

Innover

Optimiser

Rapport Annuel 2017

terbeke

driven by the zeal for your everyday meal

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

Notre mission 2

Index 5

Ter Beke en bref..... 6

Avant-propos du président 8

Nos valeurs de base..... 10

Lignes de force, chiffres clés 2017 - Perspectives 2018 12

COMPTE RENDU DES ACTIVITÉS 15

CEO Dirk Goeminne 16

In Memoriam Daniël Coopman 20

Stratégie et Innovations Charcuterie, Ingeborg Koenraadt 22

Acquisition D’offeran, Maarten Elsinga 26

Leadership Development Programme, Vera Van Lauwe 28

Audit Interne, Sofie Raes 30

Purchasing, Jan De Leersnyder 31

Stratégie et Innovations Plats Cuisinés, Christophe Bolsius 32

Acquisition de KK Kine Foods, Samir Edwards 36

Acquisition de Pasta Food Company, Maciej Wajs 38

Acquisition de Stefano Toselli,
Valérie Lelorne et Thierry Simon 40

Logistique et Supply Chain, Jeroen Van Overloop 42

Sécurité et Innovation, Henk Gurbeke et Johan Meire 44

Young Potentials 46

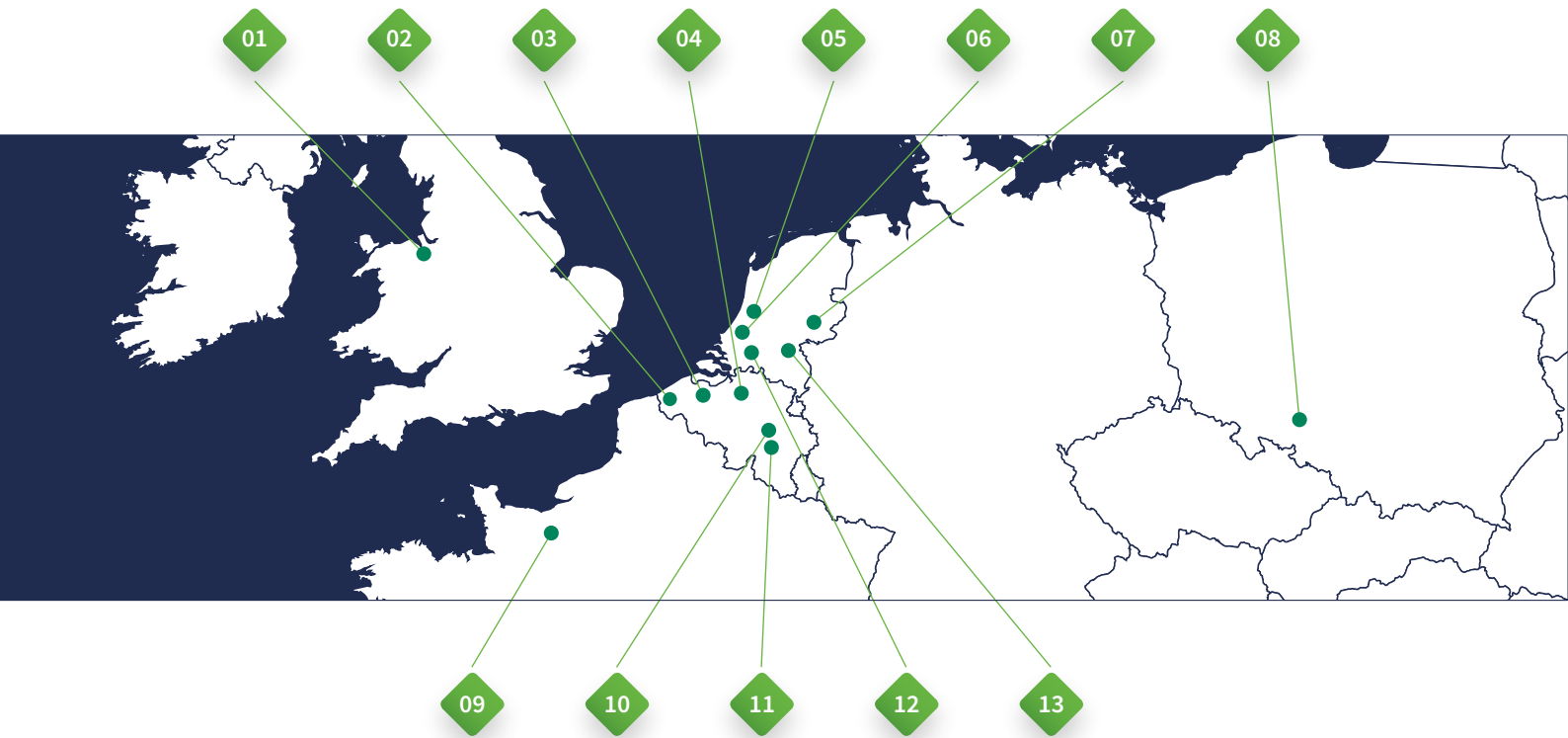
INFORMATIONS NON FINANCIÈRES 48

CORPORATE GOVERNANCE 52

**INFORMATION SUR LA BOURSE
ET LES ACTIONNAIRES 72**

COMPTES CONSOLIDÉS 75

INFORMATIONS DE CONTACT 128



SITES CHARCUTERIE

- 01 **Deeside, GB**
• Site de production
- 08 **Opole, PL**
• Site de production
- 09 **Mézidon-Canon, F**
• Site de production
- 10 **Wanze, BE**
• Site de production
- 11 **Marche-en-Famenne, BE**
• Site de production

SITES PLATS CUISINES

- 02 **Veurne, BE**
• Centre de tranchage et d’emballage
- 03 **Waarschoot, BE**
• Site de production
• Centre de tranchage et d’emballage
- 04 **Wommelgem, BE**
• Site de production
• Centre de tranchage et d’emballage
- 05 **Aalsmeer, NL**
• Centre de tranchage et d’emballage
- 06 **Zoetermeer, NL**
• Site de production
- 07 **Borculo, NL**
• Site de production
- 12 **Ridderkerk, NL**
• Centre de tranchage et d’emballage
- 13 **Wijchen, NL**
• Centre de tranchage et d’emballage

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

Le groupe a 2 activités principales : la charcuterie et les plats cuisinés frais. Il dispose de 13 sites industriels en Belgique, aux Pays-Bas, en France, en Pologne et au Royaume-Uni et emploie quelque 2.600 collaborateurs. Ter Beke a réalisé en 2017 un chiffre d’affaires de 508,6 millions d’EUR.

DIVISION PLATS CUISINES

- ◆ Producteur de plats cuisinés frais pour le marché européen
- ◆ Leader du marché de la lasagne en Europe
- ◆ 2 sites de production spécialisés en Belgique (Wanze et Marche-en-Famenne), 1 en France (Mézidon-Canon), 1 en Pologne (Opole) et 1 au Royaume-Uni (Deeside)
- ◆ Marques comme Come a casa®, Vamos® et Stefano Toselli®, en plus de nombreuses marques de distributeurs
- ◆ Emploie environ 1200 collaborateurs

DIVISION CHARCUTERIE

- ◆ Producteur et trancheur de charcuterie pour le Benelux, le Royaume-Uni et l’Allemagne
- ◆ 2 sites de production en Belgique (Wommelgem et Waarschoot) et 2 aux Pays-Bas (Borculo et Zoetermeer)
- ◆ 6 centres de tranchage et d’emballage de charcuterie dont 3 en Belgique (Wommelgem, Waarschoot et Furnes) et 3 aux Pays-Bas (Wijchen, Ridderkerk et Aalsmeer)
- ◆ Innovateur dans le segment des charcuteries préemballées : marques de distributeurs et marques propres comme Pluma®, Daniël Coopman®, Zonnenberg® en Kraak-Vers®;
- ◆ Emploie environ 1400 collaborateurs

Cher actionnaire,

Nous avons vécu une année de pression et de changement !

Une année chargée, où nous avons réalisé de nombreux objectifs qualitatifs et rendu l'entreprise Ter Beke plus grande, plus forte et plus rentable. Comme toujours, je vais laisser parler les chiffres, également ceux qui vous ont été communiqués pro-forma parce qu'ils parlent d'eux-mêmes.

Ce n'est pas un hasard si les concurrents sont davantage disposés à vendre quand la pression sur la marge brute augmente (surtout à cause du cycle porcin bien connu). La vision à long terme de Ter Beke en fait l'interlocuteur naturel du secteur. Ce n'est pas un hasard non plus si les quatre acquisitions de cette année ont été réalisées « one to one's » et pas via des offres dans le cadre des « auctions », des ventes garantissant le prix maximal pour le vendeur. Pourtant, nous avons vu évoluer le « multiple » dans notre secteur. (Cela est dû notamment à la stabilité du secteur, associée à la productivité accrue, outre la conjoncture favorable). En outre, dit la littérature financière, le volume moyen des acquisitions dans le monde en 2017 était de 30 millions de dollars, sans doute parce que les très grandes transactions (en rapport avec la taille de l'acheteur) sont plus risquées.

Je pense pouvoir affirmer que votre entreprise a grandi sans prendre de risques excessifs et sans perte de position sur le marché.

L'entreprise a également amélioré ses systèmes sur bien des plans. Je tiens à remercier tous les collaborateurs de Ter Beke pour leur implication, souvent dans l'ombre, pour renforcer la colonne vertébrale de l'entreprise. Je pense par exemple au grand investissement, en argent mais surtout en temps, dans le système INFOR ERP. Il pèse sur le bénéfice et l'EBITDA. Et son rendement n'est que très partiellement visible. Mais cet effort est essentiel sur le long terme.

