nous allons ainsi plus loin que les obligations légales : la mention de la valeur nutritive ne sera obligatoire qu'à partir de la fin 2016, mais nous le faisons déjà.

Nous visons des **produits alimentaires ayant une composition équilibrée**. Concrètement, ces dernières années, la teneur en sel de nos charcuteries a été réduite

de 10% en moyenne – et même de 15% en moyenne dans nos plats cuisinés. Nous utilisons pour ce faire de plus en plus de **céréales complètes et d'ingrédients riches en fibres** comme les légumes. Come a casa® a ainsi commercialisé les premiers plats cuisinés frais avec des pâtes 100% complètes sur le marché belge et depuis 2015, les produits comportent 5% de légumes en plus. Nous réduisons également l'utilisation des acides gras saturés et de l'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. Comme nous l'avons dit déjà, nous n'utilisons que de l'huile de palme issue d'une production durable. Nous essayons d'éviter les sucres ajoutés et oeuvrons de manière cohérente à la réalisation de clean labels, des étiquettes ne comportant pas de numéros E, et donc des produits sans additifs et conservateurs synthétiques.

Cette dernière initiative cadre dans nos objectifs généraux, mais lorsqu'il n'est pas possible de le faire pour



UNE INNOVATION CONSTANTE DANS LES EMBALLAGES : LES 5 R

REMOVE

QUELS EMBALLAGES PEUVENT ÊTRE RETIRÉS ?

- Passage de l'emballage sous blister au top-seal pour quelques repas Come a casa®.
- Travailler avec l'impression directe sur film, réduire le pourcentage des déchets lors du découpage des emballages.

REDUCE

DE QUELLE MANIÈRE L'IMPACT DU POIDS DES MATÉRIAUX D'EMBALLAGE SUR LE FLUX DE DÉCHETS PEUT-IL ÊTRE RÉDUIT ?

- L'épaisseur des films sera réduite. Avec des techniques améliorées, un film plus mince peut être utilisé, avec les mêmes fonctionnalités et propriétés.
- Dans nos entreprises de tranchage néerlandaises, nous travaillons avec des barquettes plus minces pour les charcuteries.

REUSE

DE QUELLE MANIÈRE LES EMBALLAGES PEUVENT-ILS ÊTRE RÉUTILISÉS ?

- Plateaux en inox comme pour notre marque Vamos®
- Bacs de retour, casiers

RENEW

QUELS EMBALLAGES POUVONS-NOUS RENOUVELER ?

- Utilisation d'aluminium recyclé: certains plateaux sont déjà constitués de 30% d'aluminium recyclé.
- Si possible, les boîtes en carton sont fabriquées avec du papier recyclé. Ce qui n'est pas une évidence dans l'industrie alimentaire, où les produits sont toujours transportés et stockés dans des environnements froids et humides.

RECYCLE

QUELS EMBALLAGES PEUVENT ÊTRE RENDUS RECYCLABLES ?

- Les emballages sont (si possible) conçus dès le début de façon à pouvoir être recyclés par la suite. Un emballage doit être constitué à 100% de mono-matériau à cet effet. La difficulté ici, c'est que la législation diffère d'un pays à l'autre.
- Le maintien de la qualité du produit, de sa durabilité et de la sécurité alimentaire est une priorité ici : c'est souvent encore un problème pour les films en mono-matériau.
- Les emballages en aluminium et en carton sont déjà recyclés en Belgique, via le sac bleu PMC et l'enlèvement des papiers à domicile.
- Quelques projets sont également en cours – dans plusieurs départements – dans le cadre d'une collaboration entre les usines, les marketeers, des spécialistes de l'emballage, les acheteurs, les fournisseurs. Un bel exemple de notre volonté de devenir « one Ter Beke ». Plus spécifiquement, nous travaillons :
 - sur des emballages en papier : une matière première 100% durable
 - l'utilisation de rPET pour fabriquer les emballages. Le rPET est un matériau PET recyclé, issu des bouteilles qui sont actuellement jetées dans les sacs bleus. Ce qui réduit considérablement l'empreinte CO2.

des raisons de qualité du produit, nous respectons des conditions et dispositions légales strictes. Pour nous, c'est une évidence de ne pas utiliser **de matières premières ou d'ingrédients à base d'organismes génétiquement modifiés (OGM) ni d'ingrédients irradiés** dans nos produits.

FOURNISSEURS

Avec nos fournisseurs, nous établissons une relation équitable et durable, dans le cadre de laquelle nous valorisons pleinement leurs efforts et engagements.

Collaboration de longue durée, approvisionnement local et durabilité

Nous avons avec nos fournisseurs **une relation ouverte**, dans le cadre de laquelle tout peut être discuté. Au fournisseur qui répond à nos exigences en matière de qualité, d'intégrité, d'innovation, de sécurité de livraison et de service, nous proposons une **collaboration de longue durée** et une **rémunération équitable** pour la plus-value qu'il nous offre. Nous travaillons exclusivement avec des fournisseurs qui s'engagent à répondre aux mêmes exigences que nos usines et qui sont donc certifiés selon les normes GFSI d'IFS ou BRC. La *Global Food Safety Initiative* est une plate-forme internationale visant à augmenter la sécurité alimentaire.

Nous donnons la préférence à **l'approvisionnement local**, qui deviendra encore plus important dans les années à venir. Pour les activités de production en Belgique et aux Pays-Bas, nous achetons 95 pour-cent de notre viande au Benelux. Les garanties d'authenticité, d'origine et de traçabilité de nos matières premières revêtent une très grande importance.

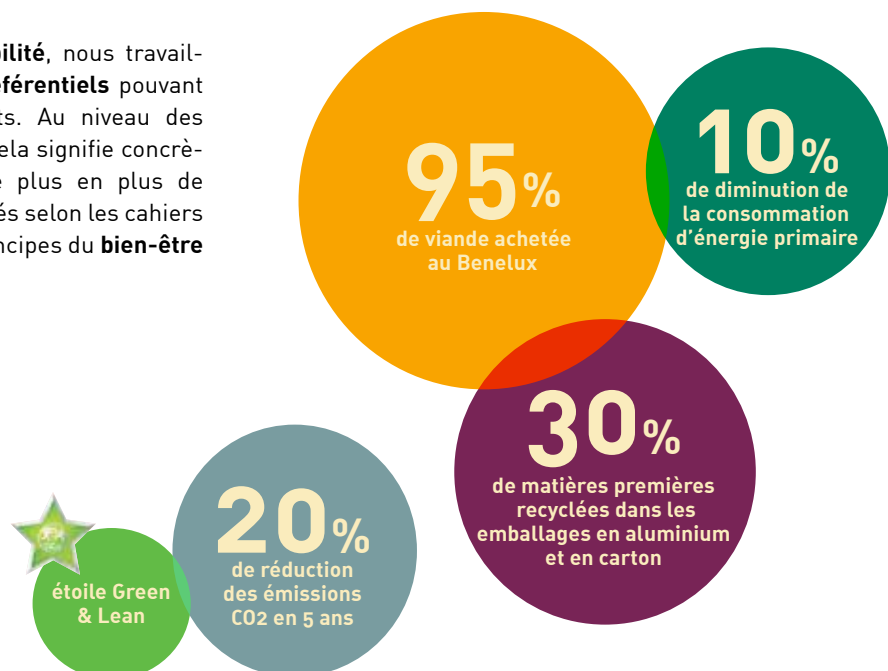
Pour ce qui concerne la **durabilité**, nous travaillons **avec des fournisseurs préférentiels** pouvant démontrer des efforts concrets. Au niveau des matières premières animales, cela signifie concrètement que nous achetons de plus en plus de viande et d'œufs d'animaux élevés selon les cahiers des charges souscrivant aux principes du **bien-être animal**.

Nous demandons aux partenaires logistiques de rapporter chaque année quelles sont leurs initiatives en matière de durabilité. L'initiative Green & Lean de notre partenaire logistique, TDL Group, est un bel exemple, qui cherche à rendre le processus de logistique et de mobilité plus durable et à réduire les nuisances pour l'environnement. L'entreprise veut réduire ses émissions de CO2 de 20% en 5 ans et obtenir une 2ème étoile Green & Lean. Pour l'instant, un projet est en cours, en collaboration avec l'Antwerp Management School, pour développer un cadre en vue de rapporter toutes les initiatives de promotion de la durabilité chez tous nos grands fournisseurs.

Pour ce qui concerne les emballages, nous donnons la préférence aux **matériaux recyclés, matières premières renouvelables** et emballages pouvant être recyclés après usage pour ne pas polluer l'environnement. Nous encourageons l'innovation sur ce plan aussi. L'un de nos principaux fournisseurs d'emballages en aluminium et en carton travaille avec 30 pour-cent de matières premières recyclables. Nous suivons les évolutions dans le domaine du recyclage pour pouvoir encore nous améliorer dans le futur.

ENVIRONNEMENT

Ter Beke collabore sciemment et activement à un meilleur environnement. Nous essayons d'éviter **les déchets** et de réduire autant que faire se peut la **consommation d'eau et d'électricité**. Nous utilisons au maximum 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.

Grâce aux efforts soutenus de nos collaborateurs, et aussi à quelques investissements spécifiques, la **consommation d'énergie primaire** a baissé de 10%. Nous avons pour ambition de la réduire de 25 % supplémentaires d'ici 2020. Dans ce contexte, Ter Beke a souscrit notamment à l'Energiebeleidsovereenkomst flamand et à l'Accord de Branche wallon.

Pour ce qui concerne notre consommation d'eau, nous allons également réduire la quantité **d'eau résiduelle que nous déversons**. Nous oeuvrons également à une réduction de la pollution, tant des eaux déversées que des boues évacuées.

Grâce à notre Sales & Operations Planning Proces intégré, nos **flux de déchets** ont chuté de 70% depuis 2008. Nous appliquons le principe des 5 R : Remove, Reduce, Reuse, Renew et Recycle. Nous travaillons entre-temps pour réduire encore les fractions résiduelles.

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 à **VAL-I-PAC®** pour les flux de déchets industriels. Nous respectons les accords pris avec le secteur et les engagements avec les entreprises individuelles.

En collaboration avec nos fournisseurs, nous avons développé des **concepts d'emballages** issus de **sources renouvelables**, certifiés selon le cahier des charges « 4-étoiles OK-Biobased® ». Ils satisfont également aux normes OK Compost® et OK Compost Home®. Dans la pratique, nous remarquons qu'avec ces concepts, nous anticipons les applications concrètes sur le marché ou chez les consommateurs. En effet, nous disposons déjà des connaissances requises pour mettre ces idées en oeuvre lorsque le temps sera venu.

ACTIONNAIRES

Nous offrons à nos actionnaires un **rendement attrayant** et une valeur d'actionnariat plus élevée, et leur proposons aussi des initiatives telles que décrites dans ce chapitre, en vue de répondre à leurs attentes en matière d'entreprise socialement responsable. Ter Beke communique aussi ouvertement que possible sur son engagement en matière d'Entreprise Socialement Responsable (ESR). Nous

faisons en permanence le point entre la nécessité de disposer d'informations détaillées et vérifiables d'une part et celle de préserver leur confidentialité, dans l'intérêt de nos actionnaires d'autre part.

Ter Beke est membre fondateur de GUBERNA, dont le but est de développer un concept de gouvernance d'entreprise 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 gouvernance d'entreprise telles que reprises dans le Code des sociétés et les lois spécifiques. La Charte de corporate governance décrit les pratiques de gouvernance d'entreprise que nous appliquons en plus du Code de gouvernance d'entreprise 2009.

2

Marketing, marchés & développement de produits

MARKETING

Ter Beke poursuit l'ambition de réaliser un développement continu, dans ses deux divisions,

en étroite concertation avec ses clients. La compréhension du comportement des shoppers et l'innovation conséquente de nos produits sont les principaux catalyseurs pour réaliser cette croissance.

L'inspiration ? Nous la puisons dans l'étude continue du comportement de shopping des clients finaux et de leurs attentes en matière de consommation. Ce qui nous offre la possibilité d'élaborer, pour et avec le client, des solutions pour l'assortiment, mais aussi pour la présentation des promotions et de la production. Cette année, Ter Beke a franchi un pas de plus avec le projet Safari, une grande étude de marché réalisée en Belgique, aux Pays-Bas, en Allemagne et en Angleterre.

Les informations fournies par notre étude de marché, nous les traduisons en tendances, sur lesquelles nous travaillons ensuite, en équipe. Ces **tendances** ont inspiré nos développements en 2015, et il en ira de même l'année prochaine.

LE CONSOMMATEUR

La population change. Le nombre de seniors augmente dans le monde entier, tout comme les familles de taille plus réduite (célibataires, couples). La population se diversifie de plus en plus aussi.

Nous ne devons pas oublier que la confiance des consommateurs est encore fragile. Le consommateur devient un « prosumer », un producteur et un consommateur en même temps. Il recherche lui-même toutes sortes de sources de données, est de mieux en mieux informé et parfois plus critique, ce qui influence finalement le développement des produits qu'il consomme.

Le consommateur est plus hybride aussi : dans certaines catégories, il est très soucieux du prix et compare tout. Dans d'autres, il opte résolument pour le luxe. Mais tout consommateur a besoin d'efficacité : c'est une constante dans un contexte d'importance accrue de l'équilibre entre le travail et la vie privée : le nombre de shopping trips est sous pression, il faut d'avantage de *convenience*, de facilité.

RETAIL

La *proximity* et le *discount* gagnent en importance sur le marché. La croissance de la proximité est stimulée surtout par les franchiseurs et les magasins de quartier, qui proposent service et facilité d'utilisation à leurs clients.

La croissance du hard discount est soutenue par une revalorisation de l'assortiment. Ces magasins vendent maintenant aussi une variante plus onéreuse du même type de produit à leurs clients. Les discounters développent des concepts qui ciblent le segment premium : des produits qui, en termes de prix et de qualité, sont au-dessus de la moyenne, et qui mettent l'accent sur la saveur, l'expérience et l'authenticité.

La consolidation se poursuit dans l'environnement retail, avec une faible croissance. Les retailers se sont lancés dans une communication claire de leurs points forts : ils positionnent les *private labels* comme des marques pour communiquer leur propre identité et générer de la fidélité.

TENDANCES SOCIAUX

Les développements sociaux ont un grand impact sur le comportement et les besoins du consommateur. Notre stratégie veut donner priorité à quatre tendances importantes :

AUTHENTICITÉ

Le consommateur accorde de plus en plus de valeur à l'authenticité. Le marketing pur et dur n'est plus de cette époque : le produit doit être crédible et le producteur alimentaire doit accorder de la valeur à l'intégrité. Cela signifie que l'origine, les matières premières, les ingrédients et les processus font l'objet d'une attention croissante.

QUALITÉ

Non seulement le prix, mais la qualité gagne aussi en importance pour le consommateur. Nous apprécions toujours ce qui est fait avec attention, ce qui a nécessité du temps et du savoir-faire. Ce qui donne aussi au produit une histoire à raconter. Cette tendance que suivent le prix et la qualité fait diminuer le segment moyen.

BONHEUR

Nous sommes tous en permanence à la recherche du bonheur. Comme nos besoins de base sont de plus en plus comblés, nous avons le temps de nous lancer dans la recherche du bonheur. Parce qu'outre ses aspects fonctionnels, l'alimentation revêt aussi une dimension émotionnelle, celle-ci peut contribuer à des petits moments de bonheur. Il s'agit de passer du bon temps et de se créer de beaux souvenirs.

SUSTAINISM

Le sustainism est le niveau suivant de la durabilité. Il n'est plus seulement question d'énergie verte, mais aussi de notre façon de vivre, avec qui nous faisons des affaires, comment nous nous alimentons, où nous voyageons, comment nous communiquons et quel est notre rapport à la nature.

L'ENQUÊTE SAFARI

Décrire l'enquête Safari comme l'un des principaux événements de 2015 pour Ter Beke ne relève pas de l'exagération. Nous avons réalisé une enquête qualitative et quantitative parmi les consommateurs dans quatre pays : Belgique, Pays-Bas, Allemagne et Royaume-Uni. Nous avons interrogé des milliers de personnes en ligne, mais également ouvert le réfrigérateur chez des dizaines d'entre elles et avons déterminé leur comportement d'achat dans le cadre d'interviews approfondies. Le résultat ? Des informations extrêmement précieuses concernant le comportement des consommateurs, tant concernant les plats cuisinés que la charcuterie fine. Nos départements de recherche et de marketing travaillent maintenant sur les conclusions de l'enquête.

PLATS CUISINÉS

Les plats cuisinés sont de plus en plus intégrés dans la vie quotidienne du consommateur. D'une part, l'achat de plats cuisinés frais se justifie par un besoin de « convenience » : facilité et gain de temps. Ce besoin augmente, de sorte que cette catégorie dispose encore d'un important potentiel de croissance. Le groupe de plus en plus grand de consommateurs qui achètent des plats cuisinés le confirme. D'autre part, l'achat de plats cuisinés est fortement associé au plaisir, aux moments agréables. Il s'agit de se gâter. Avec nos produits, nous offrons une solution savoureuse et facile au consommateur.

Les consommateurs aiment varier aussi et sont toujours prêts à essayer une nouvelle variété. C'est ce qui explique le succès des nouvelles introductions de Come a casa® en 2015. Constatation frappante : de nombreux consommateurs ne décident qu'en magasin seulement quels plats cuisinés ils vont acheter. Le shopper se laisse donc « séduire » en magasin. Les aspects visuels sont donc déterminants : l'emballage est un moyen important pour évaluer visuellement le plat, mais aussi pour communiquer.

POSSIBILITÉS DE CROISSANCE ?

- Faites en sorte que les shoppers recherchant une **solution** rapide et facile pour leur repas du soir **trouvent** les plats cuisinés sur leur route dans le supermarché.
- Faites en sorte que les shoppers aient une **meilleure vue** de l'offre, afin qu'ils puissent choisir plus vite et découvrir de nouveaux plats.
- Faites également **découvrir** aux shoppers/consommateurs de nouvelles saveurs et cuisines.
- **L'emballage** doit permettre aux shoppers d'évaluer la qualité, la saveur et la fraîcheur de leur repas.



FOOD

Le grand défi pour les retailers, sera d'intégrer le commerce en ligne de manière stratégique dans leur politique. Comment le commerce en ligne et les magasins physiques peuvent-ils être intégrés dans une vision omnichannel ? Les différents canaux avec lesquels le consommateur est en contact (le magasin physique, le site web, les applications mobiles) constituent un tout uniforme, dans lequel les parties se renforcent. Nous remarquons que la crainte d'acheter des aliments frais en ligne disparaît progressivement et que le shopper attend davantage de flexibilité du retailer et du fabricant.

Des acteurs nouveaux, parfois petits, inspirent le paysage de l'alimentation. Songez aux foodtrucks, aux foodbox livrées à votre porte,... Aujourd'hui, l'alimentation revêt une dimension « globale », *global meets local*. D'une part nous sommes charmés par les influences locales, d'autre part nous sommes de plus en plus inspirés par la cuisine internationale. On observe également une importante prise de conscience et une vision critique de l'alimentation. La transparence complète devient une donnée importante. En revanche : quand on investit dans l'alimentation, on veut en profiter vraiment.

CHARCUTERIE FINE

La charcuterie est très bien intégrée dans la vie quotidienne du consommateur. Il y en a toujours dans le réfrigérateur (un « besoin de base ») et elle figure systématiquement sur la liste des grandes courses du week-end au supermarché. Presque tout le monde achète de la charcuterie, bien que les jeunes célibataires et couples semblent le faire un peu moins. Ces consommateurs ont en effet un mode de vie et d'alimentation moins structuré (manger davantage à l'extérieur/moins traditionnel) et sont plus sensibles à une alimentation naturelle et raisonnée.

Le consommateur aime en avoir une petite provision dans son réfrigérateur, afin de disposer toujours de charcuterie en semaine pour le petit déjeuner ou les repas de midi et du soir. L'importance de la variété et de l'alternance entre différents produits est réelle pour le consommateur.

Celui-ci évoque aussi la grande importance de la saveur et de l'attrait visuel de la charcuterie. Cela signifie qu'en magasin, le shopper effectue un contrôle visuel du produit : n'y a-t-il pas trop de graisse sur la tranche, a-t-elle une belle couleur, le produit peut-il encore se conserver longtemps ? C'est à ces conditions seulement qu'il va déposer le produit dans son chariot. L'emballage est donc très important aussi. Il doit permettre d'évaluer le produit.

La consommation quotidienne crée souvent aussi une routine dans le comportement d'achat, malgré le fait que le consommateur aime la variété : « J'achète presque toujours la même marque, je n'y réfléchis pas, en fait. »

POSSIBILITÉS DE CROISSANCE ?

- Augmentez l'**implication** à l'achat en proposant davantage d'émotion et d'« expérience » en général.
- **Inspirez** les shoppers pour qu'ils utilisent la charcuterie à d'autres **moments de consommation** et pas seulement pour garnir leurs tartines.
- Donnez-leur des idées et encouragez-les à essayer **des produits moins connus** aussi.
- Ajoutez davantage de **pureté** et d'**authenticité** pour éviter que le produit soient perçus comme étant industriels et malsains.
- L'**emballage** doit permettre d'évaluer la **qualité**, la saveur et la fraîcheur de la charcuterie, mais aussi offrir des **informations** honnêtes et **transparentes** sur l'origine et les aspects nutritionnels.



MARCHÉS

Notre environnement change à un rythme effréné. De nouvelles tendances, comme des informations claires sur l'emballage, les évolutions sociodémographiques vers davantage de familles d'une ou deux personnes, le respect de l'environnement et la santé, mais aussi la convenance et la consommation on-the-go, déterminent également les attentes du consommateur. Une tendance à laquelle Ter Beke veut répondre avec ses deux divisions.