Des relèves de la garde ont été opérées l'année dernière, et ce sera encore le cas cette année.

Le contrat de management avec le CEO Dirk Goeminne arrivera à échéance le 31 mai 2018. Personne, je l'espère, ne contestera qu'il a particulièrement bien dirigé son équipe et l'entreprise. Dirk sera certainement le premier à dire que tous les résultats ont été obtenus par toute l'équipe de management, avec laquelle il partagera nos vœux de bonheur.

Le contrat prévoyait de recruter un successeur bien à temps. Comme vous l'avez appris via un autre communiqué, Francis Kint deviendra le nouveau CEO de Ter Beke à partir du 1^{er} juin 2018.

Vous savez que, outre les prix et les conditions, garantir la bonne place et l'encadrement de l'intégration pour les entreprises acquises est tout aussi important dans le cas d'une croissance externe. Nous sommes donc heureux que Dirk Goeminne ait accepté non seulement de me succéder comme président, mais aussi de faciliter en particulier les transitions sur le plan du management et l'intégration des entreprises achetées, et ce à temps partiel pendant quelques années.

Il ne me reste plus qu'à vous dire que c'était un honneur de pouvoir servir Ter Beke en tant que président.

Louis-H. Verbeke
Président

« Je tiens à remercier tous les collaborateurs de Ter Beke pour leur implication, souvent dans l'ombre, pour renforcer la colonne vertébrale de l'entreprise »



terbeke
driven by the zeal for your everyday meal

Nos valeurs de base



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. INTEGRITÉ

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

Lignes de force, chiffres clés 2017

Perspectives 2018

CHIFFRE D'AFFAIRES

508,6

million d'EUR

EAT

17,1

million d'EUR

DIVIDEND BRUTE

4,00

EUR/action

INVESTISSEMENTS

13,5

million d'EUR

EBITDA

38,4

million d'EUR

Ter Beke cueille les premiers fruits des reprises

A la fin de 2017, Ter Beke cueille les premiers fruits des quatre reprises faites au courant de l'année 2017.

- ◆ Le 30/06/2017, le groupe a acquis, plus tôt que prévu, le contrôle total de l'entreprise française Stefano Toselli et l'entreprise polonaise Pasta Food Company. Avec cette reprise, le groupe a considérablement renforcé sa position de leader du marché européen dans les lasagnes fraîches.
- ◆ Le 11/09/2017, le groupe a repris 90% des actions de KK Fine Foods PLC, ce qui renforce la position du groupe sur le marché des plats cuisinés. Ter Beke s'installe ainsi au Royaume-Uni, le plus grand marché d'Europe pour les plats cuisinés.
- ◆ Le 01/12/2017, Ter Beke a finalisé la reprise de la Business Unit Fresh de Zwanenberg Food Group, qui poursuit depuis lors ses activités sous le nom Offerman B.V. Cette reprise cadre parfaitement dans la stratégie du groupe Ter Beke : devenir le leader du marché de charcuterie au Benelux.

Le chiffre d'affaires consolidé augmente de 90 millions d'EUR (+21,5%), en passant de 418,6 million d'EUR à 508,6 millions d'EUR.

Le bénéfice net a augmenté de 36,4%. Les dettes financières nettes augmentent à 126,9 millions d'EUR. Cette hausse concerne le financement des acquisitions mentionnées et la dette nette présente dans ces sociétés.

DIVISION CHARCUTERIE

- ◆ Le chiffre d'affaires de la division augmente de 6,4% ;
- ◆ Cette hausse est due principalement à l'effet de la poursuite fructueuse de la stratégie de croissance aux Pays-Bas et en Belgique ;
- ◆ Principales innovations sur le plan des produits et concepts ;
- ◆ Succès croissant du Multi-Layer Packaging ;
- ◆ La marge était sous pression en raison d'une hausse considérable et inattendue des prix des matières premières d'une part et de la pression sur les prix à cause des effets de la consolidation du marché d'autre part ;
- ◆ Focus maintenu sur la rentabilité de la gamme de produits et maîtrise des coûts adaptée en permanence.

DIVISION PLATS CUISINÉS

- ◆ Le chiffre d'affaires de la division augmente de 58 %. Cette hausse est réalisée dans pratiquement tous les pays et canaux, avec une part de marché en hausse en conséquence ;
- ◆ La marge était sous pression en raison d'une hausse considérable et inattendue des prix des matières premières. À partir du deuxième semestre, les adaptations de prix effectuées ont partiellement compensé la hausse des prix des matières premières ;
- ◆ Focalisation réussie sur l'innovation, avec une extension de la gamme de produits dans les marques de distributeur et les marques propres ;
- ◆ Extension des ventes dans de nouveaux pays en Europe ;
- ◆ Focus maintenu sur la rentabilité de la gamme de produits et maîtrise des coûts adaptée en permanence.

INVESTISSEMENTS

En 2017, le groupe a investi pour 13,5 millions d'EUR en immobilisations contre 14,8 millions d'EUR en 2016. Il s'agit surtout de la poursuite des investissements dans l'efficacité, des adaptations infrastructurelles dans les différents sites du groupe et de la poursuite du déploiement du progiciel ERP.

PROPOSITION DE DIVIDENDE

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires d'augmenter le dividende brute à 4,00 EUR (3,50 EUR en 2016). Cette hausse reflète la confiance dans l'avenir, tout en permettant de conserver dans l'entreprise les moyens nécessaires pour soutenir la poursuite de la stratégie de croissance.

ÉVÉNEMENTS PRINCIPAUX APRÈS LA DATE DU BILAN

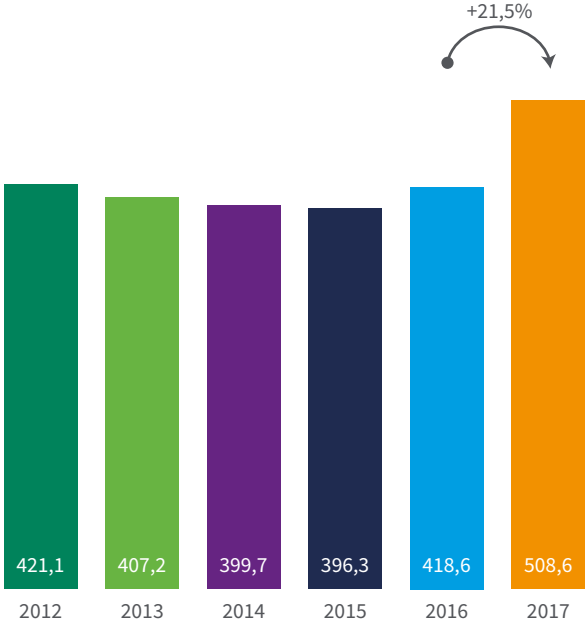
Après la date du bilan, il n'y a pas eu d'événements qui ont un impact notoire sur les résultats tels qu'ils figurent dans ce rapport annuel. Fin mars, le groupe a annoncé son intention de fermer l'usine de Zoetermeer. Comme le personnel et les produits seront intégrés dans le groupe, cette fermeture ne devrait pas avoir un grand impact.

PERSPECTIVES 2018

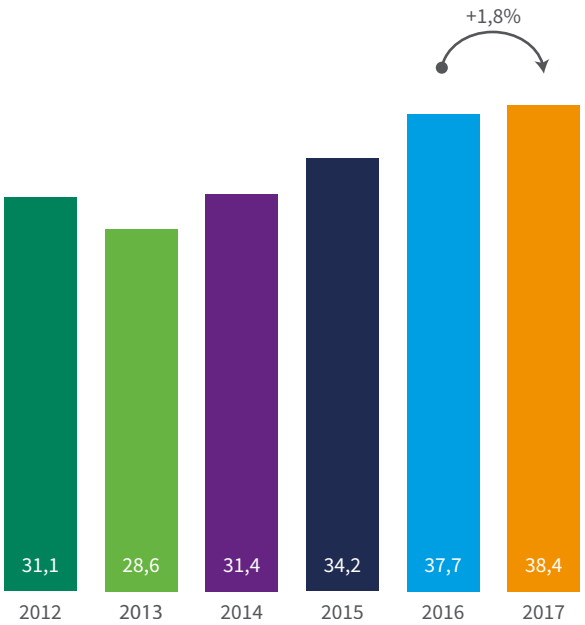
En 2018, le groupe continuera à mettre un accent accru sur la rentabilité, la croissance de la gamme de produits et sur la réduction active des coûts. Le groupe s'attachera aussi à créer des synergies avec les nouvelles acquisitions, et continuera d'investir par le biais d'innovations constantes pour les clients. Le groupe est de mieux en mieux équipé pour y contribuer.

Le groupe estime que, sous réserve de circonstances imprévues sur le marché, le résultat de 2018 dépassera le résultat pro forma de 2017.

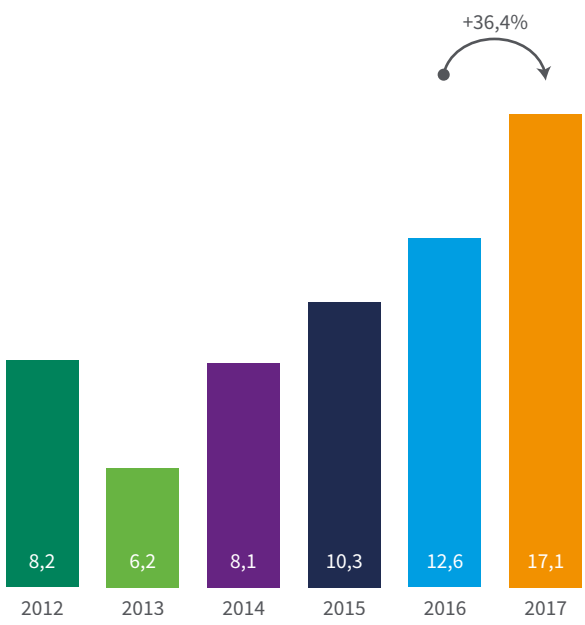
CHIFFRE D'AFFAIRES



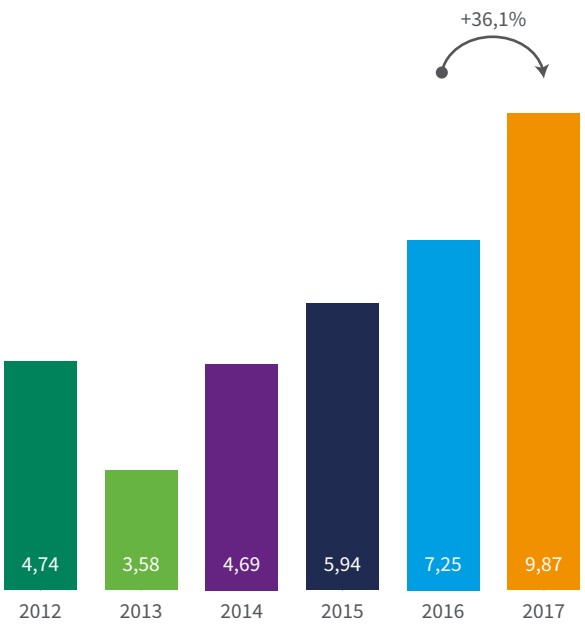
EBITDA



RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS (EAT)



RÉSULTAT PAR ACTION



1

COMPTE RENDU DES ACTIVITÉS



Interview de Dirk Goeminne
CEO Ter Beke

« Ter Beke ancre sa stratégie de croissance sur les marchés locaux »

Ter Beke se développe et continue à se développer. Avec pas moins de quatre reprises différentes en 2017, toutes tombées à pic, pratiquement comme des dominos les uns après les autres. C'est avec beaucoup de satisfaction que Dirk Goeminne fait le point de sa dernière année de CEO.

« Ter Beke va continuer à se développer et à innover. Nous sommes loin d'en avoir terminé ! »



DES SYNERGIES RAPIDES : STEFANO TOSELLI ET PASTA FOOD COMPANY

Grâce notamment à la reprise de Stefano Toselli, Pasta Food Company, KK Fine Foods et une partie du Zwanenberg Food Group, le chiffre d'affaires de Ter Beke est passé à 680,5 millions d'euros sur base annuelle*. La reprise de Stefano Toselli était prévue pour 2018, mais elle a eu lieu plus tôt. « L'opportunité de créer des synergies ensemble était manifestement présente », explique Dirk Goeminne. « Et nous pouvions par la même occasion intégrer complètement la Pasta Food Company polonaise. Cette double reprise nous offre de nombreuses possibilités supplémentaires de croissance, notamment en termes de portefeuille de produits. Elle soutient par exemple notre ambition de vendre des lasagnes dans le monde entier. »

PRODUCTION LOCALE AU ROYAUME-UNI : KK FINE FOODS

Avec une autre reprise, celle de l'entreprise de foodservice KK Fine Foods, Ter Beke a acquis un site de production propre au Royaume-Uni. « C'est une reprise qui revêt une grande importance stratégique. Car 80% de la production de KK Fine Foods sont destinés au marché foodservice et de détail anglais. Cela démontre bien l'importance que les consommateurs britanniques accordent à la production locale des plats cuisinés. Aujourd'hui nous pouvons répondre à cette demande et sommes définitivement implantés au-delà de la Manche. »

OFFERMAN POUR LE MARCHÉ NÉERLANDAIS

Une dernière étape ambitieuse a suivi, avec la reprise de la Business Unit Fresh du Zwanenberg Food Group néerlandais, qui continuera d'opérer en toute indépendance au sein de Ter Beke sous le nom d'Offerman. « Grâce à l'intégration des trois sites de production d'Offerman, nous disposons maintenant de notre propre production aux Pays-Bas. Ce qui renforce notre position sur le marché néerlandais. » La reprise résulte d'une recherche intensive de trois ans. « Nous avons exploré tout le marché européen. Nous avons recherché très spécifiquement une entreprise cadrant dans nos ambitions stratégiques. Mais nous voulions aussi que ça colle avec les personnes avec lesquelles nous allions travailler. Une telle reprise ne peut réussir que quand il y a de la confiance. »

INTÉGRATION

Après ces quatre reprises, 2018 se déroulera sous le signe de l'intégration continue, avec une attention particulière pour le caractère spécifique de chaque filiale. « One Ter Beke, One family, voilà notre ambition. Les nouveaux membres du groupe devront découvrir qui nous sommes et comment nous travaillons. Mais nous allons avancer progressivement, de manière naturelle, en respectant l'identité des entreprises reprises. Elles doivent pouvoir conserver leur particularité. Cela ne posera pas de problème, parce que depuis le début, nous ne reprenons que des organisations dont les valeurs sont les mêmes que les nôtres. Le processus d'intégration bénéficiera de temps et se poursuivra en 2018, et même en 2019. »

ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

Offerman sera la première des nouvelles filiales à fonctionner avec le nouveau système Enterprise Resource Planning que Ter Beke met en œuvre depuis 2014. L'opération a été achevée fin 2017. « Pour moi, c'est l'un des plus grands succès de 2017 », explique Dirk Goeminne. « Le nouveau système demandera un changement de

mentalité de chacun de nos collaborateurs. Grâce à ce système, toutes nos filiales et business units parleront la même langue. Ces prochaines années, nous devrons l'améliorer, l'affiner. Mais nous en voyons déjà les premiers résultats, notre entreprise devient plus efficace et est prête pour l'avenir. »

L'INNOVATION COMME CONCEPT TOTAL

L'innovation est l'un des chevaux de bataille de Dirk Goeminne. « Mais l'innovation ne concerne pas que les produits. Pour moi, l'innovation réside surtout dans les concepts : nous voulons 'décharger nos clients de leurs soucis', être leur partenaire. Avec eux, nous ne pensons pas seulement aux produits, mais aussi aux emballages, à la logistique, au transport... En allant aussi loin, nous avons par exemple pu remporter un contrat avec un grand détaillant, dont nous approvisionnerons et gérerons pratiquement tout le rayon charcuterie ces trois prochaines années. »

La concurrence est dure, les détaillants sont très exigeants vis-à-vis de leurs fournisseurs. Actuellement, chaque grand détaillant impose des exigences strictes à chaque produit, correspondant à la demande en évolution constante du consommateur. « Chez Ter Beke, nous sommes capables de répondre à chaque cahier des charges de chaque client. Ce n'est pas donné à tout le monde. On observe deux évolutions claires : des exigences plus strictes en matière de bien-être animal et une production de plus en plus locale. Nous devons répondre aux souhaits du client, cela devient la norme - et Ter Beke veut y jouer un rôle de pionnier. En Suisse, le client veut de la viande suisse, aux Pays-Bas de la viande néerlandaise et en Belgique, la viande doit être d'origine belge. Grâce à nos reprises, nous pouvons heureusement toujours mieux nous ancrer au niveau local et réagir adéquatement. »

NOUVEAU CEO

Dirk Goeminne a encore de grandes ambitions pour ses derniers mois. « Tout d'abord, je veux établir un budget pour 2018 qui soit suffisamment ambitieux. Ensuite, je veux créer suffisamment d'espace pour le nouveau CEO. Il devra trouver une culture ouverte, dans laquelle il pourra mettre ses propres accents. Il faut que ce soit une belle transition, qui ouvre de nouvelles opportunités pour Ter Beke. » Dirk Goeminne deviendra Président du Conseil d'administration, où il succédera à Louis Verbeke. « Dans mon rôle de président, je veux surtout continuer à encourager l'entreprise à innover et à changer. Ter Beke doit continuer de se développer », conclut-il. Nous sommes loin d'en avoir terminé ! »

*Chiffre d'affaires pro-forma sur base annuelle

Ter Beke veut créer de la croissance et de la valeur pour toutes nos parties prenantes. C'est pourquoi nous œuvrons à la réalisation des **objectifs stratégiques** suivants.



SATISFACTION DES CLIENTS

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



OPERATIONAL EXCELLENCE

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



COST LEADERSHIP

Nous essayons de garder sous contrôle le coût de nos opérations et de le réduire autant que faire se peut. Nous tâchons quotidiennement d'organiser nos activités aussi efficacement que possible. Et ce, sans aucune concession au niveau de la qualité des produits et services que nous offrons à nos clients.



INNOVATION

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

Daniël Coopman est décédé le 6 novembre 2017. Tout le monde le connaissait en tant que patron de Ter Beke. Daniël Coopman est né le 20 février 1937 et avait repris les rênes de l'entreprise en 1959, lorsqu'il a succédé à son père. Il est resté impliqué dans le quotidien de l'entreprise même après avoir renoncé à ses fonctions officielles. Ter Beke et l'industrie alimentaire lui tenaient vraiment à cœur. Il suivait de près tous les développements et considérait comme son devoir de se tenir informé.

Daniël Coopman est resté une valeur sûre chez Ter Beke. Il avait du cœur pour les gens, dans les usines et les bureaux. Il voulait toujours savoir comment ils allaient, mais surtout ce qui les préoccupait, comment cela se passait chez eux. Il était comme ça dans l'entreprise, et dans la vie. Ses petits carnets de notes, qu'il emportait toujours et partout, étaient remplis de choses qu'il voulait demander, retenir ou communiquer aux gens.