NOTRE DIVISION CHARCUTERIE

Les différents marchés – Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni – où opère Ter Beke, se caractérisent par une évolution stable, mais en légère baisse. Selon les canaux, la tendance peut être plus prononcée, comme le canal **traditionnel** en **Belgique** : songez à la boucherie-charcuterie, aux boucheries classiques et aux traiteurs. Ces commerces souffrent depuis longtemps déjà de la fermeture et de la réduction du nombre de magasins, de sorte que le marché traditionnel encaisse un recul plus rapide, de plus de 5 pour-cent.

Pourtant, Ter Beke reste un leader du marché en **Belgique** avec cette division, grâce à une relation bien développée avec nos clients dans le canal traditionnel. La marque Daniël Coopman® surtout, avec des produits qualitatifs et innovants, est synonyme de satisfaction des clients. En 2015, nous avons poursuivi le développement de l'assortiment **Daniël Coopman®**. De nouveaux produits ont été lancés avec succès toute l'année, tant dans la catégorie salami, que dans la volaille et les jambons cuits. Un support promotionnel intense pour l'utilisateur final a créé une dynamique constante dans les comptoirs chez nos clients traditionnels.

Chez nos voisins du Nord, l'année 2015 s'est déroulée sous le signe du **Projet Orange**, conçu pour réaliser une croissance énorme chez Ter Beke **Pays-Bas** ces prochaines années, surtout en termes de volume. Nous avons mieux accordé notre organisation opérationnelle à notre stratégie commerciale, à l'aide de trois programmes :

- « Shape » : transformer la structure de l'organisation locale des filiales en gestion centralisée là où c'est possible, et en gestion décentralisée là où c'est nécessaire.
- « Flow » : à l'aide de ce programme, nous avons restructuré les principaux processus de l'organisation pour en améliorer le fonctionnement.
- « Tailored & Boost » : les deux sites de production aux Pays-Bas ont été transformés, en Tailored-plant à Ridderkerk, où l'innovation et la customer intimacy occupent une place centrale, et en Boost-plant à Wijchen, dirigé sur la base du cost leadership et de l'excellence opérationnelle. De nombreuses lignes de production ont été déménagées à cet effet d'un site à l'autre l'année dernière.

En **Allemagne** le marché a encaissé un léger recul, avec une diminution générale impor-

tante de la catégorie des saucisses. Au **Royaume-Uni**, où Ter Beke est traditionnellement leader du marché dans la catégorie pâté, 2015 a été une année difficile pour les grands retailers traditionnels. Le hard discount a connu une forte croissance, au détriment des acteurs traditionnels.

Pourtant, Ter Beke a connu une bonne année 2015 sur tous les marchés, surtout parce que nous avons beaucoup investi dans **l'innovation pour les produits et les emballages**. Dans tous les pays ont été lancés de nouveaux concepts dans les catégories préemballées et les produits à la pièce, pour répondre à la tendance des plus petites familles et des consommateurs qui essaient d'éviter le gaspillage.

Avec notre focalisation constante sur l'amélioration de la qualité des produits - tant pour les salamis que les volailles, les jambons cuits et le pâté - nous avons assuré la poursuite de tous nos contrats avec les clients existants. Dans les jambons cuits et les pâtés, nous avons conclu quelques nouveaux contrats dans les différents pays.

En **Allemagne** et au **Royaume-Uni**, Ter Beke s'est concentré principalement en 2015 sur le développement de nouveaux concepts, *value for money*, dans la catégorie pâté ; des innovations dans les emballages comme les portions pour une personne ont été développées et lancées avec les clients, pour les comptoirs à la découpe et les rayons self-service.

En **Belgique** Ter Beke collabore depuis un moment déjà avec Studio 100, avec des personnages de dessins animés comme Samson® - Maya l'Abeille® - le Nain Plop®. En 2015, ces personnages ont été rejoints par Prinsessia®. De nouveaux produits sains sont lancés et bénéficient d'un important soutien promotionnel pour les plus jeunes consommateurs.

Dans le canal retail moderne en **Belgique**, Ter Beke a intégré, grâce à une étude approfondie du shopping, de nouveaux accents de croissance importants dans différents plans de catégorie. L'innovation au niveau des emballages et des produits est le moteur de la croissance réalisée ici. Les nouveaux concepts dans la catégorie de la charcuterie préemballée ont été réalisés avec succès avec le client.

La croissance réalisée aux **Pays-Bas** l'année dernière est surtout imputable à un nouvel assortiment de charcuteries biologiques, à découpe professionnelle, en emballage refermable. Nous avons aussi déjà effectué les préparatifs et réalisé les investissements requis pour un nouveau concept de gar-

ADVANTAGE GROUP/ SCORE

Advantage Group est une grande agence d'étude du marché, réalisant des enquêtes de satisfaction des clients B2B dans le secteur des *Fast Moving Consumer Goods*. Chaque année, elle interroge des détaillants en Belgique et au Luxembourg à propos de leurs contacts avec leurs producteurs de charcuterie et donc aussi avec Ter Beke. La haute direction comme les départements commerciaux et logistiques ont participé à l'enquête.

Et nous avons remporté un excellent score, dont nous sommes très fiers. En matière d'*overall performance* notre division plats cuisinés remporte le meilleur score. Notre division charcuterie arrive à la quatrième place, mais remporte le meilleur score pour la catégorie "business relationship".

Les détaillants indiquent que la collaboration avec nous est aisée, que nous communiquons clairement et que nous créons un climat de confiance.

“

Ter Beke est un partenaire professionnel, ouvert aux suggestions et au dialogue. Grâce à cette mentalité, nous faisons de bonnes affaires ensemble.

”

— Détaillant —

COME A CASA® GAGNE DEUX "SUPERIOR TASTE AWARDS"

Les produits Come a casa® "Lasagne Bolognese" et "Ravioli Spinaci di Liguria" ont gagné chacun un Superior Taste Award en 2015.

L'International Taste & Quality Institute (iTQi) de Bruxelles est une autorité en matière de test et de promotion des aliments et boissons. Les produits sont goûtés à l'aveugle par un panel international de chefs et sommeliers, membres des associations culinaires les plus prestigieuses. Chaque année, ce panel décerne des étoiles aux produits testés. Ter Beke peut annoncer fièrement que la Lasagne Bolognese Come a casa® a reçu 2 étoiles et que les Ravioli Spinaci peuvent dorénavant arborer 1 étoile !

niture pour sandwich. L'objectif est de fournir aux sandwicheries/chaînes/retailers une garniture préemballée en plastique, pouvant être déposée telle quelle dans le sandwich. Durant le quatrième trimestre 2015, nous avons effectué un premier test sur le marché, en ligne avec notre stratégie commerciale et nous allons le poursuivre en 2016.

NOTRE DIVISION PLATS CUISINÉS

En 2015, Ter Beke a renforcé sa position parmi les plus grands fabricants de plats méditerranéens frais dans plusieurs pays européens. Dans la catégorie des lasagnes classiques et dans la catégorie des pâtes, nous nous focalisons en permanence sur l'amélioration et le renouvellement du portefeuille. Le recul des ventes en Allemagne et en Espagne pèse toutefois sur le développement général du chiffre d'affaires de la division.

Dans le **portefeuille des marques** de Ter Beke, Come a casa®, Bella Riviera et Vamos® stimulent la croissance en Europe. Ter Beke travaille aussi avec ses clients, sous des marques de distributeur propres, au déploiement de la catégorie des plats cuisinés italiens frais. Dans tous les pays d'Europe où Ter Beke opère, la catégorie gagne en intérêt, notamment grâce à une forte augmentation des ventes de plats de pâtes frais. Les repas de pâtes enregistrent une forte croissance pour la troisième année consécutive.

Ter Beke a toujours été bien représenté sur son **propre marché au Benelux**. En Belgique, l'emballage de Come a casa® a été restylé et la qualité du produit a encore été améliorée. Grâce au nouveau look & feel, nos produits et le nom du produit sont nettement plus visibles, Come a casa® a maintenant sa propre personnalité, unique. Le 'mur vert' au

supermarché s'avère un point de marquage puissant. Dans les enquêtes, le consommateur indique qu'il trouve les produits de Come a Casa® plus facilement dans les rayons, qu'ils sont reconnaissables, attrayants et connotent la fraîcheur, qu'ils sont faciles à ouvrir et que les différentes saveurs se distinguent facilement les unes des autres.

La catégorie des **pâtes** a été enrichie de quelques nouvelles pâtes farcies qui ont immédiatement remporté du succès : raviolis à la ricotta épicée et aux épinards frais, penne au poulet, potiron et une touche de lait de coco. Come a casa® a ainsi souligné une fois de plus son rôle de constructeur de catégorie.

Dans les **marques de distributeur** aussi, nous avons oeuvré en continu à l'amélioration et à l'innovation de l'offre. Les consommateurs recherchent toujours de nouvelles saveurs et variétés, de sorte que nous revoyons constamment notre gamme de produits avec le client.

Dans le canal traditionnel où Ter Beke est leader du marché avec son assortiment de **produits de consommation en gros** sous la marque Vamos®, on observe une tendance descendante à cause de la baisse du nombre de boucheries. En 2015, Ter Beke a surtout travaillé pour optimiser la production des emballages en gros (1,6 kg – 3 kg – 5 kg). Quelques nouveaux produits ont également été lancés – dont le couscous – pour proposer davantage de nouveauté et de variété dans le comptoir. Vamos® a suivi la tendance descendante générale du marché dans le canal traditionnel, bien que de manière moins prononcée.

Aux **Pays-Bas** Ter Beke a réalisé une croissance en poursuivant la collaboration avec les clients exis-

- * Des produits savoureux avec entre 70% et 80% du total de points
- ** Des produits remarquables avec entre 80% et 90% du total de points
- *** Des produits exceptionnels avec plus de 90% du total de points



Le label Superior Taste Award est un puissant instrument de marketing pour communiquer à propos des produits et du succès de l'entreprise, tant en Belgique que sur les marchés internationaux. Pour le consommateur, c'est aussi l'assurance d'avoir pris la bonne décision d'achat. Ter Beke pourra utiliser la distinction obtenue pendant 3 ans.



71%

ouverture de
l'emballage 71%
plus rapide

12sec

entre la vision du
produit et le choix du
produit en rayon

RÉEMBALLAGE COME A CASA®

Ter Beke veut que Come a casa® devienne la préférence de chacun et pour ce faire, un bon emballage adéquat, reconnaissable en rayon, est indispensable. Quand on sait qu'un shopper ne passe que 12 secondes entre le moment où il approche d'un rayon en supermarché et celui où il dépose un article dans son panier, on comprend, en tant que producteur, qu'il faut très vite faire impression ! Souvent, le shopper ne pense qu'à 1 ou 2 marques.

Nos plats cuisinés Come a Casa® ont non seulement l'ambition d'être les plus savoureux : mais aussi celle d'être les plus appétissants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'emballage ! C'est pourquoi nous avons développé un nouvel emballage avec les caractéristiques suivantes :

- Une couleur verte naturelle
- Des ingrédients frais sur l'emballage : une connotation fraîche qui donne envie
- Différentes saveurs faciles à distinguer sur l'emballage
- Indication de la saveur sur le côté de l'emballage
- Indication manuscrite de ce que comporte le produit, pour une véritable sensation homemade
- Une grande fenêtre, pour voir davantage de produit
- Une petite vue sur la barquette en aluminium, afin qu'il soit clair que le produit peut être immédiatement mis au four (convenience)
- Facile à ouvrir, d'une seule traction : 71 pour-cent plus rapide !

Le nouveau look a été soutenu par une campagne articulée autour d'un thème parlant à tout parent belge : l'association du travail, du temps libre et de la famille, un exercice d'équilibre difficile pour beaucoup de personnes. En tant que parents, vous voulez que vos enfants puissent profiter d'une alimentation savoureuse et saine, mais vous voulez aussi passer suffisamment de temps avec eux. Come a Casa® est un véritable allié quand il s'agit de gagner du temps pour votre famille et pour vous-même.



tants et en développant les nouveaux clients potentiels. Cette tendance positive se dessine dans le retail et dans le segment traditionnel.

Dans le reste de l'Europe, on observe une forte hausse des ventes en **France, Irlande et Suisse**. Avec nos partenaires locaux, nous avons beaucoup misé sur la distribution et l'assortiment. En **Scandinavie** aussi, Ter Beke a réalisé une croissance en développant davantage la distribution et le portefeuille au Danemark, en Norvège et en Finlande et en s'implantant dans un nouveau pays. En Suède, Ter Beke a commencé en 2015 à vendre et distribuer sa gamme scandinave de plats cuisinés italiens frais. Bien que la vente de cette catégorie soit encore limitée dans la région, nous sommes convaincus par son potentiel futur.

La vente de nos produits méditerranéens en **Espagne** a encaissé un léger recul en 2015. La crise économique en Espagne pèse sur la confiance du consommateur. Les Espagnols ont mangé moins dehors pour la deuxième année consécutive. Suite à cette baisse du nombre de visites au restaurant, nous avons moins vendu aux restaurateurs, qui constituent notre plus grand canal de vente en Espagne.

En **Allemagne** Ter Beke a opté résolument pour l'innovation. Les nouveaux concepts pour les comptoirs de découpe et chez les clients retail ont été testés avec succès et nous allons poursuivre leur introduction. Le département du développement des produits a travaillé sur une nouvelle gamme de plats cuisinés méditerranéens, dans le cadre de l'extension de l'offre de plats cuisinés frais dans le rayon réfrigéré du client.

Le projet Safari a également contribué à déterminer un certain nombre de piliers de croissance future dans cette division. Avec les tendances générales comme la convenance, la *value-for-money*, l'exploration, *on the go*, l'emballage et la taille des portions, ces piliers seront transposés en concepts innovants en 2016, avec nos partenaires européens

Le marché d'Europe central est exploité par la coentreprise **Pasta Food Company**, créée en Pologne en 2011 avec Stefano Toselli. Le fer de lance du portefeuille de produits est la lasagne bolognaise en format familial, complétée par des variantes en termes de recette et de format. En phase de démarrage - l'activité industrielle a démarré en octobre 2014 - l'accent était mis principalement sur le marché polonais. Aujourd'hui, la plupart des détaillants polonais font partie du portefeuille de clients. L'entreprise cherche maintenant à étendre ses opérations sur le marché national via les (fournisseurs des) plus petits détaillants, occupant encore une position importante. En 2016, l'accent sera mis sur l'élargissement du portefeuille de clients chez de grands détaillants dans les pays environnants en Europe centrale, tant directement que via les distributeurs.

DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS

Le développement de produits est l'un des piliers de la croissance de

Ter Beke. Notre développement de produits est fondé principalement sur les attentes du consommateur. Nous suivons les tendances de très près grâce à des études de marché.

Chaque filiale de Ter Beke travaille avec un duo constitué d'un technologue et d'un développeur de produits, en charge de la base du développement des produits. Chaque tandem est assisté par un product manager marketing spécialisé, qui établit le lien avec les clients internes et externes. Ensemble ils forment des équipes spécialisées, responsables d'une catégorie de produits donnée. Pour leur fonctionnement, ils peuvent faire appel à des services de soutien, comme la recherche, l'ingénierie, les achats, etc.

Le département développement de produits (New Product Development ou NPD) de Ter Beke s'est concentré en 2015 surtout sur :

- **L'optimisation culinaire** des produits.
Différentes pistes ont été explorées à cet effet :
 - Nous avons fait développer des recettes par des chefs d'Allemagne, du Royaume-Uni et de Belgique. Notamment par le chef spécialisé en légumes Frank Fol.
 - Test des nouveaux développements via des panels sensoriels en Belgique. Ter Beke travaille dur pour trouver des alternatives afin d'aboutir au clean label ou des produits plus équilibrés. Mais ces alternatives ne peuvent pas influencer la saveur et la texture : c'est pourquoi nous avons mené une enquête parmi nos consommateurs belges pour évaluer nos produits surtout
 - Auprès d'un panel sélectionné de consommateurs en Flandre et en Wallonie
 - Traitement statistique des résultats
 - Résultat : classement de nos produits + conseil d'amélioration
 - Cela nous a aidés à convaincre les clients
 - En 2015, les résultats ont été utilisés surtout pour le jambon cuit et la lasagne
- **Innovations** dans la charcuterie et les plats cuisinés: l'offre pour les bouchers-charcutiers est énorme, et Ter Beke doit donc faire la différence ici aussi
 - Filet de poulet en forme d'aile (BBQ et fumé) pour les marchés belge et néerlandais
 - Pâté en bocal Kilner : un produit à connotation traditionnelle et artisanale, mais fabriqué avec une nouvelle ligne de remplissage hautement technologique
 - Pâtés de saison : recettes traditionnelles au look moderne grâce aux coatings fruités spéciaux
 - Meilleur jambon cuit
 - Jambon cuit avec de la Belgian Craft Beer pour le marché du Royaume-Uni
 - La meilleure lasagne
 - L'assortiment de lasagnes Festivo
 - Le concept de snacking salami



3 Opérations



LOGISTIQUE & SUPPLY CHAIN

Avec son architecture logistique, Ter Beke veut offrir une réponse à l'association complexe

des différents canaux du marché et pays, et à la grande diversité de gammes de produits, provenant en outre de différentes usines.

Pour approvisionner nos clients, nous sélectionnons un nombre limité de partenaires logistiques, par marché et canal. Ceux-ci garantissent nos livraisons quotidiennes avec des durées très courtes. Avec eux, nous mettons également en oeuvre des actions 'vertes', par exemple pour réduire les émissions de CO₂.

Nos clients retail sont répartis dans une grande partie de l'Europe. Pour réduire au maximum le délai entre le moment de la commande et celui de la livraison, nous constituons des stocks de produits finis à divers endroits dans les pays les plus importants. Le cas échéant, les produits sont également personnalisés sur place pour le client. Aujourd'hui, nous préparons pour divers clients des commandes par point de vente (POS).

Grâce à une collaboration intense entre les différents départements supply chain, Ter Beke parvient à garantir chaque année une très grande fiabilité des livraisons. Avec quelques projets de collaboration spécifiques, nous avons posé des fondations solides pour atteindre, et même encore améliorer, notre niveau de service pour le marché. Nous avons notamment lancé avec un détaillant un **VMI** ou *Vendor Managed Inventory* : c'est nous, le producteur, qui gérons son stock. Lui-même ne passe plus de commandes. Dès que les

produits sont prêts, nous les livrons au plus vite. Avec cette approche, nos produits finis sont disponibles encore plus vite pour le consommateur.

Mais comme il y a moins de stock dans la chaîne, la demande pour les petites quantités augmente et nous devons livrer plus fréquemment, ce qui augmente notre consommation de carburant. Mais comme le prix du pétrole baisse, nos coûts pour le carburant ont commencé à diminuer en 2014 et ont encore baissé en 2015. Comme le carburant est un élément important du coût du transport, nos coûts logistiques n'ont jamais été sous pression.

Le modèle d'achat toujours plus varié de nos clients nous contraint d'évaluer au maximum leur demande, et si nécessaire de la comparer immédiatement avec le volet 'offre' de notre production. Dans une prochaine phase, nous allons développer encore davantage nos modèles de capacité.

UN NOUVEAU DÉPARTEMENT PLANNING

Les environnements évoluent et nécessitent des changements : les départements supply chain internes devaient également faire l'objet de changements. Le lancement de notre projet informatique nous a permis de renouveler notre département **supply chain planning**. Celui-ci couvre tout le flux – de la demande chez le client en passant par les pronostics, la production, le planning, la réception du stock jusqu'à la livraison – et gère tout.

Malgré des activités de service très positives, nous avons dû amortir l'année dernière un stock de produits périmés plus important que la normale. Pour plusieurs produits (*slow movers*), nous sommes intervenus en arrêtant leur production. Nous avons également dû payer les surcoûts uniques de la mise en oeuvre du système ERP. Mais moyennant les corrections requises, les résultats de ces derniers mois suivent une tendance positive.

Notre contrat à long terme pour le transport et l'entreposage en Belgique a été arrêté précocement en concertation avec le partenaire logistique du moment. Le passage à notre nouveau partenaire s'est bien déroulé début septembre, hormis les maladies infantiles classiques.

Le trajet pour centraliser encore davantage nos activités logistiques a été poursuivi. Au second trimestre, nous avons retiré la majorité des plats des usines de Marche-en-Famenne et Wanze. Aujourd'hui l'opération est terminée et chaque pays dispose du stock nécessaire, de sorte que le client reçoit ses commandes dans un délai relativement court.

INGÉNIERIE

Suite à l'embauche d'un **Technical Buyer**, nous avons pu rationaliser et réduire considérablement le stock de pièces techniques en 2015 dans le groupe. En achetant des marchandises et des services à plusieurs fournisseurs locaux à l'échelon du groupe, nous avons pu obtenir des conditions plus intéressantes.

Pour augmenter encore notre efficacité, il a été décidé de placer sur toutes les lignes de production un **système de mesure OEE** (Overall Equipment Effectiveness) et une Norme Ter Beke a été élaborée. Ce système compare le standard établi aux valeurs réellement atteintes et présente ainsi visuellement l'efficacité obtenue. Ensuite, la cause sous-jacente de la perte est analysée et traitée dans un plan d'action concret.

ENVIRONNEMENT

Ter Beke a continué de s'engager dans le cadre de l'Audit Convenant (engagement d'audit). Les plus grandes filiales de Wommelgem et Waarschoot ont signé l'Energiebeleidsovereenkomst (Convention de politique énergétique) du Gouvernement flamand. Les filiales wallonnes de Marche-en-Famenne et Wanze travaillent avec l'Accord De Branche pour aider à réaliser les objectifs climatiques.

“
Nous avons lancé
avec un détaillant
un Vendor Managed
Inventory: c'est nous,
le producteur, qui
gérons son stock.
Lui-même ne passe
plus de commandes.

Ces nouvelles conventions de politique énergétique dureront jusqu'au 31 décembre 2020 (6 ans). Des plans énergétiques devront être établis pendant la durée de la convention politique énergétique (2015-2020). Les obligations de rapport prévoient le monitoring, le contrôle et le rapport des résultats chaque année.