Quelques semaines avant son décès, il se rendait encore presque quotidiennement à son bureau dans la filiale de Waarschoot. Son départ a été soudain, et plus rapide que prévu.

L'un des grands piliers de Ter Beke n'est plus.



Interview d'Ingeborg Koenraadt,
Commercial Director Processed Meats

« Je puise mon énergie dans les changements »

Ingeborg Koenraadt est la nouvelle membre du Comité de direction. Elle a succédé à Bas Hauwert à la tête de la division Charcuterie en octobre 2017. Elle assume sa fonction avec beaucoup d'envie et d'ambition : « Je crois dans cette entreprise et avec mon équipe, je veux faire bouger les choses. »



« En 2018, je me focaliserai sur la maîtrise. Nous sommes l'un des plus grands producteurs de salami en Belgique. Et nous devons en être fiers »

êtres vivants, comme c'est notre cas. Nous y sommes sensibles : ce porc est-il bien traité, comment a-t-il vécu, qu'a-t-il mangé ? C'est pour cela que Danis est un partenaire très important qui nous aide à maîtriser la chaîne. Et nous pouvons ainsi produire de savoureux jambons de qualité. »

Le bien-être animal est toujours une priorité pour Ter Beke, surtout après les scandales des abattoirs en 2017. « Nous n'avons rien à faire avec des abattoirs qui ne respectent pas, ne fût-ce qu'une fraction, le bien-être animal. Nous sommes très clairs là-dessus. Si cela devait être le cas, nous mettrions immédiatement un terme à toute collaboration directe et indirecte. Nous voulons que les animaux, qui sont nos matières premières, soient bien traités. »

FOURNISSEUR PRIVILÉGIÉ

En 2016, Ter Beke a lancé le Multi-Layer Packaging : un emballage en compartiments, permettant au consommateur d'utiliser la charcuterie à différents moments, tandis qu'une partie reste toujours fraîche. « Ce Multi-Layer Packaging est un grand succès. Ses ventes ont doublé entre-temps. Grâce à lui, nous avons remporté un contrat important auprès d'un grand détaillant, dont nous serons le fournisseur privilégié ces trois prochaines années. Nous avons travaillé dur pour ce faire, en nous associant aux bonnes personnes, avec la bonne vision. Dans ceci, nous sommes un exemple en Belgique. Surtout quand nous obtenons ce résultat avec un détaillant qui se profile comme innovant et novateur, c'est vraiment fantastique. C'est un résultat formidable, obtenu par toute l'équipe. »

MAÎTRISE

« En 2018, je me focaliserai sur la maîtrise. Nous devons être innovants dans ce domaine. Et revenir aux sources avec notre produit. Nous avons commencé à Waarschoot avec les Coopman, une famille de bouchers. Nous sommes des maîtres dans le salami, l'un des plus grands producteurs de salami en Belgique. Et nous devons en être fiers. De notre produit, de ce que nous faisons et de la façon dont nous le faisons. Je veux que chacun, de l'acheteur au trancheur en passant par le chauffeur de camion, soit fier de ce que nous produisons. J'estime important aussi d'encourager nos collaborateurs à réfléchir comment ils pourraient encore augmenter cette fierté. D'où vient notre viande ? Comment présentons-nous une tranche de charcuterie ? Comment l'emballons-nous ? Comment est-elle mise en rayons dans le magasin ? La base de notre produit doit être parfaite. Nous sommes des producteurs de viande, c'est notre identité. »

La collaboration avec le producteur de porcs Danis cadre également dans cette quête de maîtrise. Ter Beke et Danis recherchent ensemble le jambon parfait, avec les bons goûts et arômes, les bonnes textures et couleurs. « L'histoire des matières premières est de plus en plus importante. Surtout quand on traite avec des

CHARCUTERIE FINE AUX LÉGUMES

La maîtrise que souligne Ingeborg Koenraadt était bien présente dans Charcuterie fine aux légumes, une nouvelle sorte de charcuterie commercialisée par Ter Beke en 2017. C'était un produit à base de viande et de légumes, où des morceaux de légumes étaient intégrés dans la viande. « Nous avons développé ce produit avec un chef spécialisé en légumes, parce qu'avec les légumes, on peut obtenir une palette de saveurs beaucoup plus riche qu'avec la viande. On peut les griller, les cuire au beurre, à l'eau ; les possibilités sont légion. Et cette association de légumes et de viande était harmonieuse. Nous avons travaillé avec des légumes oubliés, pas le poivron ou le curry classique, mais avec du romanesco, du chou-fleur, de la courgette... A travers le nom «Charcuterie fine aux légumes», nous voulons mettre en avant cette authenticité. C'était un trajet offensif, conçu pour exploiter un nouveau segment dans les charcuteries. Les consommateurs veulent davantage de variété et nous proposons une combinaison de tout ce que la nature a de meilleur à offrir. Je garde toujours cette idée en tête, mais nous avons d'autres priorités en 2018. »

L'ACQUISITION D'OFFERMAN

2017 a été l'année des acquisitions pour Ter Beke. Pour la Charcuterie, cela signifiait l'intégration de trois filiales de l'entreprise néerlandaise Zwanenberg qui poursuit ses activités sous le nom d'Offerman. « Nous avons recherché la complémentarité tant des activités que des produits. » Offerman propose par exemple des saucisses fumées, des produits à base de langue et de foie qui ne figuraient pas encore dans l'assortiment de Ter Beke. « Comme nous, cette entreprise travaille surtout sous marque de distributeur, complétée par quelques marques propres plus petites. Nous possédons maintenant notre propre entreprise de production aux Pays-Bas, où nous ne faisons que du tranchage jusqu'à présent. Cela nous aide à mieux satisfaire les goûts des Néerlandais. »

Ter Beke n'a pas décidé du jour au lendemain de reprendre Offerman. « Nous avons bien étudié tout le marché européen. Tout le monde n'est évidemment pas ouvert à une telle reprise, car nous participons activement à ce processus. Certaines entreprises ne sont pas du tout prêtes à envisager une reprise. Et même quand on en parle, il n'est pas certain que nous aboutissions effectivement à une collaboration. Il faut se faire confiance, c'est un trajet plutôt émotionnel que rationnel. Le rationnel n'arrive que plus tard. Il ne s'agit pas seulement de nous, qui achetons, mais il faut qu'eux veuillent bien nous vendre aussi. Mais je suis très satisfaite de cette reprise, j'y crois vraiment. »

Les trois filiales d'Offerman à Aalsmeer, Borculo et Zoetermeer seront intégrées dans Ter Beke, mais conserveront leur particularité. « Nous voulons apprendre d'eux et voir comment nous pouvons nous renforcer mutuellement. C'est aussi la philosophie de notre entreprise, basée sur des valeurs familiales : chaque individu a son identité, que nous respectons. »

TER BEKE

Ingeborg Koenraadt travaille depuis 2005 pour Ter Beke. Elle a commencé comme marketeer et est ensuite passée au Strategy & Business Development. « Mon principal objectif : accompagner la direction, le CEO et les actionnaires pour les questions stratégiques concernant l'entreprise et les divisions. Je l'ai fait pour les deux divisions, afin que les équipes sachent clairement quelle ligne suivre. Maintenant, j'assume cette responsabilité pour la charcuterie. »

Bas Hauwert a quitté Ter Beke en octobre 2017. Le CEO Dirk Goeminne a alors demandé à Ingeborg si elle voulait prendre sa place. « Je n'ai pas dû y réfléchir longtemps. Pour la simple raison que je vois tant de possibilités pour cette entreprise, que je puise mon énergie dans les changements ! »

« Ingeborg est quelqu'un qui relie », explique Dirk Goeminne. Une affirmation dans laquelle elle-même se retrouve. « Ensemble, on atteint bien plus que tout seul, on a besoin les uns des autres. Il faut avoir confiance en soi-même et dans son entourage. Et dans ce sens je suis en effet quelqu'un qui peut relier. »



Les produits d'Offerman sont complémentaires avec ceux de Ter Beke: des produits à base de langue et de foie, des saucisses fumées ne figuraient pas encore dans l'assortiment.

Interview de Maarten Elsinga,
Unit Director Offerman B.V.

« Ce sont les gens qui font la différence »



« Ce sont les gens qui font la différence ». Maarten Elsinga, Unit Director d'Offerman, l'affirme très clairement. Ter Beke a repris la division charcuterie de l'entreprise Zwanenberg en décembre 2017. Les trois filiales de Zoetermeer, Borculo et Aalsmeer ont été rebaptisées Offerman B.V. À Aalsmeer, les produits sont tranchés et emballés. Les filiales de Zoetermeer et Borculo, pour leur part, traitent les produits à base de foie, mais aussi les blocs, les saucisses et les jambons. Le nom réfère à l'une des plus anciennes entreprises du groupe. Maarten Elsinga poursuit : « Le nom a été proposé par nos collègues. Il a une histoire, un historique. » Il revient sur ce qu'il vient de dire. « Il s'agit à nouveau de personnes, d'une entreprise familiale, d'une culture familiale. Cela est très présent chez nous. Nous sommes nos gens. Vous savez, comme dans toute famille, il y a des jours où ça coince un peu, c'est normal. Mais à la fin de cette journée, nous nous retrouvons tous ensemble, solidaires, et essayons de résoudre les problèmes pour nos clients. C'est cela qui compte. »

LA PHASE SUIVANTE

Maarten travaille chez Zwanenberg depuis cinq ans déjà. Lorsqu'il a débuté, le département de la charcuterie ne fonctionnait pas très bien. Maarten a considéré que changer la perception de la charcuterie fraîche relevait de sa mission personnelle. Les sensibilités ne sont pas les mêmes que pour les conserves, l'autre pilier de Zwanenberg.