Ce qui ne pourra que soutenir notre ambition de réduire la consommation d'énergie de 25 pour-cent (base 2013) pour 2020 chez Ter Beke. Il a également été décidé de gérer la politique énergétique de manière fonctionnelle au niveau du groupe.

LES RÉALISATIONS DE 2015 DANS NOS SITES



MARCHE-EN-FAMENNE

- Première partie année (jan – sept) : Nombreux changements consécutifs à l'optimisation de la production.
 - Relance gamme Come a casa®
 - Mise en oeuvre de la stratégie de production FreshMeals.
 - Transfert Lasagne 1 kg de Marche-en-Famenne à Wanze.
 - Transfert Lasagne 400 g de Wanze à Marche-en-Famenne.
 - Transfert ligne de production plats de lasagne de Wanze à Marche-en-Famenne, avec dans le même temps un investissement important (3 millions d'€) pour réaliser une automatisation et une optimisation poussées, intégration de +/- 40 collaborateurs de Wanze.
 - Changement d'organisation sur le lieu de travail : nomination de superviseurs pour mieux diriger les équipes de production.
- Fin de l'année (oct – déc) : Optimisation de la production, avec performance financière allant de pair.
 - Nouvelle direction pour la filiale.
 - Renforcement de l'organisation : production, entretien, gestion des ressources humaines.
 - Formation nouveaux superviseurs.
 - Lancement réussi d'INFOR M3 (octobre).
 - Recrutement d'un nouveau Plant Manager (jan 2016).

WANZE

- Spécialiste gros volumes (lasagnes 1 kilo)
- Transfert de l'installation Vamos® de Wanze à Marche-en-Famenne : une réussite, après quelques problèmes de démarrage.
- Poursuite de l'amélioration des résultats de la seconde moitié de 2014.
- Investissements considérables dans la ligne de production (performance améliorée).
- Lancement de l'équipe de production de nuit : plus de capacité sur nos lignes, meilleure maîtrise des coûts.
- Octobre 2015 : lancement réussi d'Infor M3, le nouveau système ERP pour Ter Beke.

WOMMELGEM

- Accent sur l'amélioration de la qualité, le renforcement de l'organisation et l'amélioration des résultats.
 - Développement des produits étoile – tant le pâté, que le jambon cuit et la saucisson cuit – ce qui a permis de réaliser une croissance et de conclure des contrats importants.
 - Renforcement de l'organisation autour des développements de produits avec focalisation sur la qualité, les aspects culinaires et l'innovation.
 - Introduction du performance behaviour comme moteur pour l'amélioration des résultats. Surveiller et évaluer :
 - Les prestations au sein des équipes d'amélioration. Les pertes de coupe, l'occupation en personnel... (performance management).
 - Le comportement, le développement et les directives pour obtenir le comportement souhaité (behaviour management).
 - La direction quotidienne comme garantie d'un résultat constant.
- Fondations posées pour la poursuite de la croissance et de l'amélioration des résultats en 2016.

**WAARSCHOOT**

- Consolidation du département de tranchage après lancement en novembre 2014.
- Accent sur la stabilisation et la reproductibilité de la production de salami.
- Accent sur la problématique des « corps étrangers », des objets qui n'ont rien à faire dans les produits.
- Réduction des coûts de qualité consécutive aux deux points d'attention précédents.

FURNES

- La rentabilité a été largement atteinte, malgré la réduction de volume consécutive au déménagement de nos gros volumes vers les sites de production respectifs.
- Lancement de la gamme de produits en emballage flowpack – mis sous film et emballage hermétique – chez un client existant.
- Suite au succès des initiatives précitées, nous avons été sélectionnés comme fournisseur unique pour lancer et commercialiser un concept d'emballage innovant pour la charcuterie emballée. Lancement second trimestre 2016.
- Réduction des pertes de coupe en collaboration avec d'autres entreprises de tranchage.

WIJCHEN ET RIDDERKERK - PAYS-BAS

- 2015 a été l'année du Projet Orange : dans le but de faire réaliser une croissance énorme à Ter Beke Nederland, surtout en termes de volume.
- Amélioration de la structure de l'organisation par filiale, des procédures clés et de la production.
- De nombreuses lignes de production ont déménagé : Ridderkerk est devenu une usine « tailored », Wijchen une usine « boost ».
- Croissance surtout dans un nouvel assortiment de charcuteries biologiques à découpe professionnelle, en emballage refermable.
- Wijchen : investissement dans une nouvelle ligne de tranchage.
- Nouveaux investissements dans les deux usines : nouveaux slicers & scanners pour augmenter les rendements et les qualités de tranchage, automatisation de l'emballeuse dans le but d'économiser sur les charges salariales.
- Préparatifs pour le nouveau concept de garniture pour sandwich : premier test sur le marché dernier trimestre 2015, sera étendu en 2016.

ACHATS

2015 a été une année où la plupart des prix ont baissé : surtout en raison d'une offre pléthorique consécutive à l'interdiction d'importation russe.

La viande de porc est la matière première principale pour nos produits finis, mais le secteur a vécu une année difficile. Les éleveurs de porcs de l'UE se plaignent depuis des années des prix bas. En 2015, la moyenne pondérée du prix du porc européen a de nouveau fortement baissé en comparaison avec 2014. Cette crise est due à l'interdiction d'importation russe, mais les grandes hausses de production dans l'UE en sont également responsables et ce dans une période où la consommation est déjà sous pression.

La seule façon de maintenir les prix de la viande de porc était d'exporter celle-ci, notamment en Chine et dans le reste de l'Asie. L'Europe a été aidée par le fait qu'aux États-Unis, les porcs ont été touchés par la Porcine Epidemic Diarrhea (PED), un virus qui provoque de graves diarrhées, souvent mortelles.

Ce qui a un peu détendu le marché, malgré la stagnation de la consommation et de la demande interne. Mais cela ne s'est pas avéré suffisant pour empêcher les prix de baisser encore au quatrième trimestre, à cause de l'importante surproduction. Les marges des éleveurs ont été considérablement mises sous pression.

Le secteur étant inquiet, il a finalement été décidé de réintroduire le private stockage. Il s'agit d'une mesure temporaire, où les entreprises privées peuvent stocker de la viande de porc, sous des conditions strictes et avec des subsides de l'Europe. Après la période fixée, elles doivent exporter la viande. Toutes les parties concernées espèrent une amélioration dans le secteur dans un futur proche.



PRODUITS LAITIERS ET BLÉ

Le prix des produits laitiers (lait, lait en poudre, fromage) a également baissé en 2015. Une production élevée de lait, suite à la disparition du quota laitier européen, l'interdiction d'importation russe, les achats réduits de la Chine, le ralentissement économique mondial et un dollar fort sont les causes principales de ce déséquilibre de l'offre et de la demande, avec des prix bas en conséquence.

Le stock final mondial de blé a augmenté pour la troisième année consécutive. Le blé est donc disponible en suffisance, et son prix suit donc une tendance à la baisse. Comme le dollar US est fort actuellement, les prix n'ont toutefois pas baissé autant que prévu. La pression tarifaire va se poursuivre, parce que la Chine, l'acheteur principal, reste un peu à la traîne en raison de la situation économique locale.

EMBALLAGES

Nos emballages sont fabriqués surtout avec du plastique, de l'aluminium et du carton. L'industrie du plastique a connu, après quelques baisses de prix, une nouvelle hausse des prix, et ceci alors que le prix du pétrole baisse (le pétrole est la matière première de base des plastiques). Ce marché suit d'ailleurs de plus en plus son propre cours. Comme beaucoup de métaux en bourse, le prix de l'aluminium a baissé, mais le papier et le carton coûtent à nouveau plus cher, surtout en raison de l'augmentation de la demande. Nous ne savons pas encore quel sera l'impact des dernières nouvelles économiques (récession en Chine, poursuite de la baisse du prix du pétrole,...) sur nos coûts.



ICT

En 2014 nous avons lancé le projet WAVE : le renouvellement de tous nos processus et systèmes d'entreprise. Pour Ter Beke, Wave est l'un des principaux projets pour l'avenir du groupe.

Avec un nouveau système ERP, nous voulons structurer les processus d'entreprise, les intégrer complètement et en même temps les simplifier. Un groupe de spécialistes internes a préparé le projet en 2014 d'une part en définissant un 'core model' pour le groupe, et d'autre part en l'accordant ensuite pour la première division à lancer, celle des plats cuisinés. La communication et le partage des informations s'effectuent avec PODIO® un logiciel coopératif.

En 2015, il a été démontré pour la première fois que le projet de base fonctionne bien : l'équipe principale a suivi les quelques premières formations et sessions de configuration, pour ensuite accepter la solution proposée après une série de tests d'acceptation par domaine. La 'solution proposée' est une combinaison de nouvelles techniques de système, de procédures simplifiées, de responsabilités adaptées et d'instructions de travail modifiées.

Avant l'été déjà, une série de tests intégrés a démontré que le nouvel ensemble aboutissait à une solution totale. Mais certaines modifications ont encore été nécessaires, ainsi qu'une série de formations complémentaires pour familiariser les utilisateurs avec le système et son fonctionnement.



Pendant et après l'été des formations pratiques ont encore été organisées, dans le cadre desquelles tous les opérateurs ont dû parcourir les instructions de travail et les appliquer très concrètement au niveau de leur ligne ou de leur département. Les modifications organisationnelles apportées dans la division des plats cuisinés ont rendu cette phase plus difficile, mais la mise en 'live' a pu être effectuée comme prévu le 5 octobre.

Lors du lancement, nous avons en effet été confrontés aux habituelles maladies infantiles et ici et là à un manque de connaissance du système. Mais nous pouvons cependant parler d'un lancement réussi. Les quelques imperfections mises à jour ont été évaluées, et corrigées si nécessaire. Comme prévu, nous avons achevé la partie "plats cuisinés" fin février 2016 et préparons depuis le 1er mars 2016 le lancement dans la division charcuterie. Toute la mise en oeuvre chez Ter Beke devrait être achevée fin 2017.

“
Nous allons pour
ainsi dire parler la
même langue dans
tout le groupe

”

— Sophie Arnould, Teamleader Control —

4

Recherche et développement

La variété aiguise l'appétit. Ter Beke le sait et agit en conséquence. Lancer de nouveaux produits, essayer d'autres préparations, optimiser les emballages, adapter la composition aux besoins changeant du consommateur.... L'innovation, la recherche et le développement sont donc de puissants moteurs pour Ter Beke.

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. L'excellence opérationnelle, nous l'atteignons en associant la technologie et le bon sens.

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 anticiper davantage les nouveaux risques dans la chaîne alimentaire et comment les tenir à l'écart de nos produits et de nos activités ?
- comment améliorer davantage 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 ?

PROJETS DE RECHERCHE 2015

FLANDERS' FOOD

KILLFILM = détecter, identifier et éliminer des biofilms qui peuvent se former sur les appareils en cours de production

BOARVAL = stratégie pour éviter les influences gustatives et olfactives en cas d'utilisation de viande de porcs non castrés dans la charcuterie et la viande fraîche, et contribuer ainsi au bien-être animal

REDUPHOS = réduction des phosphates dans la charcuterie dans le cadre des produits « clean label »

PSYCHROLAB = détecter, identifier et éliminer les bactéries de l'acide lactique, afin de garantir ainsi la durée de conservation des charcuteries et contribuer à la réduction du gaspillage alimentaire

OPTIMEAT = développement de critères objectifs pour une charcuterie de qualité en guise de base pour le label de qualité

PROJETS IWT-TETRA

ULTRASEAL = application de fermeture de l'emballage par ultra-sons afin d'économiser l'énergie

RECHERCHE EXTERNE

Les connaissances présentes dans nos entreprises, nous les complétons par des recherches externes. Pour certains projets, nous travaillons avec nos concollègues : par le biais d'accords de collaboration dans le cadre de **Flanders' FOOD**, **Pack4Food** et via d'autres initiatives de recherche. Mais aussi via des accords de collaboration bilatéraux avec des centres de connaissance et des fournisseurs sélectionnés, avec lesquels nous recherchons les meilleures réponses à nos problèmes de connaissance. Des stages et des travaux de fin d'étude sont également effectués en collaboration avec des universités et des écoles supérieures.

Pack4Food est un consortium d'**instituts de recherche flamands et de 37 entreprises** opérant dans différents secteurs impliqués dans l'emballage des produits alimentaires. Pack4Food a pour objectif de stimuler l'innovation dans les emballages alimentaires, tant chez les producteurs que chez les sous-traitants (producteurs d'emballages, producteurs de machines de remplissage,...). Il aide aussi les entreprises à relever leurs défis quotidiens en matière d'emballage.

Avec Pack4Food, Ter Beke a lancé le **projet OptiBarrier** dans le cadre duquel nous recherchons les propriétés qui doivent être celles des emballages pour assurer un effet barrière optimal pour les aliments sélectionnés, dans le but d'éviter un suremballage ou un sous-emballage. Quel est l'emballage optimal quand il s'agit de créer une barrière à l'oxygène, à la lumière, ou une barrière fonctionnelle contre les composants migrants ? Les huiles minérales et les composants de l'encre peuvent en effet migrer de l'emballage dans le produit alimentaire. Ce projet étudie les meilleures façons d'éviter cette migration.

Flanders' FOOD veut jouer un rôle prépondérant dans l'innovation au sein de l'industrie agro-alimentaire. Il soutient l'innovation, les projets durables en matière d'alimentation et d'emballage et se veut ainsi un levier pour faire de la Flandre une région de pointe en matière d'alimentation en Europe. Flanders' FOOD augmente la force de frappe de ses partenaires en améliorant les connaissances scientifiques et technologiques.

Le Vlaams Innovatienetwerk soutient, via **IWT-TETRA**, des projets axés sur les applications, qui étudient un concept innovant, dont les résultats peuvent être utilisés par les entreprises en Flandre. TETRA encourage les projets visant une durabilité économique et sociale. Les résultats d'étude sont également partagés dans les formations de l'enseignement supérieur.

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 produits et de technologies. Qui peuvent à leur tour être utilisés pour élaborer des systèmes de qualité dans le développement de produits. Ce qui nous permet d'introduire de nouvelles connaissances et technologies dans l'organisation.

Le département **R&D-QA** suit tout le processus de très près. Il surveille la qualité de la recherche fondamentale, le partage des informations dans toute l'organisation et la valorisation des connaissances acquises. La recherche et le développement s'effectuent au niveau du groupe et selon les principes suivants :

- synergie maximale entre les différents domaines de connaissance
- utilisation optimale des domaines de connaissance
- contrôle des connaissances acquises et de toutes leurs applications.

“
Nous mettons
toujours la barre
plus haut qu'on
nous le demande
”

Pour stimuler la créativité dans notre organisation, Ter Beke organise deux fois par an des journées *out of the box*. Lors de ces sessions, une sélection variée de nouvelles perspectives, connaissances et technologies est présentée à un groupe multidisciplinaire d'une cinquantaine de collaborateurs de tous les niveaux de l'entreprise. Selon le sujet, des partenaires externes (comme des centres de connaissance, des fournisseurs, des clients), sont invités à ces sessions (partielles). Les idées émergeant de cet exercice sont ensuite développées dans le cadre de projets et leurs applications sont mises en oeuvre.

EMBALLAGES

L'accent dans le cadre des nouveaux développements d'emballages est mis sur davantage de facilité d'utilisation pour le client, mais nous ne perdons jamais de vue le développement durable. Notre entreprise a une responsabilité vis-à-vis de l'être humain et de l'environnement, et de nouveaux emballages sont développés sur base **des 5 R (remove, reduce, reuse, renew, recycle)**. Nous commercialisons des aliments frais, et nous voulons proposer à nos clients des produits qualitatifs et sûrs, qui restent savoureux jusqu'à la fin de leur durée de conservation. Ce qui implique que les emballages satisfassent à de nombreuses exigences techniques.

Les directives européennes (Direct Food Contact, Migration Limits,...) imposent des critères spécifiques dans ce cadre. Nous les remplissons dans tous les cas, mais nous allons même souvent bien au-delà de ce que la loi nous impose. C'est un élément important de notre stratégie en matière de sécurité alimentaire et, il faut le dire, nous maîtrisons très bien cette problématique.

Ter Beke collabore activement à différentes études concernant les emballages, lancées par des organisations comme Pack4food (UGent) et Flanders' FOOD. Nous fournissons aussi une contribution active à différents trajets VIS, le Vlaamse Innovatiesamenwerkingsverband. Ces projets cadrent dans la politique d'innovation du Gouvernement flamand.

Dans le cadre de la prévention et de la gestion des déchets d'emballage, les entreprises qui commercialisent des produits emballés en Belgique sont soumises à une obligation de reprise ou de recyclage, réglée selon un quota européen. Ter Beke prend très au sérieux ses responsabilités vis-à-vis de l'environnement, et satisfait à cette obligation via des organisations comme FostPlus® et VAL-I-PAC®.



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 et prescriptions claires pour les différents éléments de notre politique de qualité et de sécurité.

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

2015 a également été l'année de nouveaux **designs** : toute une série de produits, dont tous les produits sous notre propre marque Come a casa®, ont été dotés d'un nouveau look moderne. Ce qui n'a pas manqué d'être visible dans les magasins. Cette tendance va se poursuivre en 2016, avec encore davantage de nouveaux designs et extensions de gamme.

De nouvelles barquettes ont également été développées pour les repas Come a casa®. Pour nos **Lasagnes Vamos®** – une gamme spécifiquement axée sur l'utilisateur professionnel – les boîtes de transport pour les longues distances (par exemple vers l'Espagne) ont été renforcées. Et dans les départements tranchage, nous avons commencé à amincir les barquettes, mais dans la limite de la faisabilité technique évidemment.

Certains nouveaux concepts, qui aboutiront dans le courant 2016, ont été mis sur les rails : *Premium Packaging* pour les repas, *Multilayer Packaging* pour la charcuterie, nouvelles barquettes pour le pâté. Nous avons considérablement amélioré notre gestion des étiquettes et les centaines d'articles sont maintenant gérés en ligne par notre partenaire, ce qui profitera à la rapidité et à l'efficacité.

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 les exigences de qualité.

GESTION DES SPÉCIFICATIONS

Toutes les matières premières et tous les matériaux d'emballage 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, la qualité et l'intégrité 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. 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 chaque produit fini. À la fin, le décompte doit correspondre aux matières premières utilisées. Ce bilan de masse est régulièrement effectué et contrôlé. De cette façon, nous sommes également armés pour retracer sélectivement les produits, si cela devait s'avérer nécessaire.

MAÎTRISE, SÉCURITÉ ET INTÉGRITÉ DES PROCESSUS

La composition et le processus de production des nouveaux produits sont soumis à une analyse de risque selon les principes de HACCP, Hazard Analysis 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 par exemple les noix, le lait, les oeufs, les crustacés. Nous appliquons maintenant une procédure similaire pour surveiller également l'authenticité des matières premières. Cette méthodologie TACCP, ou *Threat Assessment and Critical Control Point*, nous arme contre les erreurs et les pratiques frauduleuses dans la chaîne. Elle est la pierre d'angle de notre gestion de l'intégrité. Nous évaluons maintenant si nous pouvons étendre cette méthode de travail aux processus internes dans notre organisation.

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. Son bon fonctionnement est vérifié régulièrement par des contrôles internes et externes.

AUDITS DE CONTRÔLE INDÉPENDANTS

Nous n'inspectons pas seulement en interne notre système d'autocontrôle. Outre ces inspections et audits très fréquents par différents clients, nous sommes également contrôlés chaque année par des organismes de certification indépendants, sur la base des normes de qualité exigées par nos clients. Ces contrôles s'effectuent de plus en plus sans être annoncés.

- Toutes nos usines – y compris notre coentreprise en Pologne – 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 néerlandaises sont contrôlées de la même façon par la **NVWA** – la Nederlandse Voedings- en WarenAutoriteit.

APPROCHE DE CHAÎNE INTÉGRALE

La qualité et la sécurité alimentaire ne débutent pas à l'arrivée des matières premières et ne se terminent 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.

5

Notre capital humain



Ter Beke est une entreprise familiale, dont l'histoire remonte à près de septante ans. Un environnement chaleureux, où les collaborateurs travaillent en équipes soudées. Mais en tant qu'entreprise moderne et performante, nous voulons aussi offrir à chacun la possibilité d'évoluer. Nos collaborateurs doivent pouvoir être eux-mêmes et s'épanouir chez nous. Chercher à ne faire qu'Un Ter Beke signifie aussi partager les mêmes valeurs.

En 2015, Ter Beke a continué d'oeuvrer à une organisation performante. Une entreprise stable, pouvant réagir aisément et sagement à un environnement très exigeant. Mais les sept filiales spécialisées de Ter Beke sont toujours des entreprises « à taille humaine ». Des entreprises avec des lignes de communication courtes, rapides et ouvertes, grâce auxquelles les collaborateurs sont étroitement impliqués dans leur travail.

DAVANTAGE DE CONCERTATION, PLUS D'IMPLICATION

Nous organisons régulièrement des moments de concertation au cours desquels les collaborateurs des différents départements et disciplines partagent leurs connaissances et expériences. En 2015, nous avons organisé dans chaque site de production **deux réunions d'information** pour tous nos collaborateurs. Ter Beke pense que des collaborateurs informés cadrent et comprennent mieux les choses. Davantage de concertation et d'échange d'informations augmente l'implication à tous les niveaux.

Les membres de la direction du groupe ont également organisé en 2015 d'innombrables tables rondes, avec quatre à six collaborateurs de différents départements à chaque fois. Durant ces réunions, ils ont fait le point des réalisations dont les collaborateurs pouvaient être fiers, mais également des domaines où le groupe pouvait encore s'améliorer. La direction va maintenant se mettre à l'oeuvre avec les résultats de ces entretiens.

DES RÔLES ET COMPÉTENCES CLAIRS

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 et 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

Nous partons d'un modèle des compétences qui associe les compétences génériques (ex. implication dans l'entreprise, orientation vers le client et flexibilité) et les compétences spécifiques à la fonction. Ce modèle des compétences sert de base au recrutement interne et externe. Mais également à développer les compétences déjà présentes. Chaque année, les collaborateurs sont évalués et nous établissons avec eux un plan de formation et de développement.