« Chez nous, on ne dit pas 'je' ni 'tu', on dit 'nous'. Le travail d'équipe est essentiel. Nous y œuvrons et aujourd'hui, on voit une collaboration étroite chez Offerman. Les membres de l'équipe se sont adaptés les uns aux autres et nous sommes prêts pour la phase suivante : Ter Beke. Nous nous identifions à notre entreprise, la culture est profondément ancrée. C'est pourquoi il était très important que ça 'colle' bien avec le repreneur. Et c'est le cas : nous pouvons nous intégrer sans accroc dans Ter Beke. Il y a des deux côtés des gens qui travaillent avec passion, avec enthousiasme. Et qui ont une bonne connaissance des charcuteries fraîches. »



UNE VISION DE LA CHAÎNE

« Je crois beaucoup dans la collaboration avec les clients. Il faut comprendre que tous les maillons de la chaîne sont reliés. C'est bien plus que produire des charcuteries : notre mission est de mener nos clients plus loin. C'est cette approche qui nous rend si uniques. Je veux raconter une histoire. Il s'agit de savoir comment donner des conseils de présentation en rayon, planifier, produire, trancher, mais aussi comment gérer les données pour certains magasins, ou proposer des solutions logistiques sur mesure. À quoi ressemblera le monde dans quelques années, voilà ce dont il faut parler dans un entretien avec un client. »

« Nous devons avant tout être transparents. L'alimentation est toujours un sujet de discussion, partout. Pour moi, ils peuvent mettre une caméra dans chaque étable, pour que tout soit visible. Sécurité alimentaire ? L'alimentation n'a jamais été aussi sûre et hygiénique, et il n'y a jamais eu tant à faire à ce niveau. Je considère que c'est notre responsabilité d'expliquer comment tout fonctionne, de manière compréhensible. Vous accompagnez ainsi vos clients du début à la fin. Les gens sont critiques, à juste titre. Quelle quantité d'aliments est perdue à la production ? Nous devons la limiter au strict minimum. Ce qui nous ramène à la vision de la chaîne. Nous devons partir d'une vision, pas seulement de notre produit. On observe cette évolution sur le marché aussi. Ce serait formidable si on pouvait avoir une telle relation avec tous les clients, sur la base d'une vision à long terme et en toute transparence. J'y crois. L'un ne va pas sans l'autre. »

« Le feedback comme base de la prestation »



Interview de Vera Van Lauwe, Recruitment & Talent Manager Ter Beke Group

« Une formation offrant les outils et le temps de réfléchir, avec les collègues, à soi-même et à la façon dont on fait son job. Cette formation crée des liens mutuels spécifiques et pousse à voir ou à faire les choses autrement. »

Sophie Verschraegen
Product Development Manager
Ready Meals

« Le programme Zeal Leadership permet de formuler les messages autrement et d'avoir une autre relation avec les collègues. Un must pour tout le monde. »

Nele De Flou
Supply Chain Coordinator
Waarschoot

Vera Van Lauwe, Recruitment & Talent Manager chez Ter Beke, croit dur comme fer dans la puissance du Leadership Development comme moteur de la croissance de l'organisation et du résultat de l'entreprise.

SPEAK UP !

« Depuis le début 2016, près de 90 collègues ont suivi le ZEAL Leadership Development Programme chez Ter Beke. Notre ambition est de leur offrir, via un programme intégré, un certain nombre d'outils de leadership et de communication, ainsi qu'un langage commun, leur permettant de mieux coacher leur équipe pour optimiser le développement et les prestations. Le département RH a lui-même participé à la formation en 2017. Nos modules visent surtout l'aspect coaching de notre fonction, car notre rôle a évolué ces dernières

« Le programme Zeal Leadership m'a permis de comprendre comment aider les collègues en posant les bonnes questions, et en les accompagnant ainsi vers une solution. Cela leur donne confiance en eux et tout le monde cautionne la solution à 100%. »

Eddy Goens
Maintenance Manager / Conseiller en
prévention, Waarschoot

années. Maintenant, nous mettons l'accent surtout sur l'accompagnement des dirigeants. Nous les aidons à jouer au mieux leur rôle de première ligne. Cela demande une adaptation de la part de toutes les parties. Un tel changement de comportement s'opère lentement. On ne parle pas d'un an, mais de plusieurs années. »

« L'un de nos catalyseurs est 'Speak up'. Une très grande attention y est accordée dans le trajet. Les gens n'osent pas encore assez dire ce qu'il en est vraiment, de manière constructive. Faire des compliments, c'est une chose, mais coacher les gens, cela implique aussi de pouvoir discuter des moins bonnes prestations. Bien entendu, il faut pouvoir dire 'ce' qui ne va pas, mais le 'comment' est bien plus important. Comment faire passer le message ? C'est OK de dire que quelqu'un ne travaille pas bien, si vous ajoutez immédiatement que vous allez continuer à soutenir cette personne, et que vous allez travailler ensemble pour améliorer la situation. »

« Nous allons sûrement poursuivre dans cette direction. En 2018, nous allons étendre le programme et voulons également y impliquer les chefs d'équipe. C'est un groupe qui n'était pas encore impliqué jusqu'à présent. Nous allons à nouveau lancer différents groupes. Une journée 'One Zeal' sera encore une fois organisée. Nous travaillerons surtout sur l'intégration verticale, avec le comité de direction, les managers et les chefs d'équipe, en nous focalisant sur la cohésion et le langage commun. Pour promouvoir ce-dernier, nous sommes partis d'un certain nombre d'instruments de développement. En augmentant la connaissance de soi-même et en échangeant mutuellement les résultats, la relation avec les gens devient plus facile : comme vous savez que la personne est comme-ci ou comme-ça, vous pouvez agir en conséquence. En général, nous voulons promouvoir

« Un puzzle dont les pièces s'emboîtent parfaitement ». Le Zeal Manual et les Catalyseurs ont été traduits en un trajet qui nous offre, à nous les dirigeants, des informations et outils supplémentaires pour assurer une communication efficace, sur la base d'un leadership authentique. »

Kristof Luys
HR Manager, Wommelgem

l'interaction durant la formation, et apprendre à mieux se connaître. Si nous nous connaissons mieux, nous pourrions mieux collaborer et donc obtenir de meilleurs résultats. Nous sommes en route vers une culture axée sur les prestations. Et cela doit transparaître dans la formation, mais aussi dans la gestion des performances que nous sommes en train de développer. »

FEEDBACK POSITIF

« Mon objectif est d'évoluer au sein de Ter Beke vers une culture positive, qui met à l'honneur les talents individuels. » Il faut en même temps un bon encadrement pour orienter dans la bonne direction les choses qui vont moins bien, grâce à un feedback ciblé et positif. Quels sont vos points forts, dans quelle fonction donnerez-vous le meilleur ? Comment puis-je vous aider, et comment pouvez-vous vous m'aider, pour réaliser un objectif commun ? »

INVENTORIER LES RISQUES

Sofie Raes est entrée chez Ter Beke comme Auditor interne pour le Groupe Ter Beke en avril 2017. Son rôle au sein de l'organisation est très important, maintenant que le groupe ne cesse de grandir et de s'internationaliser.

« J'évalue systématiquement les risques et j'encourage le management à établir des plans d'action pour prévenir les risques ou maîtriser les situations de crise si celles-ci devaient se produire. »

MIEUX VAUT PRÉVENIR QUE GUÉRIR

« L'audit interne consiste à évaluer de manière analytique et objective la réalité d'un certain élément de l'organisation. Il s'agit toujours d'un instantané, mais notre méthode de travail permet de suivre les points les plus critiques. Nous attirons l'attention sur ce qui demande une adaptation immédiate. Avec les contrôles, on court après les faits. Le rôle de l'audit interne est justement de détecter préventivement les risques et de formuler des propositions d'amélioration si nécessaire. »

« Un processus de suivi structuré me permet de surveiller la mise en œuvre de ces propositions. L'objectivité nécessaire dans mon job reste ainsi garantie. »

« Ter Beke ayant acquis un caractère beaucoup plus international en 2017, nous devons être conscients que nous sommes confrontés à de nouveaux risques. Cela requiert un autre degré de contrôle, dans une autre structure. D'autres législations s'appliquent désormais. C'est pourquoi il est plus que jamais nécessaire d'appliquer le code de conduite et la méthode de travail de Ter Beke dans nos nouvelles filiales. C'est l'ADN de notre famille. »

INTÉGRITÉ

« L'une des valeurs clés de Ter Beke est l'intégrité. C'est une bonne base pour la gouvernance d'entreprise que nous appliquons. Certains risques existent parce que les gens ne sont pas toujours suffisamment conscients des conséquences de leurs actes. Nous devons développer cette conscience. C'est pourquoi un grand exercice de 'risk assessment' a été organisé en 2017. Pour créer une uniformité pour l'identification des plus gros risques et savoir sur quels points critiques nous devons encore travailler. »

« Comment pouvons-nous nous couvrir contre certains risques avant qu'ils ne se présentent ? C'est un exercice sans fin. Nous allons ainsi encore développer nos plans d'action en 2018. »

« L'audit interne essaie d'éviter au maximum les infractions. Les directives et contrôles sont prévus pour protéger tout le monde, travailler plus efficacement, et visent l'intégrité de l'individu. Nous aidons ainsi les personnes à voir et à éviter les risques. »

Sofie Raes est très claire et directe quand il s'agit de ses ambitions pour l'avenir : « Je veux développer un plan structuré comprenant les contrôles au niveau du groupe, dans les différentes divisions et couvrant toute l'organisation. Personne ne devra alors rester éveillé la nuit. »



« Personne ne devra rester éveillé la nuit »

Interview de Sofie Raes,
Auditeur interne Ter Beke Group

« Un seul interlocuteur face au fournisseur »

Interview de Jan De Leersnyder,
Group Purchasing Director



Lorsque Jan De Leersnyder, Group Purchasing Director, a commencé chez Ter Beke fin 2016, il se voyait surtout comme l'entraîneur de l'équipe.