L'un des défis à relever cette année pour Ter Beke était de mieux structurer l'organisation. Dans ce cadre, nous avons construit **une maison de fonction**, regroupant toutes les fonctions sur la base d'un processus de pondération et où chaque fonction est décrite en détail. C'est un porte-manteau utilisé pour des activités RH diverses : performance management, possibilités de croissance, jusqu'au recrutement et à la sélection.

Nous devons donc identifier les différents jobs dans notre organisation, les décrire et définir un cadre pour une politique de rémunération juste et uniforme. Le but est de développer une stratégie de rémunération uniforme et intégrée pour les collaborateurs ne travaillant pas à la production, avec une structure de rémunération transparente. L'entreprise sera ainsi mieux à même d'encadrer ses collaborateurs dans leur évolution de carrière et leurs compétences.

En 2015 nous avons recruté 23 nouveaux collaborateurs avec un contrat à durée indéterminée. En 2015, l'effectif total a augmenté, de 1.576 à 1.588 équivalents temps plein (y compris le nombre moyen d'intérimaires) en raison d'une part plus importante d'intérimaires. L'effectif total en équivalents temps plein au 31 décembre 2015 était : 1.588

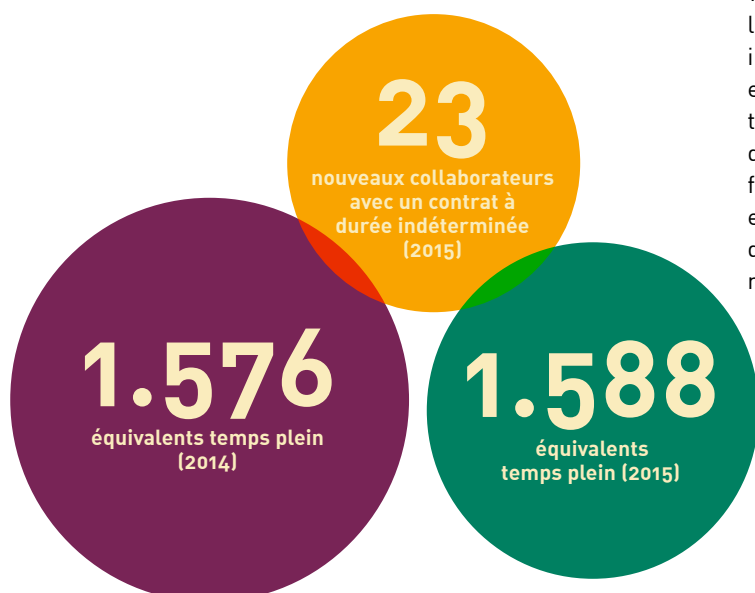
FORMATION, ÉDUCATION ET DÉVELOPPEMENT

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.

Les collaborateurs développent leur connaissance de l'entreprise et des produits via des formations internes '**on the job**', des sessions de présentation, des visites d'entreprise et des formations produits fréquentes. Pour permettre aux nouveaux collègues Marketing & Sales de mieux connaître nos produits, Ter Beke organise deux fois par an une formation produits pour la charcuterie et les plats cuisinés. Des formateurs internes assurent cette formation, où la théorie alterne avec des visites d'entreprise et une dégustation des produits. Le programme est apprécié des participants : « Orateurs enthousiastes », « D'excellents guides dans l'usine », « Intéressant pour découvrir toute la gamme de produits ».

Nous organisons également **des cours de base et de perfectionnement** sur la sécurité alimentaire, la qualité, l'hygiène, la sécurité, l'ergonomie, ... en tenant toujours compte des changements de législation et de réglementation. Les collaborateurs développent ainsi dans toute l'organisation une sensibilité permanente et une attention continue pour ces éléments de base.

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. C'est pourquoi nous avons créé la **Slicing Academy** en 2015 : un cadre de formation interne pour les collaborateurs qui découpent et emballent les charcuteries, l'une des activités stratégiques de Ter Beke. Un groupe de collègues de différents sites vient de suivre le premier module de formation. En 2016, cette initiative sera poursuivie et étendue selon le principe « train the trainer » : des collaborateurs seront formés pour pouvoir former eux-mêmes leurs collègues.



LES 10 "CATALYSEURS" TO WALK, TALK AND TASTE TER BEKE

1

Nous inspirons nos collaborateurs sur le lieu de travail, chaque jour

6

Nous guidons nos collègues pour obtenir les meilleurs résultats possibles

2

Nous communiquons de manière directe et univoque

7

Nous agissons comme une seule équipe

3

Nous apprenons chaque jour en demandant et en acceptant du feed-back

8

Nous possédons et dirigeons nos opérations vers l'excellence opérationnelle

4

Nous parlons franchement

9

Nous gérons l'organisation

5

Nous goûtons et stimulons l'innovation, pour nous et pour nos clients

10

Nous servons nos clients

PROGRAMME YOUNG POTENTIALS

En 2015, nous avons lancé un programme "Young Potential" : il s'agit de recruter des jeunes diplômés dans le cadre d'un programme de formation intéressant, où ils peuvent découvrir différentes fonctions dans l'entreprise. D'abord, ils doivent choisir entre une carrière au département commercial, ou à la production. Ils y sont immergés dans quatre disciplines pendant deux ans. À la fin, nous choisissons en concertation la fonction qui leur convient le mieux.

Les tout premiers collaborateurs ont commencé à travailler en septembre 2015. Le but est de déployer plus avant cette initiative en 2016, afin de disposer à partir de 2017 d'un effectif roulant de cinq Young Potentials. Ce n'est pas un très grand nombre, mais au fil des ans, ce programme nous permettra de profiter d'un afflux suffisant d'excellents collaborateurs. Nous continuerons ainsi d'offrir des opportunités à des jeunes, tout en assurant l'avenir du groupe.

“

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 et personnel.

”

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.

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.

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 ÉPANOUISSEMENT DE NOS COLLABORATEURS

One Team, one Ter Beke. Nous souhaitons développer une culture d'entreprise basée sur les valeurs et orientée sur les prestations, fondée sur un leadership authentique et une communication efficace. C'est notre but à long terme, mais pour concrétiser davantage cet objectif, nous avons défini dix catalyseurs. Ce sont des aspects comportementaux que nous voudrions que chacun adopte et incarne. Avec notre ZEAL et nos valeurs, ces catalyseurs déterminent l'âme de Ter Beke.

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. Dans ce cadre, environ 80 collaborateurs ont bénéficié **d'une formation interne** en time management. Ils ont appris comment une meilleure organisation du travail pouvait réduire le stress et produire un meilleur équilibre. Ces formations seront poursuivies en 2016.

Parmi les collaborateurs fixes, 20 pour-cent des ouvriers et 24 pour-cent des employés travaillent à temps partiel. Celui-ci 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

Un environnement de travail sûr et sain pour tous les collaborateurs est un must. Notre politique de prévention met de plus en plus l'accent sur la faisabilité du travail et la possibilité d'une mise au travail durable. Avec nos conseillers en prévention et nos assureurs, nous cherchons à faire baisser constamment le nombre d'accidents du travail. En 2015, nous avons enregistré 78 accidents du travail avec incapacité de travail.

Ter Beke se soucie aussi du bonheur et de la santé de ses collaborateurs. Nous sommes convaincus que la santé mentale et physique est une base essentielle pour un environnement de travail positif, avec des collègues satisfaits, engagés, pleins de ZEAL, qui viennent travailler avec envie. Ici aussi, nous tâchons de travailler préventivement.

Fin 2015, nous avons réalisé une enquête parmi tous nos collaborateurs pour comprendre les problèmes de santé et les risques psychosociaux. Chacun a dû répondre à deux questionnaires : un consacré au bien-être, l'autre à la santé. Les collaborateurs qui s'enregistraient en ligne pouvaient bénéficier d'un coaching santé individuel pendant 10 jours. Les collaborateurs ont ainsi pu découvrir quels étaient leurs points forts ou faibles (stress, habitudes alimentaires, exercice) et ont pu ensuite télécharger une appli qui leur posait une question et leur donnait un conseil chaque jour. Les collègues ont bénéficié ainsi de conseils pour des en-cas sains, et ceux qui disaient avoir des problèmes de sommeil, ont reçu des informations concrètes pour une bonne hygiène du sommeil.

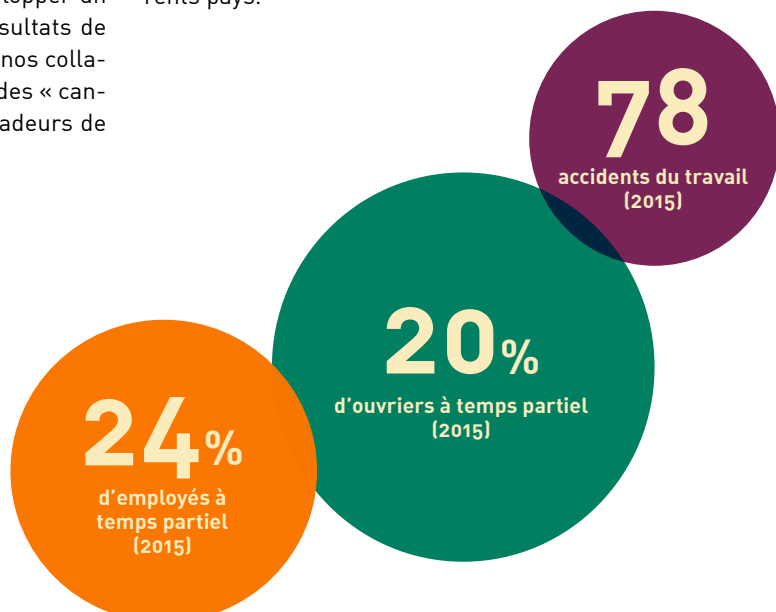
Un groupe de travail va maintenant développer un plan d'action concret sur la base des résultats de cette enquête pour améliorer la santé de nos collaborateurs. Ter Beke recherche à présent des « candidats avec envie » pour devenir ambassadeurs de ce projet. À suivre en 2016 !

PARTENAIRES SOCIAUX

La concertation sociale est l'une des clés du succès d'une entreprise. Le dialogue ouvert et constructif avec nos partenaires sociaux a joué un rôle dans les principaux changements dans notre organisation. Nous les informons en permanence sur nos activités et décisions, et les invitons dès le début de chaque projet, à réfléchir à des solutions qui conviennent à chacun.

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

Nous procédons par filiale via des réunions régulières avec les délégations syndicales, des réunions mensuelles avec les conseils d'entreprise et des concertations informelles à chaque fois que c'est nécessaire. Ter Beke a également créé un « Forum d'information international », où des représentants de toutes les filiales du groupe se réunissent avec la direction du groupe. Ils discutent des projets qui pourraient avoir un impact sur l'emploi dans différents pays.



6

Gouvernance d'entreprise/ Corporate governance

Le but de la Corporate Governance, ou gouvernance d'entreprise, est une gestion efficace et transparente et un contrôle efficient de l'entreprise. Les accords clairs concernant la gouvernance d'entreprise contribuent à la création de valeur à long terme et assurent un équilibre entre l'entrepreneuriat 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 politique active de gouvernance d'entreprise. En 1978, les administrateurs familiaux de Ter Beke ont invité des entrepreneurs non exécutifs, indépendants, à les aider et les guider. Cette structure administrative garantit l'élaboration d'une stratégie d'entreprise et exerce un contrôle adéquat à ce niveau.

Cette Déclaration de gouvernance d'entreprise est basée sur l'article 96 §2 et §3, sur l'article 119 du Code des sociétés et sur le Code de gouvernance d'entreprise 2009. Elle comporte les informations factuelles sur la politique de corporate governance de Ter Beke en 2015, 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 Code de gouvernance d'entreprise 2009. Et nous y décrivons également d'autres pratiques de gouvernance d'entreprise que nous appliquons en plus du Code de gouvernance d'entreprise 2009.

Nous respectons également les lois applicables en matière de gouvernance d'entreprise, reprises dans la Code des sociétés et d'autres lois spéciales en la matière. En principe, il n'y a pas de dispositions du Code de gouvernance d'entreprise 2009 que nous n'avons pas appliquées en 2015.

“
Ter Beke est l'une
des plus petites
entreprises cotées
à mener une
politique active
de gouvernance
d'entreprise
”

LE CONSEIL D'ADMINIS- TRATION



1. ANN COOPMAN (*1961)

FORMATION : Secrétariat de direction et Étude des marchés/Distribution.

EXPÉRIENCE : Elle a débuté sa carrière comme Assistante de marketing chez Volvo Cars Belgium. Ensuite, elle a occupé différentes fonctions administratives et de soutien aux projets à titre indépendant, notamment à la Vlerick Business School. Elle est active depuis 20 ans déjà dans la politique locale, et est Bourgmestre de Waarschoot depuis 2009.

TER BEKE : Elle a rejoint le Conseil d'administration en 2014 pour 4 ans.

2. DOMINIQUE COOPMAN

(*1967)

FORMATION : Ingénieur agricole et ingénieur en gestion industrielle

EXPÉRIENCE : En 2014, elle échangé son job de Manager des exportations contre un Master à l'Università delle Scienze Gastronomiche de Pollenzo. Pour l'instant, elle travaille comme Consultante freelance avec accent sur le contexte italien sous le label 'Bramabrom'.

TER BEKE : Elle est Administratrice chez Ter Beke depuis 2008, renommée jusqu'en 2018.

3. THIERRY BALOT (*1956)

FORMATION : Sciences financières et juridiques et Accountancy.

EXPÉRIENCE : Il dispose d'années d'expérience dans le secteur bancaire et est Consultant dans le Comité de direction de la S.R.I.W, le pendant wallon de la GIMV. Il siège dans certains Conseils d'administration d'entreprises industrielles. Membre de l'Institut des Experts-Comptables depuis 1986.

TER BEKE : Il est Administrateur indépendant, mais aussi Président du Comité d'audit. Il siège depuis 8 ans déjà au Conseil d'administration, où son mandat s'achèvera en 2017.

4. GUIDO VANHERPE (*1963)

FORMATION : Sciences économiques appliquées (SEA), avec formations complémentaires en Marketing appliqué (Aix-Marseille) et un MBA à l'Indiana University Bloomington (USA).

EXPÉRIENCE : Sa carrière se caractérise par des années d'expérience dans l'alimentation. Depuis 1995 il est à la tête de La Lorraine Bakery Group, où il a gagné en 2012 l'award 'Entrepreneur of the Year'. Il siège dans différents conseils d'administration comme membre de la direction, dont Resilux, Fevia et FGBB (Fédération des grandes boulangeries belges).

TER BEKE : Il a rejoint le Conseil d'administration en 2011, avec un mandat jusqu'en 2019. Il est également membre du Comité d'audit.

5. JULES NOTEN (*1960)

FORMATION : Licencié en Sciences commerciales et financières (VLEKHO), avec des formations complémentaires à la North Western University et à la Harvard Business School.

ERVARING : Il possède des années d'expérience internationale dans un certain nombre d'entreprises alimentaires, comme Iglo-Ola, Mora et Van den Bergh en Irlande. Il occupe des fonctions de CEO depuis 1996. Actuellement, il est CEO de l'entreprise Vandemoortele. Il est Administrateur de la Havenbedrijf à Anvers et chez Sioen.

TER BEKE : Il est actif comme Administrateur indépendant depuis 2008, son mandat s'achèvera en 2016. Il est aussi membre du Comité d'audit et du Comité de rémunération et de nomination.

6. DIRK GOEMINNE (*1955)

FORMATION : Sciences économiques appliquées (SEA) et diplôme d'Ingénieur commercial à l'Université d'Anvers.

EXPÉRIENCE : Il a occupé des fonctions de management dans des entreprises de production et des entreprises de commerce au détail et jusqu'en 2007, il a été Président de la Direction du groupe de V&D et membre du Conseil d'administration de Maxeda (Vendex/KBB). Il est également Président du Conseil des commissaires chez Stern Groep S.A. et Beter Bed Holding SA, membre du Conseil des commissaires chez Wielco BV et Administrateur non exécutif de Van de Velde SA et JBC SA. Au sein de Wereldhave Belgium SA, il assume la présidence du Conseil d'administration.

TER BEKE : Depuis le 1er juin 2013, il est CEO chez Ter Beke SA.

7. ANN VEREECKE (*1963)

FORMATION : Docteur en Sciences de l'ingénierie (UGent), a étudié à l'INSEAD (France).

EXPÉRIENCE : Elle est professeur d'Operations & Supply Chain Management à la Vlerick Business School et l'Université de Gand et doyenne de la faculté à la Vlerick Business School. Elle a été membre de la Direction et Présidente d'EurOMA (European Operations Management Association), membre de la Direction de POMS (Production and Operations Management Society aux États-Unis).

TER BEKE : Elle a rejoint le Conseil d'administration en 2014 comme Administratrice indépendante et siège également au Comité de rémunération et de nomination. Son mandat s'achèvera en 2018, sous réserve de renomination.

8. EDDY VAN DER PLUYM (*1957)

FORMATION : Sciences économiques, complétées par un MBA INSEAD.

EXPÉRIENCE : Après une courte période chez Deloitte, Haskins & Sells, il est entré dans l'entreprise familiale Pluma SA. Il y est devenu Administrateur délégué en 1989. L'entreprise a été intégrée dans Ter Beke en 2006. Il est actif dans différentes fédérations, il est notamment Président de Fenavian et ancien Président de Clitravi et Flanders' FOOD.

TER BEKE : En 2006, il a été nommé Président exécutif de Ter Beke-Pluma. En ce moment, il est Administrateur exécutif de Ter Beke SA jusqu'en 2016, sous réserve de renomination.

9. LOUIS-H VERBEKE (*1947)

FORMATION : Docteur en Droit (UGent), Master de la Vlerick Business School et un Master of Laws (University of Virginia)

EXPÉRIENCE : Jusqu'en août 2005, il a été Senior partner du bureau international d'avocats Allen & Overy. Il est Président d'honneur de la Vlerick Business School et du Belgisch Instituut van Bestuurders. Il est Président et Administrateur de différentes entreprises cotées en bourse ou pas, et rédige chaque mois une chronique dans De Tijd.

TER BEKE : Il a démarré chez Ter Beke comme Administrateur en 1980, et est Président depuis 2012. Son mandat s'achèvera en 2018.

COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GESTION ET DES COMITÉS

LE 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 2015, les assemblées et les présences en 2015.

Nom	Type *	Fin mandat	Comités **	Réunions 2015 (x = présent)				
				26/2	24/6	3/9	23/10	1/12
Louis-H. Verbeke, Président (1)	NE	2018°	CRN	x	x	x	x	x
Dominique Coopman	NE	2018		x	x	x	x	x
Ann Coopman	NE	2018		x	x	x	x	x
Eddy Van der Pluym	E	2020°		x	x	x	x	x
Thierry Balot (2)	I	2017	CA	x		x	x	x
Jules Noten (3)	I	2016°°	CA - CRN		x		x	
Ann Vereecke (4)	I	2018	CRN		x	x	x	x
Guido Vanherpe (5)	I	2019	CA	x		x	x	x
Dirk Goeminne (6), Administrateur délégué	E	2018		x	x	x	x	x

Réprésentant permanent de : (1) SPRL Louis Verbeke, (2) SA Sparaxis, (3) SCS Lemon, (4) SPRL Ann Vereecke, (5) SPRL Guido Vanherpe, (6) SA Fidigo

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

*

E = Exécutif

NE = Non-exécutif

I = Indépendant

**

CA = Comité d'Audit

CRN = Comité de

Rémunération et de

Nomination

°

Sous réserve de (re)nomin-
ation par l'Assemblée
Générale

°°

Mandat mis à disposition le
26 mai 2016

Le règlement interne du Conseil d'administration décrit le fonctionnement détaillé de celui-ci. Le règlement fait intégralement partie de la Charte de corporate governance du groupe.

Évaluation

Le Conseil d'administration a évalué en 2015 sa propre composition et son fonctionnement, ainsi que la composition et le fonctionnement de ses comités, via un questionnaire en ligne faisant usage du Toolkit de Guberna. Une évaluation indépendante du président du Conseil a aussi été effectuée, sous la direction d'un administrateur indépendant. Les résultats de l'évaluation ont été discutés au Conseil. Des actions ont également été mises en oeuvre pour les points pouvant être améliorés. Ter Beke se conforme également à la loi du 28 juillet 2011 relative à la présence de femmes au Conseil d'administration.

Nominations/renominations

- Le 28 mai 2015, l'Assemblée générale a renommé SPRL Guido Vanherpe, représentée en permanence par Guido Vanherpe, comme administrateur indépendant (articles 524 et 526ter du Code des sociétés) pour un délai de 4 ans. Le mandat s'achèvera à l'Assemblée générale de 2019. Cette renomination fait suite à un 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.
- Le 1er décembre 2015, la SCS Lemon, représentée en permanence par Jules Noten, a déposé son mandat d'administrateur avec entrée en vigueur lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2016.

- Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 26 mai 2016 de renommer comme administrateur la SPRL Louis Verbeke, représentée de façon permanente par Louis-H. Verbeke et Eddy Van der Pluym. La renomination à proposer sera valable 2 ans pour la SPRL Louis Verbeke (terminant en 2018) et 4 ans pour Eddy Van der Pluym (terminant en 2020). Elle s'achèvera à l'Assemblée Générale de l'année respective. Cette renomination fait suite à une évaluation et à un avis du Comité de rémunération et de nomination.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration comptait deux comités actifs en 2015 : le Comité d'audit et le Comité de rémunération et de nomination. Les comités sont constitués conformément à la législation et aux prescriptions du Code de gouvernance d'entreprise. 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 2015, les réunions et les présences en 2015.

Nom	Réunions 2015 (x=présent)			
	24/2	22/4	1/9	26/11
Thierry Balot*	x	x	x	x
Jules Noten	x	x	x	x
Guido Vanherpe		x		

* Président

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

Le Comité d'audit conseille le Conseil d'administration pour

- les résultats annuels 2014
- les résultats semestriels 2015
- le contrôle interne
- le risk management du groupe
- l'indépendance du commissaire.

Le Comité d'audit contrôle la fonction d'audit interne qu'elle a développée et évalue régulièrement son propre règlement et son propre fonctionnement.

Comité de rémunération et de nomination

Le tableau ci-dessous présente la composition du Comité de rémunération et de nomination au 31 décembre 2015, les réunions et les présences en 2015.

Nom	Réunions 2015 (x=présent)		
	24/2	22/4	24/6
Louis-H. Verbeke*	x	x	x
Ann Vereecke		x	x
Jules Noten	x	x	x

* Président

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 du CEO
- les rémunérations du président et 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 2015

- SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne, président/administrateur délégué
- Sagau Consulting SPRL, représentée en permanence par Christophe Bolsius, directeur commercial
- SPRL WiDeCo, représentée en permanence par Wim De Cock, directeur opérations
- Dirk De Backer, directeur ressources humaines
- René Stevens, CFO du groupe

Le 16 octobre 2015, le groupe a mis un terme à la collaboration avec Marc Lambert, directeur des opérations de la division plats cuisinés. Ses tâches sont reprises par Wim De Cock (SPRL WiDeCo).

Fonctionnement

Le Comité de direction s'est réuni toutes les deux semaines en 2015, 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 son règlement interne. 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), sur proposition du Comité de rémunération et de nomination. Cette évaluation a eu lieu en 2015 aussi. Le Conseil utilise pour ce faire des paramètres quantitatifs et qualitatifs.

1. WIM DE COCK (*1961)

COO

FORMATION : Il est ingénieur en Chimie et Industries agricoles (UGent) et a obtenu un MBA à la Vlerick Business School.

EXPÉRIENCE : Il a toujours occupé des fonctions de management dans la supply chain complète d'entreprises de production. Jusqu'en 1999, il était Directeur des opérations chez Campbell's Soup Belgium (Devos-Lemmens, Godiva Europe). Il est également membre du Conseil d'administration de Fenavian.

TER BEKE : Il est depuis le 1er avril 1999 membre de la Direction du groupe chez Ter Beke SA, comme Directeur des opérations.

2. DIRK GOEMINNE (*1955)

CEO

FORMATION : Il a étudié les Sciences économiques appliquées (SEA) et a obtenu un diplôme d'Ingénieur commercial à l'Université d'Anvers.

EXPÉRIENCE : Il a exercé des fonctions de management dans des entreprises de production et des entreprises de vente au détail. Jusqu'en 2007, il était Président de la Direction du groupe de V&D et membre du Conseil d'administration de Maxeda (Vendex/KBB). Il est également Président du Conseil des commissaires chez Stern Groep S.A. et Beter Bed Holding SA, membre du Conseil des commissaires chez Wielco BV et Administrateur non exécutif de Van de Velde SA et JBC SA. Au sein de Wereldhave Belgium SA, il assume la présidence du Conseil d'administration.

TER BEKE : Depuis le 1er juin 2013, il est CEO chez Ter Beke SA.



3. DIRK DE BACKER (*1971)

SECRÉTAIRE-GÉNÉRAL/DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

FORMATION : A étudié le Droit (KU Leuven, Rouen), a obtenu un Master of Laws à l'Université de Houston et un MBA à la Vlerick Business School et à l'Amsterdam Business School.

EXPÉRIENCE : Jusqu'en 2004, il a travaillé comme avocat au bureau d'avocats Allen & Overy.

TER BEKE : Depuis le 15 novembre 2004, il est Secrétaire général du groupe Ter Beke, une fonction qu'il associe depuis le 1er mai 2014 avec celle de Directeur des ressources humaines pour le groupe. Dirk est également le Secrétaire du Conseil d'administration et a également été nommé Compliance officer pour le groupe. Il fait partie du Comité de direction depuis le 1er décembre 2014.

4. CHRISTOPHE BOLSUIS (*1969)

DIRECTEUR COMMERCIAL PLATS CUISINÉS

FORMATION : Il a obtenu une licence en Sciences économiques appliquées (SEA), spécialisation Affaires internationales (Université d'Anvers).

EXPÉRIENCE : Il a effectué toute sa carrière dans l'industrie alimentaire. Il a commencé dans différentes fonctions sales et marketing en Belgique et à l'étranger, chez Dr Oetker, Sara Lee Meat Products et Campina. En 2009, il a assumé des fonctions de management successivement chez FrieslandCampina et Douwe Egberts. Il a été membre actif du Comité exécutif dans différentes associations sectorielles : VLAM, BABM, BMA, l'association des torréfacteurs de café.

TER BEKE : Il a rejoint la direction commerciale de Ter Beke en décembre 2014 et occupe depuis novembre 2015 la position de Directeur commercial Plats cuisinés.

5. RENÉ STEVENS (*1958)

CFO

FORMATION : Il a étudié les Sciences économiques appliquées (SEA) à l'Université d'Anvers, l'Informatique d'entreprise (KU Leuven) et les Sciences fiscales (EHSAL Bruxelles). Il a également obtenu un Executive MBA (UAMS).

EXPÉRIENCE : Il a exercé différentes fonctions financières, notamment chez Sun International.

TER BEKE : Il a rejoint Ter Beke en 1998 et est depuis 2005 le CFO du groupe.

6. BAS HAUWERT (*1968)

DIRECTEUR COMMERCIAL CHARCUTERIES GROUPE TER BEKE

FORMATION : EPS Management Logistique et Management Master of Food à l'Université Erasmus de Rotterdam.

EXPÉRIENCE : Il a acquis une longue et riche expérience dans le foodretail chez Ahold, où il a prouvé qu'il connaissait bien le monde des marques de distributeur et du frais. Il a assumé différentes fonctions de management pour Ahold, comme Sr. Director Merchandising Development New Markets, General Manager AH to go NL et Directeur commercial Gall & Gall.

TER BEKE : Il est arrivé chez Ter Beke en mars 2015, comme Directeur commercial Charcuteries Pays-Bas et est depuis mars 2016 Directeur commercial Charcuterie pour le groupe.



BAS HAUWERT, NOUVEAU DIRECTEUR COMMERCIAL CHARCUTERIE TER BEKE

Le 1er mars 2016, Bas Hauwert (47) est entré en fonction comme directeur commercial charcuterie pour tout le groupe. Bas Hauwert a une longue et riche expérience dans le food retail. Avant de venir rejoindre les rangs de Ter Beke, il était Category Director Charcuterie chez Albert Heijn.

En 2015, Bas Hauwert a d'abord assisté Ter Beke les quatre premiers mois comme consultant dans le cadre du Projet Orange, la nouvelle vision de la stratégie de croissance de Ter Beke aux Pays-Bas. Il a ainsi appris à bien connaître l'entreprise, et à partir du mois de mars, il a assuré la direction commerciale de la division charcuterie aux Pays-Bas. Avec Martien van den Boer et les autres membres de l'équipe commerciale néerlandaise, il a joué un rôle-clé dans la réalisation du Projet Orange.

Bas Hauwert va maintenant aussi assumer la direction commerciale de la division dans les autres pays du groupe. Il succédera à Christophe Bolsius (Sagau Consulting SPRL), qui se consacrera entièrement à la direction commerciale de la division des plats cuisinés. Bas Hauwert est un excellent commercial et connaît très bien le monde de la marque de distributeur et de l'alimentation fraîche, et nous avons une confiance absolue en sa capacité à poursuivre la croissance de cette division.

CONFLITS D'INTÉRÊTS

CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2015, 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 2015, 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 Réviseurs d'entreprises CVBA sc/s.f.d., 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. 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.

En 2015, nous avons payé 185 mille EUR pour les services d'audit à Deloitte Réviseurs d'entreprises CVBA sc/s.f.d. et aux personnes avec lesquelles Deloitte Réviseurs d'entreprises CVBA sc/s.f.d. est liée. Pour les services non-audit, nous avons payé 31 mille EUR en 2015.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 26 mai 2016 de renommer pour un délai de trois ans Deloitte Réviseurs d'entreprises CVBA sc/s.f.d., représentée par madame Charlotte Vanrobaeys.

PROTOCOLE RELATIF AUX TRANSACTIONS EN TITRES DE TER BEKE

Le Protocole de Ter Beke règlemente 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 2015 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 corporate governance et a été ajoutée en annexe au règlement interne du Comité de rémunération et de nomination. Le Comité de rémunération et de nomination veille à l'application de cette politique et donne des avis au Conseil d'administration en la matière.

Le niveau de rémunération pour les membres du Conseil d'administration pour l'exercice 2015 a été présenté pour approbation à l'Assemblée générale par le Conseil d'administration et approuvé.

Le niveau de rémunération pour le CEO et les membres du Comité de direction pour l'exercice 2015 a été confirmé par le Conseil d'administration sur avis du Comité de rémunération et de nomination.

Politique de rémunération

Les membres du Conseil d'administration et Comités ont droit aux indemnités annuelles fixes suivantes (en EUR) :

Président du Conseil d'administration	67.000 (18.000+49.000)
Membre du Conseil d'administration	18.000
Président du Comité d'audit	9.000 (5.000+4.000)
Membre du Comité d'audit	5.000
Président du Comité de rémunération et de nomination	6.000 (4.000+2.000)
Membre du Comité de rémunération et de nomination	4.000

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

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

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

Ces objectifs sont basés sur des paramètres objectifs et sont étroitement liés aux résultats du groupe et au rôle que le CEO et 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 2015, il s'agissait du volume, du REBIT et du ROCE. 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, un objectif fixé est réalisé pour moins de 75%, 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 le droit, 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, sans que le budget total pour la rémunération variable pour le CEO et le management exécutif puisse être dépassé.

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

Seul le CEO se voit octroyer une rémunération cash à la fin de son contrat si à ce moment-là a été réalisée une croissance exceptionnelle de *l'equity value* du groupe. Cette rémunération comporte un pourcentage convenu de la croissance exceptionnelle de *l'equity value* du groupe réalisée. Le Conseil d'administration évalue chaque année si une provision doit être constituée à cet effet en application des règles en vigueur. Pour 2015, le Conseil a décidé de constituer une provision de 633.000 EUR.

La politique de rémunération du groupe pour le Conseil d'administration et le management exécutif ne sera pas modifiée substantiellement en 2016 ni les deux exercices suivants.

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

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration (tant les administrateurs exécutifs que non exécutifs et indépendants – voir à côté) pour l'exercice de leur mandat d'administrateur en 2015 peuvent être résumées comme suit :

	Mandat Administrateur	Mandat CRN	Mandat CA	Total
SPRL Ann Vereecke	18.000,00	4.000,00		22.000,00
SPRL Guido Vanherpe	18.000,00		5.000,00	23.000,00
Sparaxis SA (Thierry Balot)	18.000,00		9.000,00	27.000,00
SPRL Louis Verbeke	67.000,00	6.000,00		73.000,00
SCS Lemon (Jules Noten)	18.000,00	4.000,00	5.000,00	27.000,00
Dominique Coopman	18.000,00			18.000,00
Ann Coopman	18.000,00			18.000,00
Eddy Van der Pluym	18.000,00			18.000,00
SA Fidigo (Dirk Goeminne)	18.000,00			18.000,00
Total mandats	211.000,00	14.000,00	19.000,00	244.000,00

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 (jusqu'au 16 octobre 2015 - indemnité de départ comprise), Christophe Bolsius, Eddy Van der Pluym et Dirk De Backer se montait pour 2015 (coût total pour le groupe, hors rémunération du mandat d'administrateur Ter Beke SA) :

	CEO	Autres membres du management exécutif ***
Rémunération de base	482.000	1.988.850
Rémunération variable (liquide - annuel)	89.150	118.578
Pensions*	NA**	80.863
Autres assurances	NA**	1.431
Autres avantages (voiture de société)	NA**	50.345

* Pension sur base de contributions fixes

** NA : non applicable

*** l' indemnité de préavis pour Marc Lambert incluse

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'acquies des actions.

En 2015 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 DE L'EMBAUCHE OU DU DÉPART

En 2015 aucun règlement d'embauche ou de départ n'a été convenu avec les membres du Comité de direction, ni avec les administrateurs exécutifs, qui donnerait droit à une indemnité de départ de plus de 12 mois ou qui serait autrement contraire aux dispositions légales, aux dispositions du Code de gouvernance d'entreprise 2009 ou aux usages sur le marché.

Les délais de préavis pour la SA Fidigo (Dirk Goeminne), Eddy Van der Pluym, la SPRL WiDeCo (Wim De Cock) et Sagau Consulting SPRL (Christophe Bolsius) sont de 12 mois maximum, les délais de préavis pour Dirk De Backer et René Stevens sont en principe calculés sur base des lois applicables à leurs contrats de travail.

Le 16 octobre 2015 un terme a été mis à la collaboration avec Marc Lambert. Dans le cadre de cette cessation a été convenue une indemnité de résiliation représentant la moyenne entre l'indemnité prévue par la législation relative à la gouvernance d'entreprise et l'indemnité due sur la base de la législation applicable aux contrats de travail (21 mois). Le coût total de cette résiliation a été repris dans le coût total commun du management exécutif ci-dessus.

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 nombre de contrôles internes en ligne avec le **COSO II** intégré ou l'Enterprise Risk Management Framework®. 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 plus importante 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 gouvernance d'entreprise, détermine clairement les différentes tâches et responsabilités de chacun des organes d'administration, plus particulièrement le Conseil d'administration, le Comité d'audit, le Comité de rémunération et de nomination, le Comité de direction et l'administrateur délégué/CEO. Ces tâches et responsabilités cadrent dans les dispositions légales et les prescriptions du Code de gouvernance d'entreprise 2009 en la matière. Pour chacun des organes précités a été élaboré un règlement cohérent, qui est régulièrement évalué et si nécessaire adapté, afin que les compétences et responsabilités se situent toujours au bon niveau et que le niveau supérieur puisse exercer un contrôle adéquat sur l'exercice des compétences déléguées au niveau inférieur.

Nous organisons et suivons nos ressources humaines via une grille de fonctions dans laquelle tous les collaborateurs du groupe sont intégrés 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 à 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 loin), 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).

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.

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, et mis à disposition des membres du Conseil d'administration. 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 des plannings clairs 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.

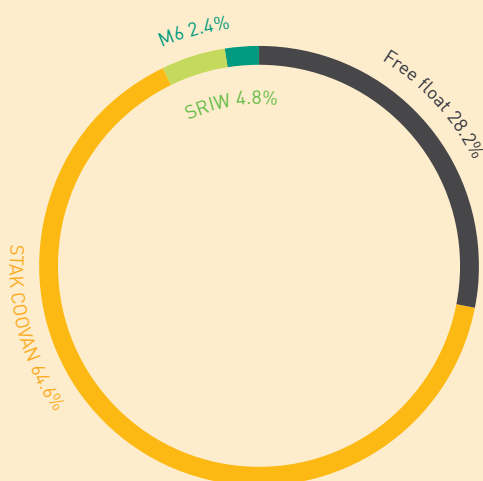
Le département financier utilise un manuel détaillé décrivant tous les principes et procédures comptables applicables pour les parties concernées.

Nous avons mis en œuvre les principaux contrôles internes 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.

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015

Le 31 décembre 2015, Ter Beke SA ne possédait pas d'actions propres (le 31 décembre 2014, Ter Beke SA ne possédait pas d'actions propres).



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.

AUTRES INFORMATIONS LÉGALES

TRANSPARENCE

En 2015, nous n'avons pas reçu de déclarations de transparence concernant les participations au capital de Ter Beke SA.

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 de l'objet 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 18/06/2014.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 28 mai 2014 a habilité le Conseil d'administration à 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 18/06/2014.



PRINCIPAUX RISQUES D'ENTREPRISE

Ter Beke prend d'importantes précautions pour limiter les risques éventuels dans son fonctionnement interne. Mais en notre qualité de producteur alimentaire, nous sommes dépendants de risques sur lesquels nous n'avons aucune influence. Nous agissons cependant proactivement pour en minimiser l'impact autant que faire se peut.

LES PRINCIPAUX RISQUES POUR NOTRE GESTION D'ENTREPRISE

Risques opérationnels

Sécurité alimentaire et responsabilité produits

Des milliers de gens consomment chaque jour nos charcuteries et plats cuisinés. Nous devons faire en sorte que ces produits soient frais et sûrs. Le consommateur final a également droit à des informations claires concernant la composition des produits et leur valeur nutritive.

Environnement concurrentiel

Le marché de la charcuterie est très mature et est dominé par les marques de distributeur des grands clients discount et retail. Le marché des plats cuisinés est en croissance, mais la concurrence y est acharnée aussi.

Développements technologiques

La technologie des produits et de la production évolue rapidement.

Électronique et systèmes informatiques

Pour une gestion d'entreprise performante, nous sommes de plus en plus dépendants de systèmes informatiques et de systèmes de contrôle intégrés, commandés par un ensemble complexe d'applications logicielles.

War for Talent

La force de l'organisation dépend de ses collaborateurs. La connaissance et l'expertise résident dans un groupe de collaborateurs qui participent au développement de l'entreprise et de ses marques.

Risques du marché

Fluctuations des prix pour les matières premières et les emballages

Nous travaillons avec des matières premières naturelles. Des variations de qualité et de prix de nos matières premières et matériaux d'emballages sont toujours possibles.

Relations avec les fournisseurs

Pour certaines matières premières, nous sommes contraints de travailler avec un nombre limité de fournisseurs.

Relations avec les clients

Nous vendons nos produits via un réseau de clients discount et retail répartis dans toute l'Europe. Le nombre de grands groupes de clients est limité.

Comportement des clients et consommateurs

Nos ventes dépendent des habitudes et tendances alimentaires des utilisateurs finaux, ainsi que de leur modèle de dépense.

Risques financiers

Risques de crédit

Nous avons des créances chez nos clients (retail).

Risque de change

Comme Ter Beke opère dans un environnement international, nous sommes exposés au risque des cours du change sur les ventes, les achats et les emprunts à intérêt dans une autre devise que la devise locale de l'entreprise.

Risques de liquidité et de flux de caisse

Comme toute direction d'entreprise, Ter Beke veille sur ses liquidités et son cash-flow.

Risques juridiques

Changement de législation

Le gouvernement change et renforce parfois la législation applicable à la production et à la vente des produits alimentaires.

Litiges juridiques

Nous sommes parfois impliqués dans des actions en justice ou des litiges avec les clients, les fournisseurs, les consommateurs et les autorités.

La sécurité et la confiance des consommateurs sont vitales pour nous. Tout ce qui peut nuire à cette confiance – soit pour nos propres produits, soit dans le secteur – exercera un impact négatif sur nos ventes, nos perspectives et notre réputation.

Nos exigences pour la sécurité et la qualité des produits sont toujours très élevées. Toutes nos matières premières sont retraçables. Nos emballages mentionnent clairement la composition du produit et sa valeur nutritionnelle par 100 grammes et par portion. Pour la sécurité de nos emballages, nous allons au-delà de ce que nous impose le législateur. Une assurance couvre notre responsabilité produits

La concurrence permet aux clients d'augmenter la pression sur nos marges. Ce qui peut avoir un impact sur notre bénéfice.

Nous nous distinguons des concurrents sur le plan des concepts et produits. Nos services sont larges et impeccables. Nous améliorons en permanence notre efficacité et le contrôle des coûts

Ne pas suivre les dernières technologies de production peut exercer un impact négatif sur l'efficacité et le contrôle des coûts. Les concurrents peuvent disposer d'autres technologies de produit qui remporteront un jour ou l'autre la préférence du consommateur.

Nous investissons chaque année des sommes considérables dans les immobilisations matérielles pour maintenir notre technologie à niveau et l'améliorer. Nous entretenons de bonnes relations avec nos fournisseurs pour rester informés des derniers développements. Nous nous informons des préférences des consommateurs. Nous collaborons avec des instituts de recherche comme Flanders' FOOD

Si ces systèmes ne fonctionnaient pas bien ou même tombaient en panne, ils pourraient avoir un impact négatif sur le volume de production et sur notre réputation.

Tous les systèmes sont entretenus de manière adéquate. Tous les systèmes sont mis à niveau lorsque c'est nécessaire. Des back-up de toutes les informations sont régulièrement réalisés. Un nouveau système ERP sera mis en oeuvre pour structurer et simplifier nos processus d'entreprise

Si trop de bons collaborateurs sont débauchés par la concurrence et si l'afflux de jeunes est insuffisant, nous courons le risque de ne pas pouvoir réaliser pleinement notre scénario de croissance.

En 2015, nous avons lancé un programme Young Potential : de jeunes diplômés bénéficient dans ce cadre d'un intéressant programme de formation. Ils peuvent pendant 2 ans découvrir quatre fonctions dans l'entreprise. Deux personnes ont déjà travaillé dans le cadre de ce programme

Les augmentations de prix des matières premières et emballages influencent négativement les marges.

Nous concluons des contrats à long terme. Nous travaillons avec des accords de volume annuels

Si un ou plusieurs fournisseur ne devai(en)t plus remplir ses (leurs) obligations contractuelles et si nous ne pouvions pas nous assurer de livraisons ponctuelles, cela pourrait impacter négativement notre gestion d'entreprise.

Nous concluons des contrats à long terme. Nous travaillons avec des accords de volume annuels. Nous offrons à nos fournisseurs une rémunération équitable pour leur plus-value. Nous oeuvrons au développement durable avec des fournisseurs préférentiels

Étant donné le petit nombre de plus grands clients retail, la cessation d'un contrat peut avoir un effet négatif significatif sur notre chiffre d'affaires et notre bénéfice.