« La division achats a connu une grande évolution l'année dernière. Nous tâchons de remplir une fonction de service et de mettre la barre aussi haut que possible, afin que nos collègues nous impliquent spontanément partout. En 2017, nous avons, entre autres, œuvré durement à la réalisation de cet objectif. »

AVOIR FOI EN SES CAPACITÉS

« Je voulais aussi propulser mes collaborateurs vers un niveau supérieur. Le monde tourne et change constamment. Il est parfois nécessaire d'oser approcher les mêmes problèmes d'une autre façon. En stimulant la foi en ses propres capacités, en réfléchissant ensemble à la façon d'atteindre nos objectifs et en continuant de 'pousser', nous avons réussi à réaliser de meilleures performances. C'est le mérite de l'équipe. Mon rôle consiste surtout à faire en sorte que l'encadrement soit bon, que les objectifs soient clairs et que chaque collaborateur continue de travailler en fonction du département et surtout en fonction des objectifs de l'entreprise. »

« Dans cette optique, nous avons également beaucoup travaillé sur les rapports et la communication interne. Chaque mois sont fixés des objectifs spécifiques pour chaque collaborateur, avec une vue claire de ce qui se passe dans son domaine spécifique : que font les marchés, comment se comporte l'entreprise par rapport au budget, y a-t-il des réclamations et lesquelles, sur quoi allons-nous travailler le mois prochain, et bien plus encore. Il importe que nous puissions démontrer à tout moment où nous en sommes, et que nous communiquions ces résultats au sein de Ter Beke. Ainsi, nous pourrions non seulement surveiller, mais surtout corriger le tir où et quand cela s'avère nécessaire. »

DES ACCORDS UNIVOQUES

« Après les acquisitions de 2017, l'accent est mis plus que jamais sur la collaboration avec les nouvelles filiales. Il y a davantage de joueurs sur le terrain maintenant. Toutes les organisations d'achat du groupe Ter Beke devront être alignées en 2018. Ce n'est pas si évident. Chacune de ces organisations a des fournisseurs avec lesquels d'autres travaillent aussi. Ces fournisseurs ont différents interlocuteurs chez Ter Beke. Cette situation entraîne un manque de clarté pour les deux parties. Nous voulons rationaliser cela et œuvrons pour présenter 'un seul interlocuteur face au fournisseur'. Nous pourrions ainsi prendre des accords univoques avec nos partenaires, ce qui augmentera la transparence et la confiance. »

« Cela ne sera pas simple : les gens sont répartis dans divers endroits, ne parlent pas la même langue... Prendre et respecter des accords à distance est un défi. Le paysage IT fragmenté actuel contribue en outre à cette complexité. Toutes les nouvelles filiales n'utilisent pas les mêmes systèmes que les nôtres. Cela nécessite davantage que d'appuyer simplement sur un bouton pour pouvoir présenter toujours les bons chiffres. »

« C'est là que réside mon grand défi pour 2018 : je veux impliquer tout le monde dans l'histoire, au-delà des filiales. Partager l'esprit de groupe, faire apporter par chaque acheteur sa fameuse petite pierre. C'est ça l'esprit de famille. Offrir à chacun une perspective et la bonne place dans l'équipe. Et ainsi, nous remporterons la coupe en 2018 ! »

Interview de Christophe Bolsius,
CEO Ready Meals

« Tout le monde a droit à une lasagne délicieuse et abordable »

Les plats cuisinés de Ter Beke sont disponibles dans non moins de 39 pays, un record pour le groupe. Grâce aux dernières innovations et aux acquisitions, la division a vécu une année de croissance, tant dans les ventes que dans les filiales. Ter Beke est en passe de devenir un acteur mondial.

RÉFLÉCHIR AVEC LE CLIENT

Trois reprises ont été effectuées pour la division Plats cuisinés en 2017. Mais l'entreprise a aussi pu réaliser une croissance organique. Selon le directeur Christophe Bolsius, Ter Beke doit cette croissance à trois facteurs importants : rétention, innovation et expansion.

« Tout d'abord, nous sommes parvenus, dans tous les pays où nous sommes actifs, à renforcer et à développer la collaboration avec tous nos partenaires, tant dans le détail que dans le foodservice. Avec nos clients, nous travaillons pour réaliser nos objectifs sur le plan de l'ESR, en réagissant toujours proactivement aux changements dans la législation concernant la réduction du sel et des graisses dans nos produits existants. »

Ter Beke mise beaucoup sur l'innovation aussi. « Les nouvelles informations sur le shopper ainsi que les changements des tendances et besoins du consommateur constituent le moteur de notre stratégie d'innovation. Le lancement d'une gamme de produits végétariens a encore une fois accentué notre puissance d'innovation en 2017. Nous sommes constamment à la recherche de technologies de processus innovantes, pouvant nous aider à fabriquer nos produits aussi efficacement que possible, et à offrir en permanence une qualité supérieure à notre client et à notre consommateur. »



En 2017, Ter Beke a participé au salon international de l'alimentation Anuga à Cologne. « Notre offre de lasagnes et de plats de pâtes fraîches a été très bien accueillie par les visiteurs. Des clients potentiels venant des confins de l'Europe ont ainsi découvert Ter Beke. »

LE PAYS DE LA LASAGNE

Le troisième facteur de succès de 2017 est l'extension des ventes dans de nouveaux pays. « Nous sommes fiers d'avoir pu ajouter, en 2017, quelques pays en Europe de l'Est et en Europe centrale, comme la Bosnie, la Croatie et la Serbie. Mais le dernier pays européen figurant sur notre liste d'envies était l'Italie, le pays de la lasagne. Grâce au travail d'équipe, au développement et à la créativité, nous sommes parvenus à y lancer la vente en octobre 2017. »

« Pour vendre en Italie, le département R&D a recherché le vrai goût de la sauce italienne : une lasagne à base d'un ragoût plutôt que la sauce bolognaise classique, en ajoutant du vin rouge. Et, détail important : nous vendons notre lasagne sans fromage, car chaque Italien a ses préférences. Une étude de marché démontre qu'en moyenne, les Italiens ont quatre fromages dans leur réfrigérateur. Nous leur laissons donc décider eux-mêmes de celui qu'ils veulent dans leur lasagne. »

Ter Beke atteint ainsi 39 pays actifs pour les plats cuisinés. Les acquisitions de Stefano Toselli en France et de Pasta Food Company en Pologne y ont joué un rôle. « Nous desservons un large éventail de pays, surtout avec des produits frais, et une petite part de plats surgelés. Nous recherchons constamment des régions où nous pouvons exploiter de nouveaux marchés. Notre stratégie est en effet basée sur la conviction que tout le monde a droit à une lasagne délicieuse et abordable.

Ter Beke veut s'implanter davantage outre-mer et le fait avec des plats cuisinés surgelés. « Nos premières lasagnes ont été livrées en 2017 en Asie, plus particulièrement à Singapour et à Hong-Kong. Et nous sommes également actifs en Chine via Stefano Toselli. Le marché asiatique sera donc à notre portée en 2018. Sur ces marchés, il importe de bien connaître les besoins des consommateurs et les moments de consommation, pour développer des produits sur mesure, répondant aux besoins locaux. Car contrairement aux Européens, qui mangent entre 450 et 500 grammes de lasagne, les Asiatiques consomment de plus petites portions de 170 grammes. Cela a été important dans notre stratégie d'expansion et de développement. »



LE JOYAU

Parmi les reprises, celle de l'entreprise britannique KK Fine Foods est particulière. Christophe Bolsius dit que c'est 'le joyau du groupe'. « L'entreprise est totalement complémentaire à notre business actuel. Elle se concentre sur un canal où nous sommes peu, voire pas actifs, à savoir le marché du foodservice, axé sur l'horeca, le catering et la restauration self-service. KK Fine Foods produit et livre des plats cuisinés surgelés à l'horeca et aux cuisines industrielles. C'est un modèle unique, dont nous pouvons apprendre beaucoup chez Ter Beke. Je veux confier à KK Fine Foods le rôle de *knowledge center* pour l'Europe. Nous pouvons emporter les connaissances de cette entreprise sur le continent et explorer également le marché du détail britannique. »

« L'entreprise est née dans la cuisine de Leyla Edwards, qui voulait réaliser de délicieuses préparations. Et cette philosophie, elle l'a toujours gardée : quand on va dans l'usine aujourd'hui, on voit toujours une très grande cuisine, avec des chefs passionnés, travaillant avec leurs produits et ingrédients. Le marché du foodservice fonctionne avec des menus variables : de nouvelles préparations doivent être proposées toutes les six semaines. Ces chefs n'arrêtent donc pas d'innover. Ils réfléchissent en continu à des solutions : quelles installations possède notre client pour réchauffer nos repas ? Leur client doit pouvoir servir beaucoup de personnes en peu de temps. Nous devons pouvoir réagir adéquatement, et nous adapter au processus du client. »

« Grâce au travail d'équipe, au développement et à la créativité, nous vendons maintenant également du lasagne en Italie, le pays de la lasagne »