Nous diversifions les chiffres d'affaires dans différents produits et contrats avec des durées différentes ; tant sous nos propres marques que sous les marques de distributeur de nos clients et dans différents pays. En 2015, nous avons perdu un contrat chez un client allemand, mais nous avons pu conclure différents grands nouveaux contrats

Si le consommateur n'optait plus pour nos produits ou adaptait ses habitudes alimentaires, cela pourrait avoir un effet important sur nos activités. Les circonstances économiques générales comme les changements de conjoncture, l'emploi et les taux d'intérêt peuvent influencer le modèle de dépense du consommateur.

En 2015, nous avons réalisé une grande étude de marché pour détecter les tendances dans les habitudes alimentaires sur différents marchés. Nous sondons la satisfaction de nos consommateurs pour anticiper ce risque et le limiter. Nous veillons à ce que nos prix soient conformes au marché.

Les créances qui ne sont pas recouvrées à temps exercent un impact négatif sur le cash-flow.

Nous suivons les clients et les soldes en cours pour limiter les risques potentiels. La plupart des créances concernent de grands clients retail européens, ce qui limite le risque

Les variations des cours du change peuvent entraîner des variations de valeur des instruments financiers.

Nous suivons une politique de couverture cohérente. Nous n'utilisons pas d'instruments financiers à des fins commerciales et ne spéculons pas

Un manque de liquidités peut mettre sous pression les relations avec certaines parties.

Nous disposons d'un cash-flow net important vis-à-vis de notre position nette de dettes financières. Notre politique de trésorerie est centralisée

Le non-respect de ces conditions implique un risque d'amendes et de sanctions.

Nous investissons chaque année des sommes considérables pour nous conformer à la nouvelle législation, également en termes de développement durable et d'environnement. Chaque année, nous organisons des formations pour que nos collaborateurs restent informés des nouvelles législations et de leur impact

Un procès peut avoir une influence négative sur notre situation financière.

Nous prévoyons l'impact possible de ces litiges dans nos livres dès que le risque est évalué comme réel dans le cadre des règles comptables applicables

7

Information sur la bourse et les actionnaires

COTATION DE L'ACTION

Le 31 décembre 2015, 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).



Pour promouvoir la liquidité de l'action, nous avons conclu depuis 2001 un contrat de fournisseur de liquidités- ou liquidity provider- avec la Banque Degroof/Petercam. Cela signifie que la banque intervient comme contrepartie dans le cas où il n'y a pas assez d'acheteurs ou de vendeurs. Le fournisseur de liquidités fait également en sorte que la différence entre le cours acheteur et le cours vendeur (les prix auxquels on peut vendre et acheter) soit réduite, que les petits investisseurs puissent négocier des prix plus avantageux, et que les variations de l'action soient plus limitées.

La structure de l'actionnariat a été reprise dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise (voir plus haut).

INSTRUMENTS LIÉS AUX ACTIONS

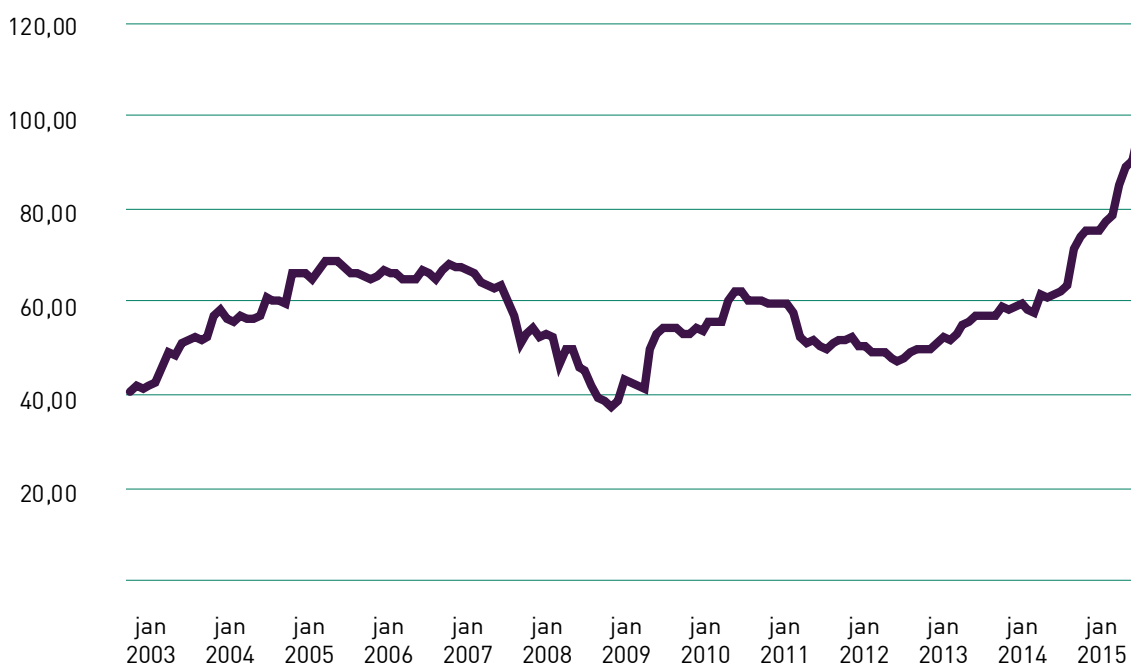
Au 31 décembre 2015, il n'y a pas d'instruments liés aux actions, comme des stock options ou des warrants, en circulation.

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 2015, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée générale du 26 mai 2016 de distribuer un dividende brut de 3,50 EUR par action. Si l'Assemblée générale du 26 mai 2016 l'approuve, nous rendrons le dividende net par action payable à partir du 15/06/2016.

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

Les analystes de Degroof/Petercam et KBC Securities ont suivi l'action Ter Beke en 2015. Nous avons publié quelques rapports des analystes sur le site web de Ter Beke : www.terbeke.com, rubrique Investor Relations.

PROPOSITIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 26 mai 2016 :

- d'approuver les comptes annuels au 31 décembre 2015 et d'accepter l'affectation du résultat. Le résultat non consolidé de l'exercice se monte à 278.131,44 EUR ;
- d'attribuer un dividende brut de 3,50 EUR par action. Celui-ci sera rendu payable le 15 juin 2016 (notation ex-coupon le 13 juin 2016) ;
- de prendre acte de la démission de la SCS Lemon, représentée en permanence par Jules Noten, comme administrateur indépendant à partir du 26 mai 2016 ;
- de renommer comme administrateurs la SPRL Louis Verbeke, représentée en permanence par Louis-H. Verbeke et Eddy Van der Pluym. Pour SPRL Louis Verbeke la renomination est valable pour une période de 2 ans. Pour Eddy Van der Pluym la renomination est valable pour une période de 4 ans. Elle prendra effet après l'Assemblée générale du 26 mai 2016 et s'achèvera lors de l'Assemblée générale de 2018, respectivement 2020 ;
- de renommer Deloitte Réviseurs d'entreprises, représenté par madame Charlotte Vanrobaeys, comme commissaire pour un délai de 3 ans ;
- de donner décharge aux membres du Conseil d'administration et au Commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2015 ;
- de décider par vote séparé du rapport de rémunération ;
- d'approuver la rémunération annuelle fixe des administrateurs pour l'exercice de leur mandat en 2016, 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	26 mai 2016 à 11h
Cotation de l'action ex-coupon	13 juin 2016
Mise au paiement dividende	15 juin 2016
Résultats du premier semestre 2016	2 septembre 2016 avant l'heure de la bourse
Résultats annuels 2016	Au plus tard le 30 avril 2017

INFORMATIONS DE CONTACT

SA TER BEKE

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

Plats Cuisinés

SA FRESHMEALS

Beke 1 - B-9950 Waarschoot
RPR Gent 0884.649.304

SA LES NUTONS

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

SA COME A CASA

Chaussée de Wavre 259a - B-4520 Wanze
RPM Huy 0446.434.778

SA TER BEKE FRANCE

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

FRESHMEALS IBERICA S.L.

Vía de las Dos Castillas,33
Complejo Empresarial Ática
Edificio 6, planta 3a, Oficina B1
E-28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
ES B 82656521

FRESHMEALS NEDERLAND BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen
KvK Utrecht 200.53.817

The Pasta Food Company

Ul. Pólnocna 12
45-805 Opole
Pologne
KRS 0000403908

Charcuterie

SA TERBEKE-PLUMA

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

SA PLUMA

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

TERBEKE-PLUMA NEDERLAND BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen
KvK Amsterdam 18024675

SA TER BEKE VLEESWARENPRODUKTIE

Beke 1 - B-9950 Waarschoot
RPR Gent 0406.175.424

SA HEKU

Ondernemingenstraat 1 - B-8630 Veurne
RPR Veurne 0436.749.725

BERKHOUT LANGEVELD BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen
KvK Limburg Noord 12032497

LANGEVELD/SLEEGERS BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen
KvK Limburg Noord 12036519

H.J. BERKHOUT VERSSNIJLIJN BV

Scheepmakerstraat 5 - NL-2984 BE Ridderkerk
KvK Rotterdam 24140598

TERBEKE-PLUMA UK LTD

Hillbrow House - Hillbrow Road
Esher Surrey - UK-KT10-9NW
Company House n° 1935226

PLUMA FLEISCHWARENVERTRIEB GMBH

Ostwall 175 - D-47798 Krefeld
117 / 5830 / 1047 - DE 123 114 501

Rapport annuel 2015
**Comptes
consolidés
2015**

—

—

TABLE DES MATIÈRES

Comptes de résultats consolidés	90
L'état consolidé du résultat global	91
Bilans consolidés	92
L'état consolidé des variations des capitaux propres	93
L'état consolidé des flux de trésorerie	94
Méthodes comptables et notes explicatives	95
Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA	128
Chiffres consolidés 2011 - 2015	130
Déclaration des personnes responsables	131
Rapport du commissaire concernant les comptes annuels consolidés	132

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

AU 31 DÉCEMBRE 2015 ET 2014

	Note	2015	2014
Chiffre d'affaires	4	396.319	399.730
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	5	-208.660	-217.703
Services et biens divers	6	-80.812	-75.465
Frais de personnel	7	-74.110	-76.001
Amortissements	15+16	-17.877	-17.503
Réductions de valeur et provisions	8	-567	-71
Autres produits et charges d'exploitation	9	1.536	857
Résultat d'exploitation	10	15.829	13.844
Produits financiers	11	476	231
Frais financiers	12	-1.677	-1.633
Résultat d'exploitation après frais financiers nets		14.628	12.442
Impôts	13	-3.817	-3.637
Résultat après impôts avant résultat des sociétés mises en équivalence		10.811	8.805
Résultat des sociétés mises en équivalence		-513	-673
Bénéfice de l'exercice		10.298	8.132
Bénéfice ordinaire par action	33	5,90	4,69
Bénéfice dilué par action	33	5,90	4,69

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 donc également de 100%.

L'ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

AU 31 DÉCEMBRE 2015 ET 2014

	2015	2014
Bénéfice de l'exercice	10.298	8.132
Autres éléments du résultat (repris en fonds propres)		
Autres éléments du résultat recyclables ultérieurement en résultat		
Ecart de conversion	89	-49
Couverture de flux de trésorerie	17	-220
Autres éléments du résultat non-recyclables ultérieurement en résultat		
Réévaluations du passif net au titre des prestations définies	-68	-281
Impôts différés liés	23	95
L'état consolidé du résultat global	10.359	7.677

BILANS CONSOLIDÉS

AU 31 DÉCEMBRE 2015 ET 2014

	Note	2015	2014
ACTIF			
Actifs non courants		149.201	140.926
Goodwill	14	35.204	35.204
Immobilisations incorporelles	15	5.410	3.415
Immobilisations corporelles	16	85.005	88.021
Participations selon la méthode de mise en équivalence	17	12.635	3.675
Prêts à la co-entreprise	18	850	500
Créances d'impôts différées	20	0	0
Autres créances à long terme	18	97	111
Créances à long terme portant intérêts	19	10.000	10.000
Actifs courants		92.327	91.799
Stocks	21	20.421	20.297
Créances commerciales et autres	22	64.860	60.777
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	7.046	10.725
Total de l'actif		241.528	232.725
PASSIF			
Fonds propres	24	108.843	102.815
Capital et primes d'émission		53.191	53.191
Réserves		55.652	49.624
Participations ne donnant pas le contrôle		0	0
Passif d'impôts différé	20	5.852	6.670
Dettes à long terme		43.455	38.547
Provisions	25	3.062	2.288
Emprunts à long terme	26	40.393	36.259
Autres obligations à long terme		0	0
Dettes à court terme		83.378	84.693
Emprunts à court terme	26	10.965	14.032
Dettes commerciales et autres	27	58.830	57.578
Dettes sociales		10.685	10.946
Passif d'impôts		2.898	2.137
Total du passif		241.528	232.725

L'ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

AU 31 DÉCEMBRE 2015 ET 2014

	Capital	Capital réserves	Primes d'émission	Bénéfices réservés	Ecart de conversion	Total	Nombre d'actions
Solde au 1er janvier 2014	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							
- Resultat des actions propres				-20		-20	
Solde au 31 décembre 2014	4.903	0	48.288	49.795	-171	102.815	1.732.621
Augmentation capital						0	
Réserve des actions propres						0	
Dividende				-4.331		-4.331	
Résultat de l'exercice				10.298		10.298	
Autres éléments du résultat étendu de la période				-28	89	61	
Résultat étendu de la période				10.270	89	10.359	
Mouvements via les réserves							
- Resultat des actions propres						0	
Solde au 31 décembre 2015	4.903	0	48.288	55.734	-82	108.843	1.732.621

L'ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

AU 31 DÉCEMBRE 2015 ET 2014

	2015	2014
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Résultat avant impôts	14.628	12.442
Intérêts	988	1.326
Amortissements	17.877	17.503
Réductions de valeur	9	2
Provisions	706	267
Plus-values et moins-values sur la réalisation des actifs immobilisés	-24	-60
Flux de trésorerie des activités d'exploitation	34.184	31.480
Modification du stock	-114	4.021
Modification des créances à 1 an au plus	-4.002	4.577
Modification des actifs opérationnels	-4.116	8.598
Modification des dettes commerciales	2.424	-4.250
Modification des dettes salariales	-238	593
Modification des autres dettes et compte de régularisation passif	-260	-793
Modification des dettes opérationnelles	1.926	-4.450
Modification du capital d'exploitation	-2.190	4.148
Impôts payés	-3.893	-5.300
Flux de trésorerie net des activités d'exploitation	28.101	30.328
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS		
Achat d'immobilisations corporelles et incorporelles	-17.871	-13.014
Achat de participations dans des entreprises associées	-9.428	0
Nouveaux emprunts	-350	-503
Augmentation totale des investissements	-27.649	-13.517
Vente d'immobilisations corporelles	86	77
Remboursement emprunts	15	8
Diminution totale des investissements	101	85
Flux de trésorerie des activités d'investissement	-27.548	-13.432
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Modification des dettes financières à court terme	0	-4.000
Augmentation des dettes à long terme	15.100	10.900
Remboursement des dettes à long terme	-14.032	-14.343
Intérêts payés (via le compte de résultat)	-988	-1.326
Dividende payé par la société-mère	-4.331	-4.331
Flux de trésorerie des activités de financement	-4.251	-13.100
MODIFICATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	-3.698	3.796
Trésorerie au début d'exercice	10.725	6.911
Ecarts de conversion	19	18
TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE	7.046	10.725

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 24 février 2016. Les comptes annuels consolidés ont été établis conformément aux « International Financial Reporting Standards (IFRS) » tels qu'acceptés au sein de l'Union européenne.

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

NORMES ET INTERPRÉTATIONS APPLICABLES À L'EXERCICE OUVERT À COMPTER DU 1ER JANVIER 2015

- Améliorations aux IFRS (2011-2013) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2015).
- IFRIC 21 *Taxes* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 17 juin 2014). Cette norme n'exerce d'impact que sur les chiffres intermédiaires.

NORMES ET INTERPRÉTATIONS ÉMISES, MAIS PAS ENCORE APPLICABLES À L'EXERCICE OUVERT À COMPTER DU 1ER JANVIER 2015

- IFRS 9 *Instruments financiers* et les amendements liés (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2018, mais non encore adopté au niveau européen)
- IFRS 14 *Comptes de report réglementaires* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2016, mais non encore adopté au niveau européen)
- IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2018, mais non encore adopté 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.
- IFRS 16 *Contrats de location* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2019, mais non encore adopté au niveau européen). La note 29 présente nos leasings opérationnels le 31/12/2015.
- Améliorations aux IFRS (2010-2012) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er février 2015)
- Améliorations aux IFRS (2012-2014) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2016)
- Amendements aux IFRS IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 *Entités d'investissement : Application de l'exemption de consolidation* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er 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 co-entreprises* (date d'entrée en vigueur reportée indéfiniment, par conséquent l'adoption au niveau européen a également été reportée).
- Amendements à IFRS 11 *Partenariats – Acquisition d'une participation dans une entreprise commune* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2016)

- Amendements à IAS 1 *Présentation des états financiers – Initiative concernant les informations à fournir* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2016)
- Amendements à IAS 7 *Etat des flux de trésorerie – Initiative concernant les informations à fournir* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2017, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 12 *Impôts sur le résultat – Comptabilisation d’actifs d’impôt différé pour des pertes non réalisées* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2017, 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 1er janvier 2016)
- Amendements à IAS 19 *Avantages au personnel – Cotisations des employés* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er février 2015)
- Amendements à IAS 27 *États financiers individuels – Méthode de la mise en équivalence* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2016)

PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Les comptes annuels consolidés comprennent les données financières de Ter Beke SA et de ses filiales et co-entreprises, 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 selon 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.

Co-entreprises

Une co-entreprise 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 co-entreprises sont reprises suivant la méthode de mise en équivalence. La société élimine les résultats nets entre la co-entreprise et le groupe Ter Beke. Le 22 juin 2011, Ter Beke et les actionnaires de Stefano Toselli ont créé une co-entreprise 50/50 à Opole (Pologne). Cette co-entreprise, appelée Pasta Food Company, produit et commercialise 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 co-entreprise, les pertes et bénéfices seraient éliminés à concurrence des intérêts du groupe dans la co-entreprise concernée.

Investissements dans des entreprises 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. Le 28 août 2015, Ter Beke et GS & DH Holding, l'actionnaire de l'entreprise française Stefano Toselli SAS et producteur de plats cuisinés, ont signé un contrat par lequel Ter Beke acquiert immé-

diatement une participation minoritaire de 33 % chez Stefano Toselli SAS.

Éliminations lors de 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 condi-

tionnelle 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 2015 et 2014 aucun regroupement d'entreprises n'a eu lieu.

DEVISES ÉTRANGÈRES

Transactions en devises étrangères

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 étrangères 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, un composant taux de change de ce bénéfice ou de cette perte est éventuellement reprise en fonds propres.

Comptes annuels des activités étrangères

Toutes les activités étrangères du groupe se situent dans la zone EURO, à l'exception de TerBeke-Pluma UK Ltd en Livres sterling et la Pasta Food Company Sp. Z.o.o. en zlotys polonais. Les actifs et passifs de ces entités étrangères sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date du bilan. Les comptes de résultats de ces entités sont convertis mensuellement en euros aux taux moyens atteints à la date de la transaction. Les écarts de conversion qui en résultent sont directement corrigés via les fonds propres.

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

1 euro est égal à	2015	2014
Livre sterling		
Cours de clôture	0,7339	0,7789
Cours moyen	0,7268	0,8074
Zloty polonais		
Cours de clôture	4,2639	4,2732
Cours moyen	4,1855	4,1822

INFORMATION SECTORIELLE

IFRS 8 définit un secteur opérationnel comme partie d'une entité de laquelle les résultats d'ex-

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 1er 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 2015 et 2014, 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 pour les immobilisations incorporelles, par exemple les marques, sont reprises en charge au compte de résultats, au moment où elles surviennent. Les autres immobilisations incorporelles, par exemple les brevets ou les logiciels informatiques, acquis par le groupe, sont évaluées à leur coût, diminué des amortissements et des réductions de valeur spéciales cumulés. En 2015 et 2014, 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 goodwill ne peut plus être comptabilisée ultérieurement. Lors de la vente d'une filiale ou d'une co-entreprise, 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'ac-

tif 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.

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

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

SUBSIDES

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

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

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

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

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

LEASING

Un contrat de leasing est affecté comme un contrat de leasing 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'exception du goodwill) : à chaque date de rapport, le groupe étudie les valeurs comptables des immobilisations corporelles et incorporelles afin de déterminer s'il existe une indication d'une possible réduction de valeur spéciale d'un actif. Si une telle indication existe, la valeur recouvrable de l'actif est évaluée afin de pouvoir déterminer la réduction de valeur spéciale (éventuelle). S'il est toutefois impossible de déterminer la valeur recouvrable d'un actif individuel, le groupe évalue la valeur recouvrable pour l'unité génératrice du flux de trésorerie à laquelle appartient l'actif.

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

Si la valeur recouvrable d'un actif (ou d'une unité génératrice de trésorerie) est jugée inférieure à la

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

INSTRUMENTS FINANCIERS

Créances commerciales

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

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

Investissements

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

Investissements conservés jusqu'à la fin de la durée

Les obligations que le groupe a l'intention et la possibilité de conserver jusqu'à la fin de la durée (obligations conservées jusqu'à la fin de la durée) sont évaluées à leur coût amorti calculé à l'aide de la méthode du taux effectif et diminué des éventuels

transferts pour pertes de valeur spéciales pour tenir compte des montants non recouvrables.

De telles pertes de valeur spéciales sont comptabilisées dans le compte de résultats si, et seulement si, il y a des indications objectives de pertes de valeur spéciales. Les pertes de valeur spéciales sont reprises dans les périodes ultérieures lorsque la hausse de la valeur recouvrable peut être objectivement associée à un événement survenu après le transfert. La reprise ne peut pas dépasser le coût amorti tel que celui-ci aurait été si la réduction de valeur spéciale n'avait pas été enregistrée.

Autres investissements

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

Les pertes de valeur spéciales comptabilisées dans le compte de résultats portant sur une obligation classée comme disponible à la vente sont reprises ultérieurement dans le compte de résultats si la hausse de la juste valeur de l'instrument peut objectivement être mise en rapport avec un événement survenu après la reprise de la réduction de valeur spéciale. À l'exception des 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 reprises 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 ne pouvant pas être classés dans les 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.

Actions propres rachetées

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.

PROVISIONS

Une provision est comptabilisée si :

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

Le montant repris comme provision doit représenter la meilleure évaluation des dépenses exigées pour liquider le passif existant à la date du bilan.

Lorsque l'impact est important, les provisions sont déterminées par l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus auxquels est appliqué un taux d'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 notamment, 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 une fois qu'ils quittent l'entreprise, comme notamment 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 de retraite à contributions définies

Dans ces régimes de retraite à contributions définies, les contributions payées sont immédiatement 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 de ces régimes basés sur des prestations définies (contribution-based plans) conformément aux dispositions actuelles était problématique (cf. IFRS Staff Paper « *Research project : Post-employment benefits* » de septembre 2014. En tenant également compte 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'est-à-d. les engagements nets sont déterminés sur base du déficit évalué à sa valeur intrinsèque). 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 comptabilisées et de la juste valeur des actifs du plan. Toutes les pertes et tous les bénéfices actuariels sont reconnus dans le résultat étendu, de sorte que la valeur totale du déficit ou du surplus du plan soit reconnue dans les états consolidés. Les charges des intérêts et le produit escompté des actifs du plan sont repris comme un intérêt net.

La valeur actualisée des obligations liées aux régimes de retraite à prestations définies et le coût des services associés sont calculés par un 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.

Paiements basés 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.

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

Produits locatifs : Les produits locatifs sont comptabilisés linéairement, sur la période de location, dans le compte de résultats.

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

Intérêts : Les intérêts sont comptabilisés sur une base proportionnelle qui tient compte de la durée effective de l'actif sur lequel la relation porte (la méthode du taux effectif).

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

CHARGES

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

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

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

Charges de financement : Les charges de financement comportent notamment les intérêts sur les emprunts, les pertes sur change et sur les instruments de couverture et sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les écarts de conversion des activités non opérationnelles et les pertes sur les instruments de couverture pour des activités non opérationnelles sont également comptabilisés dans les charges de financement.

ÉVALUATIONS ET ESTIMATIONS DU MANAGEMENT

Les principales estimations et évaluations par le management et le Conseil d'administration comprennent :

- Les créances fiscales différées concernant les pertes fiscales reportées et déductions fiscales sont reprises dans la mesure où il est probable que le bénéfice taxable futur suffira pour récupérer les pertes fiscales reportées et les déductions fiscales.
- Réductions de valeur spéciales sur le goodwill : chaque année, le goodwill est testé pour les réductions de valeur spéciales et à des moments intermédiaires aussi, lorsqu'il y a des indications que le goodwill peut être touché. Nous référons pour ce faire à la note 14 - Goodwill.
- Réductions de valeur spéciales sur immobilisations corporelles et incorporelles amortissables : pour les immobilisations corporelles et incorporelles que le management et le Conseil d'administration décident de ne plus utiliser pour la gestion opérationnelle de l'entreprise, on évalue à chaque période de rapport si la valeur comptable de cette immobilisation dépasse ou non la valeur de réalisation. Si la valeur de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une réduction de valeur spéciale est reconnue dans les résultats financiers du groupe.
- Provisions pour litiges en cours : à chaque période de rapport, le management et le Conseil d'administration évaluent le risque financier éventuel pour le groupe des litiges en cours. Une provision est reconnue dans les résultats financiers du groupe uniquement pour les litiges pour lesquels le management et le Conseil d'administration évaluent que le risque financier est probable.
- Provisions pour rémunérations du personnel : les obligations de pensions à contributions définies sont basées sur des suppositions actuarielles, comme le taux d'escompte et le rendement attendu des placements dans des fonds. Nous référons à la note 25 – Rémunération du personnel.
- Provisions pour rémunérations du personnel : les obligations découlant des règlements de pension à contributions définies sont basées sur la somme des différences positives, définie par participant au règlement, entre les réserves minimales garanties et les montants cumulés basés sur les rendements réels à la date du bilan (c'est-à-dire que l'obligation nette est basée sur le manquement évalué à la valeur intrinsèque).

2. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les comptes annuels consolidés du groupe pour 2015 comprennent l'Entité et 19 filiales consolidées sur lesquelles l'Entité exerce son contrôle (note 35) et 2 participations sur lesquelles elle n'exerce pas de contrôle complet. Le 1er janvier 2015, FreshMeals Deutschland GmbH a été reprise par Pluma Fleischwarenvertrieb GmbH. Le 28 août 2015, l'Entité a acquis 33% de Stefano Toselli SAS.

Les comptes annuels consolidés pour l'exercice 2014 comprennent 20 filiales consolidées et 1 participation sur laquelle elle n'exerce pas de contrôle complet.

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 fin 2015 1.588 membres du personnel (2014 : 1.576 membres du personnel) (équivalents temps plein au 31 décembre 2015 et nombre moyen d'intérimaires en 2015). La structure de management du groupe et les systèmes de rapport internes et externes sont organisés en conformité avec ces activités d'entreprise.

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 67% du chiffre d'affaires (2014 : 65%) 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 est de facto incorporel, l'entreprise a choisi de ne rapporter que le chiffre d'affaires supplémentaires du groupe.

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

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

DONNÉES CLÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

	2015			2014		
	Charcuterie	Plats cuisinés	Total	Charcuterie	Plats cuisinés	Total
COMPTÉ DE RÉSULTATS DU SECTEUR						
Chiffre d'affaires du secteur	281.716	114.603	396.319	280.410	119.320	399.730
Résultat du secteur	13.713	7.306	21.019	11.404	6.835	18.239
Résultats non alloués			-5.190			-4.395
Coût net de financement			-1.201			-1.402
Impôts			-3.817			-3.637
Résultat des sociétés mises en équivalence			-513			-673
Résultat consolidé			10.298			8.132
BILAN DU SECTEUR						
Actifs du secteur	96.514	26.013	122.527	96.522	26.355	122.877
Actifs non alloués			26.674			18.049
Total des actifs consolidés			149.201			140.926
Passif du secteur	52.146	24.899	77.045	52.792	23.409	76.201
Passifs non alloués			164.483			156.524
Total du passif consolidé			241.528			232.725
AUTRES INFORMATIONS						
Investissements du secteur	7.545	6.595	14.140	10.138	1.656	11.794
Investissements non alloués			2.780			2.683
Total des investissements			16.920			14.477
Amortissements et frais hors caisse du secteur	11.724	5.375	17.099	11.019	5.575	16.594
Amortissements et frais hors caisse non alloués			1.345			980
Total des amortissements et frais hors caisse			18.444			17.574

DONNÉES CLÉS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

	2015	2014
Vente aux tiers		
Belgique	160.155	166.025
Pays-Bas	162.246	155.309
Royaume-Uni	23.096	24.089
Allemagne	24.320	29.016
Autres	26.502	25.291
	396.319	399.730
Actifs par région		
Belgique	126.502	126.393
Pays-Bas	61.546	55.433
Autres	53.480	50.899
	241.528	232.725
Investissements par région		
Belgique	13.819	12.728
Pays-Bas	3.100	1.743
Autres	1	6
	16.920	14.477
Actifs non courants		
Belgique	115.783	107.804
Pays-Bas	31.546	31.262
Autres	1.872	1.860
	149.201	140.926

4. PRODUITS PROVENANT DE LA VENTE DE MARCHANDISES

	2015	2014
Ventes de marchandises	396.319	399.730

Le chiffre d'affaires total du groupe a baissé en 2015 de 3,4 millions d'EUR (-0,9%), passant de 399,7 millions d'EUR à 396,3 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.

Dans la division des plats cuisinés, on observe une baisse du chiffre d'affaires de 4,7 millions d'EUR (-4%).

Le chiffre d'affaires de la division charcuterie a augmenté de 1,3 million d'EUR (+0,5%).

5. MARCHANDISES, MATIÈRES PREMIÈRES ET PRODUITS AUXILIAIRES

	2015	2014
Achats	208.784	213.229
Variation des stocks	-124	4.474
Total	208.660	217.703

6. SERVICES ET BIENS DIVERS

	2015	2014
Intérimaires et personnes mises à disposition de l'entreprise	11.343	9.844
Entretiens et réparations	10.758	10.545
Frais marketing et ventes	16.854	16.775
Frais de transport	14.148	13.821
Energie	8.288	8.224
Loyer	6.259	5.869
Honoraires et conseillers	8.342	5.612
Autres	4.820	4.775
Total	80.812	75.465

Le compte « Autres » comporte notamment les frais de bureau et les frais d'assurances.

7. FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel s'élèvent en 2015 à 74.110 mille EUR, contre 76.001 mille EUR en 2014.

Les frais de personnel sont ventilés comme suit :

	2015	2014
Salaires et traitements	50.521	51.595
Cotisations sociales	16.214	16.970
Autres frais de personnel	7.375	7.436
Total	74.110	76.001
Effectif total en équivalents temps plein (excl. intérimaires)	1.348	1.357

8. RÉDUCTIONS DE VALEUR ET PROVISIONS

	2015	2014
Réductions de valeur	9	2
Provisions	558	69
Total	567	71

9. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

	2015	2014
Récupération des coûts liés aux salaires	494	583
Récupération des coûts logistiques	53	110
Subsides	0	17
Bénéfice sur la vente d'actifs	77	65
Récupération d'assurances	145	203
Récupération impôts locaux	1.275	0
Moins-values	-53	-5
Impôts locaux	-1.278	-963
Indemnisations	53	372
Autres	770	475
Total	1.536	857

La récupération des impôts locaux concerne des impôts locaux récupérés des exercices précédents.

10. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

	2015	2014
Bénéfice d'exploitation (EBIT)	15.829	13.844
Coûts de restructuration	1.506	2.330
Impairment Binet	1.259	0
Bénéfices d'exploitation courants	18.594	16.174
EBITDA	34.273	31.418
Coûts de restructuration	1.506	2.330
REBITDA	35.779	33.748

Le REBITDA augmente de 2,1 million d'EUR (+6,3%), passant de 33,7 millions d'EUR en 2014 à 35,8 millions d'EUR en 2015.

Ce qui est la conséquence de la hausse du chiffre d'affaires lors du second semestre et de l'attention constante prêtée à la rentabilité de la gamme de produits et d'une maîtrise encore plus stricte des coûts dans les deux divisions.

La maîtrise des coûts n'empêche pas le groupe d'oeuvrer de différentes façons à son avenir.

Une étude de marché approfondie réalisée en Belgique, aux Pays-Bas, en Angleterre et en Allemagne nous permet de bien connaître les souhaits du consommateur final. Et notre département recherche et développement s'en inspire pour développer de manière ciblée des produits et concepts novateurs.

Les innovations les plus qualitatives sont proposées de préférence sous nos marques consommateurs. En 2015, nous avons lancé avec succès des produits dans la catégorie salami, volaille et jambons cuits sous la marque Daniël Coopman®. Le restyling de l'emballage, l'amélioration constante de la qualité et les nouveaux produits sous la marque Come a casa® en 2015 sont très appréciés par les consommateurs belges. Pour le développement des produits sous marque de distributeur, nous collaborons en continu avec nos clients en vue de réaliser l'amélioration et les innovations souhaitées dans notre offre.

Des investissements complémentaires dans l'amélioration de l'efficacité dans les usines et l'investissement dans le logiciel ERP nous permettent d'optimiser nos processus d'entreprise.

Comme annoncé l'année dernière, la rémunération du CEO est constituée partiellement d'une indemnité pour la croissance exceptionnelle de la valeur d'ac-

tionnariat à la fin de son mandat, prévue en 2018. Sur la base des résultats actuels, une provision de 0,6 million d'EUR a été constituée. Les amortissements récurrents chutent de 0,9 million d'EUR.

11. PRODUITS FINANCIERS

	2015	2014
Revenus d'intérêts	196	206
Ecarts de change positifs	0	0
Autres	280	25
Total	476	231

12. FRAIS FINANCIERS

	2015	2014
Charges d'intérêts sur les emprunts	988	1.205
Charges d'intérêts sur le leasing	0	121
Ecarts de change négatifs	509	18
Frais bancaires	140	116
Réévaluation des instruments financiers	0	39
Autres	40	134
Total	1.677	1.633

13. IMPÔTS

	2015	2014
Impôts sur le résultat		
Exercice	4.480	4.440
Exercices précédents	132	45
Impôts latents		
Effet d'écarts temporaires	-795	-848
Impôts totaux en compte de résultats	3.817	3.637

Le taux d'imposition en Belgique est de 33,99 % (33,99 % en 2014). Pour les autres pays ont été pris les taux d'imposition applicables dans ces pays.

	2015	2014
RAPPORT ENTRE LA CHARGE D'IMPOSITION ET LE PROFIT COMPTABLE		
Profit comptable avant impôts	14.628	12.442
Impôts aux taux d'imposition belge (2015 : 33,99% et 2014 : 33,99%)	4.972	4.229
Effet des différents taux d'imposition des sociétés étrangères	-1.651	-637
Effet des dépenses fiscalement non déductibles	783	462
Actifs et passifs d'impôts différés en résultat	0	0
Réalisation d'actifs d'impôts différés non reconnus avant	-285	-194
Déduction de l'intérêt notionnel	-329	-372
Autres effets	327	149
Charge fiscale réelle	3.817	3.637
Taux fiscal effectif	26,1%	29,2%

14. GOODWILL

	2015	2014
GOODWILL		
Début de l'exercice	36.944	36.944
Acquisitions	0	0
Cessions et désaffectations	0	0
Ecarts de conversion	0	0
Fin de l'exercice	36.944	36.944

RÉDUCTIONS DE VALEUR SPÉCIALES

	2015	2014
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 com-

binaisons 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 de réduction de valeur de ce goodwill à l'aide de la méthode du flux de trésorerie escompté. Lorsque la valeur recouvrable du secteur est inférieure à la valeur comptable, la 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 2015, ce goodwill se monte à 29.096 mille EUR (2014: 29.096 mille EUR) pour la charcuterie et à 6.108 mille EUR (2014: 6.108 mille EUR) pour les plats cuisinés.

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

- l'évaluation budgétaire pour l'année suivante des flux de trésorerie opérationnels propres de chaque secteur distinct. Cette évaluation budgétaire résulte d'une analyse détaillée de toutes les évolutions connues et estimées du chiffre d'affaires, des marges et des coûts, adaptée à l'environnement commercial de chaque secteur, avec une recherche d'équilibre entre l'audace et le réalisme.
- 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% (2014 : 1,9%) est d'ailleurs estimé comme étant réaliste par le management pour les prochaines années et les deux segments.
 - De la marge EBITDA estimée. Cette marge est conforme aux projections de l'année prochaine et aux objectifs à plus long terme de chaque secteur.
 - De l'impôt estimé sur le flux de trésorerie opérationnel. Pour les charcuteries, il a été tenu compte d'un tarif fiscal moyen entre la Belgique et les Pays-Bas. Pour les plats cuisinés, il a été tenu compte du tarif belge supérieur. Ce calcul tient compte de l'endroit où les cash-flows sont taxés.

- Pour chaque année, les flux de trésorerie calculés sont adaptés avec les investissements de remplacement nécessaires, d'après les estimations, pour maintenir opérationnel l'appareil de production en place et avec les mouvements du capital d'exploitation. Ceux-ci sont différents pour chaque secteur.
- Pour la valeur résiduelle, le flux de trésorerie de la 5ème année est extrapolé par prudence sur un avenir sans croissance.
- Tous ces flux de trésorerie sont actualisés sur base du coût moyen pondéré du capital après impôts (WACC) de 6,38% (2014 : 6,73%) estimé par la Banque Degroof Petercam. Le calcul est basé sur un ratio fonds propres/dettes souhaité de 35/65 (2014 : 35/65), un taux d'imposition moyen de 29% (2014 : 29%), un rendement sur fonds propres de 8,0% (2014 : 8,6%) et un coût brut pour les fonds de tiers de 4,7% (2014 : 4,7%). Les risques dans les deux secteurs sont suffisamment proches pour justifier un seul et même WACC.

Dans les deux divisions, la valeur réalisable dépasse significativement (plus de 150%) la valeur comptable. Cette analyse de réduction de valeur 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 18% dans les plats cuisinés. Pour une chute de la marge EBITDA sur les ventes de 1% à chaque fois, cette différence diminue respectivement de 23% et 10%. Pour une réduction de la croissance du chiffre d'affaires de 1% à chaque fois après 2016, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable chute de 18% dans la charcuterie et de 18% 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 54% dans la charcuterie et de 39% 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 130% dans la charcuterie et de 79% dans les plats cuisinés.

15. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Software	Coûts de développement	Total	Software	Coûts de développement	Total
	2015			2014		
VALEUR D'ACQUISITION						
Début de l'exercice	17.357	156	17.513	15.096	156	15.252
Extension du périmètre de consolidation	0			0		
Acquisitions	2.692		2.692	2.261		2.261
Cessions et désaffectations	-78		-78			0
Transferts d'une rubrique à une autre	0			0		
Fin de l'exercice	19.971	156	20.127	17.357	156	17.513
AMORTISSEMENTS						
Début de l'exercice	13.942	156	14.098	13.003	104	13.107
Extension du périmètre de consolidation	0			0		
Amortissements *	697		697	939	52	991
Cessions et désaffectations	-78		-78			0
Fin de l'exercice	14.561	156	14.717	13.942	156	14.098
VALEUR COMPTABLE NETTE						
	5.410	0	5.410	3.415	0	3.415

En 2015 et 2014, aucune charge complémentaire pour les activités de développement n'a été activée. L'augmentation en 2015 découle des investissements dans un nouveau pack ERP. En 2015, 2,7 millions d'EUR ont été investis dans les immobilisations incorporelles.

16. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Terrains et bâtiments	Installations, machines et équipement	Mobilier et matériel roulant	Leasing	Autres	Actifs en construction	Total
	2015						
VALEUR D'ACQUISITION							
Début de l'exercice	95.185	227.257	2.722	280	81	115	325.640
Extension du périmètre de consolidation							0
Acquisitions	711	11.829	22			1.666	14.228
Cessions et désaffectations		-5.783	-88	-181			-6.052
Transferts d'une rubrique à une autre		98				-98	0
Ecart de conversion							0
Fin de l'exercice	95.896	233.401	2.656	99	81	1.683	333.816
AMORTISSEMENTS							
Début de l'exercice	58.064	176.017	2.512	280	81	0	236.954
Extension du périmètre de consolidation							0
Amortissements *	2.305	13.663	106				16.074
Cessions et désaffectations		-5.720	-87	-181			-5.988
Ecart de conversion							0
Fin de l'exercice	60.369	183.960	2.531	99	81	0	247.040
RÉDUCTIONS DE VALEUR SPÉCIALES							
Début de l'exercice	0	0	0	0	0	0	0
Extension du périmètre de consolidation							0
Dotations *	1.259						1.259
Reprises *							0
Cessions et désaffectations							0
Fin de l'exercice	1.259	0	0	0	0	0	1.259
SUBSIDES NETS EN CAPITAL							
Début de l'exercice	329	328	8	0	0	0	665
Extension du périmètre de consolidation							0
Nouvelles attributions							0
Autres							0
Amortissements *	-23	-130					-153
Fin de l'exercice	306	198	8	0	0	0	512
VALEUR COMPTABLE NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2015	33.962	49.243	117	0	0	1.683	85.005

	Terrains et bâtiments	Installations, machines et équipement	Mobilier et matériel roulant	Leasing	Autres	Actifs en construction	Total
	2014						
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

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

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

En 2015, le groupe a investi 16,9 millions d'EUR, dont 14,2 millions d'EUR en immobilisations corporelles. Les investissements concernent surtout la poursuite des investissements dans l'efficacité et les adaptations d'infrastructure dans les différents sites du groupe.

Les bâtiments et les terrains de Binet SA d'un montant de 3 millions d'EUR ne sont plus utilisés pour les activités d'exploitation.

17. PARTICIPATIONS SELON LA MÉTHODE DE MISE EN ÉQUIVALENCE

	2015	2014
Co-entreprise	2.754	3.675
Entreprises associées	9.881	0
Total	12.635	3.675

STEFANO TOSELLI SAS

Le 28 août 2015, Ter Beke et GS & DH Holding, l'actionnaire de l'entreprise française Stefano Toselli SAS et producteur de plats cuisinés, ont signé un contrat par lequel Ter Beke acquiert immédiatement une participation minoritaire de 33 % chez Stefano Toselli SAS.

	2015
COMPTES DE RÉSULTATS ABRÉGÉ	
Produits d'exploitation	72.515
Charges d'exploitation	-67.368
Résultat financier	-84
Résultat exceptionnels	-3
Résultat avant taxes	5.060
Taxes	-1.183
Résultat participation	-611
Résultat net	3.266

	2015
BILAN RÉSUMÉ	
Immobilisations corporelles	10.270
Immobilisations financières	1.090
Stocks	2.235
Créances diverses	13.291
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6
Total de l'actif	26.892
Fonds propres	15.600
Emprunts à long terme	1.678
Emprunts à court terme	9.614
Total du passif	26.892

Ces chiffres ont été obtenus au moyen des règles comptables françaises. En 2015, un résultat de 0,5 million d'EUR a été repris dans les chiffres de Ter Beke (33% du résultat de la période septembre – décembre 2015). Comme l'analyse autour des IFRS restatements éventuels n'est pas encore achevée, aucune correction IFRS complémentaire n'a été effectuée en 2015. Il n'y a pas de restrictions sur le transfert de fonds entre Stefano Toselli SAS et le groupe Ter Beke.

LA CO-ENTREPRISE: PASTA FOOD COMPANY

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 co-entreprise 50/50. Les accords prévoient pour Ter Beke une option d'achat sur la part de YHS dans la co-entreprise 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 GS & DH Holding. Ces prêts sont porteurs d'intérêts et sont garantis par un gage sur les parts dans la structure de co-entreprise.