BEST PRACTICES

2018 sera l'année de l'intégration des nouvelles Business Units dans la division Ready Meals de Ter Beke. La division est passée de deux à cinq filiales. « Le défi sera de faire collaborer toutes les équipes de manière créative et innovante. Nous allons partager les *best practices*. Visiter nos entreprises respectives pour puiser de l'inspiration, voir si nous pouvons produire autrement, mieux ou plus efficacement pour continuer de répondre à la demande croissante pour des lasagnes et plats de pâtes de qualité. »

La division sera gérée différemment à partir de 2018 : en tant que CEO, Christophe Bolsius dirigera l'ensemble du département, alors que jusqu'à présent la partie production était sous la responsabilité de Wim De Cock. « Nous avons les mêmes processus, emballages et logistique dans les différentes usines. Nous allons en profiter pour optimiser notre fonctionnement. De cette façon, tous les collaborateurs de tous les départements pourront contribuer à une satisfaction maximale des clients. Notre ambition reste de vendre les meilleures lasagnes dans le monde entier. »

Interview de Samir Edwards,
Managing Director KK Fine Foods PLC

« Nous savions que Ter Beke était le meilleur partenaire »



Début septembre, Ter Beke a repris 90% des actions de l'entreprise britannique KK Fine Foods PLC, qui produit des plats cuisinés frais et les distribue surgelés dans le foodservice et le marché du détail. Avec son marché et son offre de plats surgelés, cette nouvelle acquisition occupe une place à part dans le groupe. Si les pâtes et lasagnes représentent la part du lion dans la gamme des produits, KK Fine Foods se focalise surtout sur des préparations innovantes et des saveurs du monde entier.

Samir Edwards, Managing Director de KK Fine Foods, a découvert l'amour de l'alimentation quand il était enfant, dans la cuisine de sa mère. Quand elle était petite fille, Leyla Edwards a quitté l'Arabie saoudite pour s'installer au Caire, et ensuite au Royaume-Uni. Elle a créé son entreprise à partir de sa propre cuisine, et vendait ses repas aux pubs et entreprises du quartier. Elle devait souvent chasser Samir et ses sœurs de la cuisine, parce qu'ils étaient tout le temps dans ses pieds. Aujourd'hui, Samir est à la tête d'une entreprise qui occupe 400 personnes.

FUSION

« Nous avons parlé avec différentes entreprises, mais nous savions que Ter Beke était le meilleur partenaire. Cela a tout de suite bien fonctionné. Nous avons une très bonne impression, ce qui se ressent depuis les bureaux de la direction jusque dans les usines. Quelle est la prochaine étape ? Où allons-nous ensuite ? Toute l'équipe, et pas seulement moi, attend la collaboration avec impatience. On pourrait presque dire que tout le monde trépigne un peu à l'idée. Au lieu de ressentir une angoisse face au changement, nous accueillons cette situation comme la prochaine étape du développement de KK. La reprise permettra de développer notre business, mais ce qui est plus important encore : nos collaborateurs vont pouvoir profiter de nouvelles opportunités. »

« L'efficacité d'une entreprise est totalement fonction de celle de ses collaborateurs, et c'est l'une des raisons pour lesquelles KK Fine Food s'est développée si vite. Leyla a été une patronne fantastique, qui m'a appris

qu'un managing director doit s'y connaître dans tous les domaines, et pouvoir porter différentes casquettes lorsque c'est nécessaire. Mais elle m'a aussi appris qu'il est important de s'entourer d'une bonne équipe, avec des personnes ayant chacune leur propre expertise. Déléguer des responsabilités, et offrir confiance et liberté aux personnes qui vous entourent, voilà la clé du succès. »

« Ma passion pour l'alimentation est le moteur de toute ma carrière. Lorsque je suis arrivé dans l'entreprise, j'ai commencé au bas de l'échelle : j'ai travaillé à la ligne de production en tant qu'étudiant. Après mes études, j'ai travaillé aux Achats, à la Supply Chain, au Développement des produits et aux Ventes. Cela m'a aidé à acquérir la base et les connaissances grâce auxquelles je dirige l'entreprise maintenant. Depuis, j'ai découvert tous les aspects du business et avec nos collaborateurs, nous veillons à livrer quotidiennement des produits de qualité. Je veux que nos collaborateurs soient vraiment enthousiasmés par le business dans lequel nous travaillons. Nous voulons des collaborateurs motivés, qui embrassent ce potentiel de croissance avec nous. En route pour de nouvelles aventures, tous ensemble ! »

Interview de Maciej Wajs,
Plant Manager de Pasta Food Company

« Des pâtes et des lasagnes de la Finlande à la Bulgarie »



En 2011, Ter Beke et Stefano Toselli ont créé une coentreprise en Pologne : Pasta Food Company. L'objectif principal : desservir le marché d'Europe de l'Est. Depuis la reprise de Stefano Toselli, fin juin 2017, Pasta Food Company appartient totalement à Ter Beke. L'usine à Opole est dirigée par Maciej Wajs.

« Pasta Food Company est la dernière arrivée dans la famille Ter Beke. Je me souviens encore avoir assisté au premier coup de bêche, en plein milieu d'un terrain en friche. Un an plus tard s'y élevait l'une des usines alimentaires les plus modernes d'Europe. Le chemin parcouru est incroyable. Entre-temps, nous livrons nos pâtes et nos lasagnes de la Finlande à la Bulgarie. »

SOLIDARITÉ

« L'usine d'Opole est éloignée des sites de Ter Beke en Europe de l'Ouest. Mais cela n'enlève rien à la solidarité avec le reste de la division Plats cuisinés. Avant la reprise, il y avait deux propriétaires, maintenant il n'y en a plus qu'un. Il n'y a pas d'autre différence, en fait. Nous avons toujours travaillé ensemble comme une équipe. Comme notre usine polonaise est fortement automatisée, l'équipe n'est pas trop grande. C'est probablement ce qui facilite ce sentiment de solidarité. »

« Notre région offre encore beaucoup de potentiel, nous sommes encore en pleine croissance et le marché est extrêmement dynamique »



« C'est merveilleux de voir que Pasta Food Company peut tenir ses promesses. L'équipe démontre chaque jour que cet investissement était une bonne décision. Notre région offre encore beaucoup de potentiel, nous sommes encore en pleine croissance et le marché est extrêmement dynamique. En outre, nous sommes arrivés à un point où nous pouvons, depuis Opole, offrir également de l'expertise aux autres membres du groupe. Cette interaction est très stimulante. »

PETITES CUISINES

« On observe un glissement sur le terrain ici aussi. Auparavant, les gens cuisinaient beaucoup plus. Actuellement, plus personne n'a encore le temps de préparer les repas comme le veut la tradition. Davantage de gens s'installent dans les villes, dans des appartements plus petits, avec des petites cuisines. Là aussi, tout doit aller vite. Les repas tout préparés sont très pratiques, mais les consommateurs veulent quand même de la qualité. Nous avons ainsi lancé un projet pilote avec des lasagnes en portions individuelles de 400 grammes. Il y a de nombreuses personnes qui vivent seules, et préparer une lasagne pour une personne n'est pas toujours facile. Il y a donc un potentiel. Nous répondons à cette demande avec nos produits. Nous proposons des solutions délicieuses, mais également qualitatives. Et si nous pouvons offrir cette solution aussi dans tous les pays d'Europe centrale et de l'Est, je serai un homme heureux ! »



Interview de Valérie Lelorne, Directeur Financier
et Thierry Simon, Directeur Industriel, Stefano Toselli SAS

« Nous ne pouvons qu’être gagnants avec cette reprise »

Le fabricant de pâtes Stefano Toselli est lié à Ter Beke depuis 2011 déjà. En mai 2011, les deux organisations ont créé un joint-venture en Pologne, la Pasta Food Company. Fin juin 2017, Ter Beke a levé la call option sur l’action de Stefano Toselli dans la co-entreprise et sur les parts de Stefano Toselli. Ter Beke est ainsi propriétaire à 100% de Stefano Toselli et de la Pasta Food Company à présent.

TRAVAILLER EN TOUTE CONFIANCE

Valérie Lelorne, Directeur Financier, et Thierry Simon, Directeur Industriel chez Stefano Toselli, faisaient tous deux partie de l’équipe à l’origine de la collaboration et connaissent bien Ter Beke.