Le 22 juin 2011, cette co-entreprise a été créée à Opole (Pologne), sous le nom de Pasta Food Company. Le groupe reprend la co-entreprise 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 co-entreprise. Le bilan non audité et le compte de résultats de la co-entreprise se présentent comme suit (en milliers de zlotys) selon les règles comptables polonaises:

	2015	2014
COMPTES DE RÉSULTATS ABRÉGÉ		
Produits d'exploitation	25.470	19.586
Charges d'exploitation	-30.350	-25.068
Résultat financier	-2.007	-117
Résultat avant taxes	-6.887	-5.599
Résultat net	-6.887	-5.599

BILAN RÉSUMÉ		
Immobilisations corporelles	83.878	90.009
Stocks	1.213	0
Créances diverses	5.004	5.603
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0	603
Total de l'actif	90.095	96.215
Fonds propres	23.487	33.315
Emprunts à long terme	51.654	45.889
Emprunts à court terme	14.954	17.011
Total du passif	90.095	96.215

En 2015, le groupe Ter Beke a octroyé un nouveau prêt de 350 mille EUR à la Pasta Food Company pour financer un manque de liquidités. 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 arrivera à échéance en 2018.

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 co-entreprise vers les partenaires de la co-entreprise.

18. AUTRES CRÉANCES À LONG TERME

	2015	2014
Créance Pasta Food Company	850	500
Créances et cautions au comptant	97	111
Total	947	611

Le 31 décembre 2015, Ter Beke a octroyé un nouveau prêt de 350 mille EUR à la Pasta Food Company. Le prêt non privilégié de 500 mille EUR dans le cadre du financement des investissements de la Pasta Food Company a été octroyé en 2014. Ce prêt arrivera à échéance en 2018. Il 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 co-entreprise (voir la note 17), le groupe a octroyé en 2011 un prêt de 5 millions d'EUR à YHS et en 2012 à GS & DH Holding. Ces prêts sont porteurs d'intérêts et sont garantis par un gage sur les parts détenues dans la co-entreprise. Ces prêts échoient le 31 mars 2018.

	2015	2014
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 :

	2015	2014
Dettes	-110	-55
Immobilisations corporelles	5.483	6.910
Créances	801	801
Provisions	-550	-570
Pertes reportées	228	0
Pertes reportées déduites d'autres postes	0	-416
(Actifs et) passifs d'impôts différés	5.852	6.670

En 2015, le groupe n'a pas reconnu pour 8.748 mille EUR (9003 mille EUR en 2014) d'actifs d'impôts différés sur les pertes fiscalement reportables parce

qu'il n'avait pas certitude suffisante qu'ils seraient réalisés dans un avenir proche. Les pertes reportables sont reportables sans limite dans le temps, la déduction reportable de intérêt notionnel n'est reportable que pour 7 ans. A partir de 2011, la partie non utilisée de l'intérêt notionnel de l'année ne sera plus reportable.

21. STOCKS

	2015	2014
Matières premières et produits auxiliaires	12.872	13.092
En cours de fabrication	2.917	3.039
Produits finis	4.382	3.985
Marchandises	250	181
Total	20.421	20.297

22. CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES

	2015	2014
Créances commerciales	56.989	52.713
TVA à réclamer	2.200	1.953
Impôts à réclamer	503	484
Comptes de régularisation	1.499	1.287
Intérêts à recevoir	9	12
Vidanges	3.649	4.291
Autres	11	37
Total	64.860	60.777

Nos créances commerciales ne portent pas d'intérêts.

Le nombre moyen de jours de crédit commercial s'élève à 52 jours pour le groupe (2014 : 48 jours). Ce nombre de jours est déformé à cause d'un important chiffre d'affaires au quatrième trimestre des deux années et surtout de 2015.

En 2015, 9 mille EUR de réductions de valeur sur créances commerciales ont été intégrées comme charges dans le compte de résultats (0 mille EUR en 2014).

Le pourcentage de créances commerciales dues depuis plus de 60 jours déjà était de moins de 2% en 2015 et 2014.

23. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	2015	2014
Comptes à vue	7.041	10.718
Caisse	5	7
Total	7.046	10.725

24. FONDS PROPRES

Les différentes composantes des fonds propres ainsi que les modifications entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2014 sont renseignées dans l'état consolidé des variations des fonds propres.

CAPITAL

Le capital social de l'Entité au 31 décembre 2015 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 2015, le groupe détenait 0 action propre, contre 0 action propre au 31 décembre 2014.

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 24 février 2016, le Conseil d'administration a confirmé le paiement de 6.064.173,50 EUR ou de 3,50 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 2015, la dette nette totale concernant les plans de retraite et les obligations similaires se montaient à 3.061 mille EUR. Au 31 décembre 2014, elles étaient de 2.288 mille EUR.

	Obligations sous IAS 19 Régime à prestations définies	Autres provisions	Provisions totales
1er janvier 2014	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
Paielements			0
Dotations et reprises		-31	-31
Autres	-108		-108
31 décembre 2014	2.288	0	2.288
Extension du périmètre de consolidation			0
Coût de services	136		136
Charges d'intérêts	31		31
Effet actuariel par OCI	69		69
Paielements			0
Dotations et reprises		633	633
Autres	-155	59	-96
31 décembre 2015	2.369	692	3.061

Les principales hypothèses actuarielles sont :

	Belgique	France	Belgique	France
	2015		2014	
Taux d'escompte	0,75%	1,30%	1,40%	2,30%
Augmentations salariales futures, inflation comprise	2,30%	4,00%	2,50%	4,00%
Inflation	1,80%	2,00%	2,00%	2,00%

IAS 19	2015	2014
RÉGIMES DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES		
Obligation nette / (actif)	2.369	2.288
Dont obligations	2.714	2.647
Dont actifs du plan	-345	-359
Montants repris au compte de résultats:		
Coût actuel du service	136	129
Coûts financiers	31	55
Résultat attendu des actifs du plan	0	0
(Gains) / pertes actuariels repris	-1	5
Coûts des services passés	0	0
Pertes / (gains) de toute limitation ou réduction de régime	0	0
Frais d'administration	1	2
Coût repris au compte de résultats concernant les régimes de retraite à prestations définies	167	191
Montants attribués aux fonds propres via le résultat étendu (OCI)	69	281
(Gains)/pertes actuariels repris	69	281
Cumul des résultats actuariels reconnus via OCI au début de la période	0	0
Juste valeur de l'obligation brute au début de l'année	2.647	2.346
Cotisations de l'employeur	0	0
Coûts financiers	36	68
Coût actuel du service	133	125
Gain (perte) DBO de la période	98	294
Autres	-200	-186
Juste valeur de l'obligation brute à la fin de l'année	2.714	2.647
Juste valeur de l'obligation brute au début de l'année	-359	-415
Cotisations attendues de l'employeur	-160	-170
Bénéfices payés attendus (hors intérêts)	136	140
Résultat attendu des actifs du plan	0	0
Taxe attendue sur les cotisations payées	3	4
Frais d'administration attendus	1	2
Résultat attendu des actifs du plan à la fin de l'année	-379	-439
Juste valeur des actifs du plan au début de l'année	-359	-415
Cotisations réelles de l'employeur	-153	-116
Bénéfices payés réels	201	188
Produits d'intérêt	-5	-13
Taxe réelle sur les cotisations payées	2	3
Frais d'administration réels	1	2
Gains (pertes) actuariels sur les actifs du plan	-32	-8
Juste valeur des actifs du plan à la fin de l'année	-345	-359

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

En 2014, nous avons écrit que les entreprises de Ter Beke payaient des contributions à des fonds de pension ou 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 investissements de fonds.

En vertu de la loi du 18 décembre 2015, les rendements minimum obtenus sont les suivants :

- Pour les contributions qui seront payées après le 1er janvier 2016, le rendement variable minimum est déterminé sur la base du taux d'intérêt de l'OLO, avec un minimum de 1,75% et un maximum de 3,75%. Comme le taux d'intérêt de l'OLO était bas l'année dernière, le rendement garanti minimum est cliqué à 1,75%.
- Pour les montants payés fin 2015, les rendements fixés par la loi, de 3,25 % et de 3,75 % respectivement, restent d'application jusqu'à ce que les travailleurs partent en pension.

Comme ces plans de pension garantissent un rendement minimum, ils sont considérés comme des droits de pension à contributions définies.

Comme la loi a été publiée tardivement, Ter Beke n'a pas pu faire effectuer un calcul actuariel complet selon la méthode des unités de crédit projetées. Sur la base de l'analyse des plans de pension et de la différence limitée entre le rendement minimum garanti par la loi et l'intérêt garanti par l'institut d'assurance, Ter Beke conclut que l'application de la méthode des unités de crédit projetées a un impact incorporel.

Les cotisations périodiques forment un coût pour l'exercice au cours duquel elles sont dues. En 2015, ce coût était de 1.972 mille EUR, en 2014 de 1.712 mille EUR.

Les frais concernant IAS 19 sont comptabilisés sous charges de personnel. La partie intérêts est incluse dans le résultat financier.

AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions sont constituées de provisions pour restructuration, des indemnités de licenciement et de la provision pour la rémunération complémentaire du CEO pour la réalisation d'une croissance exceptionnelle de la valeur d'actionnariat à la fin de son mandat. Sur la base des résultats actuels, une provision de 0,6 million d'EUR a été constituée à cet effet.

26. OBLIGATIONS PORTANT INTÉRÊT

	Echéance			Total
	Dans l'année	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	
OBLIGATIONS PORTANT INTÉRÊT 2015				
Institutions de crédit	10.965	35.596	4.797	51.358
Dettes de leasing	0	0	0	0
Total	10.965	35.596	4.797	51.358
OBLIGATIONS PORTANT INTÉRÊT 2014				
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

Les emprunts aux institutions de crédit comprennent :

- des crédits à long terme à taux fixe pour un montant de 36.315 mille EUR ;
- des crédits à long terme à taux révisable sur des périodes convenues inférieures à 1 an, pour 15.043 mille EUR ;
- aucun crédit à court terme sur des périodes convenues inférieures à 1 an.

	2015	2014
Prêts à un taux d'intérêt fixe	1,91%	2,22%
Prêts à un taux d'intérêt variable	1,48%	1,68%

Les paiements minimaux aux institutions de crédit (intérêts inclus) en 2015 étaient de :

	2015	2014
à moins d'un an	11.908	15.028
à plus d'un an et moins de 5 ans	37.033	36.065
à plus de 5 ans	4.892	1.811

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 2015 et 2014, le groupe satisfait à ces engagements.

27. DETTES COMMERCIALES ET AUTRES POSTES À PAYER

	2015	2014
Dettes commerciales	55.339	53.828
Dividendes	89	88
Autres	3.402	3.662
Total	58.830	57.578
Dont vidanges	2.676	2.620

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 prépayé jusqu'au 31 mars 2016. La valeur de marché au 31 décembre 2015 est de 0 mille EUR (0 mille EUR en 2014).

RISQUE DE CHANGE

Le risque de change résulte des variations éventuelles de la valeur des instruments financiers à cause des fluctuations du cours du change. Le groupe est exposé à un risque de change sur les ventes, achats et prêts à intérêts exprimés dans une autre monnaie que la devise locale de l'entreprise (Livre sterling,...). Au 31 décembre 2015, le groupe avait une position nette en Livre sterling de 1.901 mille Livres sterling, au 31 décembre 2014, elle avait une position nette de 2.061 mille Livres sterling. Le 31 décembre 2015, le groupe avait comme assurance contre le risque de change des contrats à terme pour vente de 4.465 mille Livres sterling contre EUR. Le 31 décembre 2014, il avait des contrats à terme pour 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 67% du chiffre d'affaires (2014 : 65%) Le management a conçu une politique de crédit et l'exposition au risque de crédit est suivie en permanence.

- Risque de crédit sur créances commerciales : les risques de crédit sont constamment suivis pour tous les clients.
- Risques de crédit sur les liquidités et les emprunts à court terme : les emprunts à court terme sont pris sur la base de documents parfaitement négociables ou en dépôts à terme fixe auprès de banques réputées.
- Transactions avec des instruments financiers dérivés : les transactions avec des instruments financiers dérivés ne sont autorisées qu'avec des partenaires disposant d'une haute solvabilité.

Pour tous ces risques le total du bilan est le risque de crédit maximal.

Les créances commerciales sont soumises aux échéances normales. Par date de clôture il n'y a pas de soldes impayés importants échus.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

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

29. LEASING OPÉRATIONNEL

Le groupe loue ses voitures et quelques camions dans le cadre de quelques leasings opérationnels. Fin 2010 le groupe a conclu un accord de leasing opérationnel pour une nouvelle plateforme logistique 'state of the art' à Wijchen ou Ter Beke centralisera toutes les activités de découpe de Langeveld/Sleegers et toutes les activités logistiques du groupe aux Pays-Bas. Les paiements futurs liés à ce leasing opérationnel non révocable se montent à :

	2015	2014
à moins d'un an	2.151	2.141
à plus d'un an et moins de 5 ans	7.570	7.195
à plus de 5 ans	8.058	9.598
Total	17.779	18.934

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 2015 à 1.698 mille EUR (en 2014 : 1.775 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 rémunération cash à la fin de son contrat si à ce moment-là a été réalisée une croissance exceptionnelle de la valeur des fonds propres du groupe. Cette rémunération comporte un pourcentage convenu de la croissance exceptionnelle de la valeur des fonds propres du groupe réalisée. Le Conseil d'administration éva-

lue 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. En 2015 a été constituée à cet effet une provision de 633 mille EUR.

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration et du Management exécutif pour l'exercice 2015 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	2015	2014
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	0,6
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 2015 comprend l'indemnité de licenciement pour Marc Lambert, chiffre 2014 comprend les indemnités de licenciement pour Annie Vanhoutte et Asadelta Consulting VOF)	2,1	1,9

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» (le principe d'indépendance). Les charges et produits concernant ces transactions sont incorporels, dans le cadre des comptes annuels consolidés.

En 2015 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 gouvernance d'entreprise du rapport annuel (voir plus haut).

33. BÉNÉFICE PAR ACTION

BÉNÉFICE ORDINAIRE PAR ACTION

Le calcul du bénéfice ordinaire par action est basé sur le bénéfice net à allouer aux actionnaires ordinaires de 10.298 mille EUR (2014 : 8.132 mille EUR) et au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'année de 1.732.621 (2014 : 1.732.621).

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

	2015	2014
Nombre d'actions ordinaires en circulation au 1er 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	10.298	8.132
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621
Bénéfice par action	5,94	4,69

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 2015 et 2014 d'actions ordinaires potentielles pouvant entraîner une dilution.

	2015	2014
Bénéfice net	10.298	8.132
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621
Effet de dilution des plans de warrants	0	0
Nombre moyen adapté d'actions	1.732.621	1.732.621
Bénéfice dilué par action	5,94	4,69

34. IMPACT DES REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

En 2015 et 2014 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 2015 directement ou indirectement, la société mère des entreprises suivantes :

Nom et adresse complète de l'entreprise	% effectif de participation
Ter Beke Vleeswarenproduktie NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - Belgique	100
Heku NV - Ondernemingenstraat 1, 8630 Veurne - Belgique	100
Ter Beke Immo NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - Belgique	100
FreshMeals Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
FreshMeals Ibérica SL - Vía de las Dos Castillas , 33 - Complejo Empresarial Ática, Edificio 6, Planta 3a - 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 Wavre 259 A, 4520 Wanze - Belgique	100
Come a Casa SA - Chaussée de Wavre 259 A , 4520 Wanze - Belgique	100
Ter Beke France SA - Parc d' Activités Annecy - La 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 Fleischwarenvertrieb 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
Pasta Food Company Sp. z.o.o. - Ul. Pólnocna 12 - 45-805 Opole - Pologne	50
Stefano Toselli SAS - ZI Espace Zuckermann - BP56 - 14270 Mézidon-Canon - France	33

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 2015, 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 31 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 185 mille EUR.

COMPTES ANNUELS ABRÉGÉS DE TER BEKE SA

BILAN

	2015	2014
Actifs immobilisés	105.889	94.277
I. Frais de lancement	0	0
II. Immobilisations incorporelles	351	264
III. Immobilisations corporelles	5.569	3.823
IV. Immobilisations financières	99.969	90.190
Actifs circulants	94.938	81.068
V. Créances à plus d'un an	10.020	10.020
VI. Stocks	0	0
VII. Créances à 1 an au plus	82.036	66.122
VIII. Placements financiers	0	0
IX. Fonds disponibles	2.064	4.484
X. Comptes de régularisation	818	442
Total de l'actif	200.827	175.345
Fonds propres	74.859	80.645
I. Capital	4.903	4.903
II. Primes d'émission	48.288	48.288
IV. Réserves	3.360	3.360
Réserves légales	649	649
Réserves indisponibles	1.457	1.457
Réserves immunisées	679	679
Réserves disponibles	575	575
V. Résultat reporté	18.308	24.094
Provisions et impôts différés	633	0
Provisions pour risques et charges	633	0
Impôts différés	0	0
Dettes	125.335	94.700
X. Dettes à plus d'un an	19.768	12.525
XI. Dettes à 1 an au plus	105.534	82.159
XII. Comptes de régularisation	33	16
Total du passif	200.827	175.345

COMPTE DE RESULTATS

	2015	2014
Produits d'exploitation	15.001	13.680
Chiffre d'affaires	0	0
Variation des stocks	0	0
Production immobilisée	0	0
Autres produits d'exploitation	15.001	13.680
Frais d'exploitation	14.851	12.894
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	0	0
Services et biens divers	9.233	8.237
Traitements, charges sociales et retraites	4.023	3.905
Amortissements et réductions de valeur sur les immobilisations incorporelles et corporelles	945	742
Réductions de valeur sur stocks et créances commerciales	0	0
Provisions pour risques et charges	633	0
Autres frais d'exploitation	17	10
Résultat d'exploitation	150	786
Produits financiers	723	12.963
Charges financières	-370	-384
Résultat d'exploitation ordinaire avant impôts	503	13.365
Produits exceptionnels	0	12
Charges exceptionnelles	0	0
Bénéfice avant impôts	503	13.377
Impôts sur le résultat	-225	-687
Résultat de l'exercice après impôts	278	12.690

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.

CHIFFRES CONSOLIDÉS

2011 - 2015

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	2015	2014	2013	2012	2011
Chiffre d'affaires net	396.319	399.730	407.202	421.078	403.715
EBITDA (1)	34.273	31.418	28.602	31.130	33.233
Résultat d'exploitation courant	18.594	16.174	12.757	13.948	15.333
Résultats non-courants	-2.765	-2.330	-2.159	-380	0
Résultat d'exploitation	15.829	13.844	10.598	13.568	15.333
Résultat après impôts avant mise en équivalence	10.811	8.805	6.313	8.024	9.206
Résultat après impôts	10.298	8.132	6.202	8.207	9.006
Cash flow net (2)	29.255	26.379	24.317	25.586	27.106
BILAN CONSOLIDÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE					
Actifs immobilisés	149.201	140.926	144.493	154.380	153.192
Actifs circulants	92.327	91.799	96.183	95.177	99.744
Fonds propres	108.843	102.815	99.489	98.036	93.879
Total du bilan	241.528	232.725	240.676	249.557	252.936
Dettes financières nettes (3)	34.312	29.566	40.823	51.476	59.619
Dettes financières nettes / Fonds propres	31,5%	28,8%	41,0%	52,5%	63,5%
Fonds propres / Total du bilan	45,1%	44,2%	41,3%	39,3%	37,1%
INFORMATION SUR L'ACTION ET LE DIVIDENDE					
Nombre d'actions	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621
Cours moyen (décembre)	96,51	61,99	56,94	47,81	49,67
Résultat par action	5,94	4,69	3,58	4,74	5,20
Résultat dilué par action	5,94	4,69	3,58	4,74	5,20
EBITDA par action	19,78	18,13	16,51	17,97	19,18
Cash flow net par action	16,88	15,22	14,03	14,77	15,64
Dividende par action	3,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Payout ratio	49,13%	53,27%	69,84%	52,7%	48,1%
Retour dividende (décembre)	3,1%	4,0%	4,4%	5,2%	5,0%
EVALUATION					
Capitalisation boursière (décembre)	167.215	107.405	98.655	82.837	86.059
Dettes financières nettes	34.312	29.566	40.823	51.476	59.619
Valeur boursière de l'entreprise	201.527	136.971	139.478	134.313	145.678
Valeur boursière / Résultat	18,6	15,6	22,1	16,7	15,8
Valeur boursière / EBITDA	5,9	4,4	4,9	4,3	4,4
Valeur boursière / Cash flow net	6,9	5,2	5,7	5,2	5,4

(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

DÉCLARATION DES PERSONNES RESPONSABLES

Les soussignés, Dirk Goeminne*, Administrateur délégué, et René Stevens, Chief Financial Office (CFO), déclarent que, à leur connaissance :

- les comptes annuels pour les exercices 2015 et 2014, 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 CONCERNANT LES COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

TER BEKE SA RAPPORT DU COMMISSAIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS CLÔTURÉS LE 31 DÉCEMBRE 2015

Le texte original de ce rapport a été rédigé en néerlandais

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 2015, les comptes de résultats consolidés, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état 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 241.528 (000) EUR et le bénéfice consolidé (part du groupe) de l'exercice s'élève à 10.298 (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

A notre avis, les comptes consolidés de Ter Beke SA donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2015, 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.

Gent, le 15 avril 2016

Le commissaire

DELOITTE Reviseurs d'Entreprises
SC s.f.d. SCRL
Représentée par Kurt Dehoorne

—

—

COLOPHON

Rédaction : Cantilis

Traduction : SGS

Concept : Cantilis

Editeur responsable : Dirk Goeminne

Photographie Portraits: Sven Everaert

Autres images : Shutterstock (1, 2-3, 21, 33, 48-49, 52, 64, 79, 82),
Thinkstock (43), Getty (50-51, 58), autres images Ter Beke

135

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.