« Aujourd’hui la transmission a été faite avec succès. En fait, nous avons préparé l’avenir à ce moment-là », explique Valérie. « La nouvelle de la reprise a été bien accueillie ici. Il n’y a pas de changement, fondamentalement. Les deux entreprises avaient déjà de nombreux contacts. Notre président, Doug Hamer, était le moteur commercial de Stefano Toselli. Maintenant qu’il prend sa

retraite nous sommes soulagés de retrouver cette base portante chez Ter Beke aussi. C’était notre principale préoccupation, en fait. Mais Christophe Bolsius, le CEO de la division Ready Meals de Ter Beke, a repris ce rôle avec beaucoup de dynamisme et de charisme. »

« J’aime travailler en toute confiance. L’entreprise continuait de tourner lorsque notre président était en voyage d’affaires, parce que nous avions tous la responsabilité et l’autorité requises pour faire notre travail. Il faut continuer de la sorte, et je retrouve cela aussi dans la nouvelle équipe internationale. »

« Nous ne pouvons qu’être gagnants avec cette reprise. C’est confortable de faire partie d’un grand groupe comme Ter Beke. Cela offre une sécurité, également sur le plan des investissements. La taille réduite de Stefano Toselli empêchait certains développements, mais avec Ter Beke, ceux-ci seront peut-être possibles. Nous serons plus forts vis-à-vis de nos clients, et nous ne pouvons que nous en réjouir. Nous pourrions maintenant nous mesurer aux autres grands groupes, et cela fait du bien. L’avenir s’annonce prometteur! »

UNE ENTREPRISE À TAILLE HUMAINE

L’histoire est la même chez Thierry Simon. « J’ai toujours trouvé que Ter Beke était une grande entreprise, mais à taille humaine, et avec un esprit familial. C’est pour moi un atout majeur permettant de s’épanouir dans cette collaboration. La reprise a été réalisée avec beaucoup de respect et d’attention pour ce qui existait. Tout s’est passé de manière très humaine. Cela aurait pu ne pas être le cas. Mais cela ne m’étonne pas : lors de la création du joint-venture Pasta Food Company, j’ai eu l’occasion d’apprendre à connaître l’organisation. Savez-vous que certains membres du comité de direction savent comment fonctionnent les machines et connaissent les contraintes d’un changement de format ? C’est plutôt rare. Pour moi, c’est un signal fort, qui donne confiance à la partie opérationnelle, et je peux ainsi la transmettre à mes collaborateurs. »

« L’inquiétude concernant l’emploi ressentie ici après la création du joint-venture a rapidement disparu, lorsqu’il s’est avéré qu’il y avait suffisamment de production, pour Mézidon comme pour la Pologne, et que nous pouvions aussi exploiter de nouveaux marchés. Je suis moi-même toujours à la recherche d’une situation win-win : je veux créer un bon environnement de travail, afin que la sécurité, la qualité et la productivité restent maintenues. Que ce soit à Mézidon ou à Opole, la qualité de nos produits est la même. Les nouvelles recettes sont toujours mises au point ici. Nous continuons de tester, nous visons constamment le plus haut niveau. »

« Nous voulons mettre en œuvre les ‘meilleures pratiques’ et recherchons les synergies. Certains de nos fournisseurs sont les mêmes, certaines entreprises de transport aussi. Nous voulons collaborer vraiment au niveau du groupe, améliorer le service au client, étudier de nouvelles possibilités. Il y a encore un grand potentiel, afin de fournir une délicieuse lasagne dans une grande partie du monde. »

« Ter Beke a réalisé une forte croissance durant ces dernières années, mais il reste encore de la marge. Au cours de cette évolution, nous nous sommes rendu compte, que Ter Beke était capable d’identifier les ressources nécessaires et de prendre ainsi les mesures qui s’imposent. C’est rassurant, car cela permet à une entreprise de continuer à se développer en toute sérénité. Nous pouvons ainsi transmettre notre confiance à nos collaborateurs en leur réservant un avenir prometteur. »

« Nous voulons collaborer au niveau du groupe, améliorer le service au client, étudier de nouvelles possibilités »



« La Supply Chain est un métier incroyablement intrigant »

Interview de Jeroen Van Overloop,
Supply Chain Director, Ter Beke Group

INTRIGANT

Jeroen Van Overloop a commencé en septembre 2017 comme Supply Chain Director dans le Groupe Ter Beke. Il a immédiatement été confronté à quelques grands défis. Tout d'abord, les reprises se sont succédé à un rythme infernal en 2017. Entre-temps, Noël Dereu, Logistics Manager du groupe, a pris sa pension début 2018. Une vision à long terme pour la Supply Chain s'imposait dans le cadre de notre internationalisation accrue.

« La Supply Chain est un métier incroyablement intrigant, c'est une plaque tournante ayant des interfaces avec notamment Operations, Sales, Finance et IT. Tous les départements doivent collaborer intelligemment pour bien faire tourner la chaîne d'approvisionnement. Nous devons développer des processus et les améliorer, en accordant bien toutes les parties impliquées et en anticipant au maximum. Nous développons des lignes stratégiques claires en matière de Demand and Production Planning, conformément à nos objectifs globaux Supply Chain et compte tenu des besoins de nos clients. Chaque client a des besoins spécifiques, et nous devons pouvoir y répondre soupagement. Dans une entreprise en pleine croissance comme Ter Beke, il est crucial de travailler avec des corporate guidelines

pour tous les départements. Grâce au concept RACI, permettant à chacun de connaître son rôle, sa tâche et ses responsabilités, nous avons davantage de prise sur les processus et pouvons bien mieux les rationaliser en conséquence. Comment organisons-nous cela, comment sécurisons-nous cette organisation et de quels instruments avons-nous besoin à cet effet ? Je veux y travailler, avec mon équipe. »

PAGE BLANCHE

« Je crois vraiment qu'il faut mettre toutes les parties impliquées autour de la table dans une organisation de Supply Chain. Il ne s'agit pas seulement de tarifs et de prix, nous devons réfléchir à la manière d'optimiser toute la chaîne logistique. Avec nos partenaires, c'est-à-dire nos clients en première instance, nous allons étudier comment réaliser cette optimisation de manière constructive et transparente. Nous voulons vraiment repartir d'une feuille blanche et nous concentrer sur cette question : 'ceci est la production, ici se trouvent nos clients, comment accorder les deux aussi intelligemment et aussi bien que possible ? » Cela semble simple, mais c'est une donnée complexe. »

« En remettant en question l'organisation et la gestion de nos flux logistiques, nous aboutissons automatiquement à l'Entreprise Socialement Responsable (ESR). Dans mon domaine, il s'agit souvent de transport et de réduction des émissions de CO2. Une empreinte écologique peut se réduire de deux façons. D'abord en diminuant les émissions, une exigence que nous imposons à tous nos partenaires logistiques. Nous ne travaillons qu'avec des pionniers qui investissent dans du matériel récent et adéquat. Mais on obtient aussi du résultat en parcourant moins de kilomètres ou en n'envoyant pas sur la route des camions qui ne sont pas remplis. Nous voulons que nos partenaires participent à la réflexion et prennent leur part de responsabilité dans cette histoire. »

« Je suis très confiant pour 2018. Lorsque j'ai commencé en septembre, une reprise a été annoncée le premier jour. Une autre a suivi la semaine d'après, et déjà en juin, j'avais entendu de deux autres. Tout s'accélère en une fois, c'est justement pour cela que c'est passionnant. Il y a beaucoup à retirer et à apprendre de l'exercice qui nous attend : où est notre objectif, et comment tracer la voie qui y mène ? Nous devons également tenir compte de tous les autres aspects du business. Je veux orchestrer la partie logistique et faire en sorte que la plaque tournante continue de fonctionner soupagement. »

ENTREPRISE RESOURCE PLANNING

La mise en œuvre du nouveau logiciel ERP a été achevée comme prévu dans toutes les 'anciennes' filiales de Ter Beke en 2017. L'intégration des sites Offerman est prévue au programme début 2018. L'un des plus grands défis est de faire en sorte que les collaborateurs fassent un usage optimal du logiciel. Structure, algorithmes et configuration sont constamment adaptés pour atteindre le niveau de service le plus élevé, limiter les surstocks et porter ainsi la production à un niveau supérieur.

NETWORK FOOTPRINT REDESIGN

Suite aux reprises récentes, Ter Beke veut redéfinir son réseau logistique. Le principe est simple : comment peut-on gérer les différents flux logistiques de façon à optimiser le coût, le service et la durée ? Pour ce faire, nous allons étudier les flux intercompany (certains sites de production livrent à des filiales qui tranchent et conditionnent), les flux sortants vers les clients et les flux de vidanges. Organiser tout cela de manière efficace et durable sur tout le réseau représente un défi considérable, et est l'un des points principaux de notre agenda en 2018.

CENTER OF GRAVITY

En novembre 2017, Ter Beke a déménagé son centre de distribution en Belgique de Kallo à Willebroek. Une étude 'center of gravity' a démontré que le centre stratégique de Ter Beke en Belgique se situe sur l'axe Bruxelles-Anvers : plus près du client, des points de livraison et des usines. Après un démarrage lent, la grandeur d'échelle améliorée de ce magasin et les trajets plus courts pour le transport en 2018 entraînent un service au client plus efficace et rapide, et une maîtrise des coûts considérable.

« Sans innovation, on n’ira pas loin »

Interview de Henk Gurdebeke, Process Engineer Ter Beke Group



JOURNÉES « OUT OF THE BOX »

Ter Beke mise sur l’innovation ouverte. L’entreprise veut faire découvrir à ses collaborateurs de manière structurée les nouveautés de l’industrie alimentaire : tendances, nouvelle technologie, emballage, ingrédients... Deux fois par an, une journée Out of the Box est organisée, une journée où des orateurs donnent une autre vision de sujets existants. Ces sujets sont très divers, mais démontrent tous que le secteur est en mouvement. Pas de boniments commerciaux. Technologues de l’alimentation, fournisseurs d’ingrédients ou de technologies, une session sur le fonctionnement du cerveau humain lors d’un achat impulsif... tout est possible. Du moment que cela intéresse les collaborateurs et leur permette d’élargir leur horizon.

RECYCLAGE: CRADLE-TO-CRADLE

La première phase du projet Cradle-to-Cradle à Wommelgem date de 2016. Les 250 tonnes de bande de support pour étiquettes ne sont plus jetées, mais recyclées. Le but était d’intégrer encore deux sites en 2017. Depuis lors, le projet a été déployé sur tous les sites de Ter Beke, à l’exception de ceux d’Offerman, entreprise récemment reprise, et des divisions Ready Meals en Pologne, en France et au Royaume-Uni. L’opération s’est bien déroulée et offre une contribution substantielle à la politique de développement durable de l’entreprise.

Pour Henk Gurdebeke, Proces Engineer pour le groupe Ter Beke, tout tourne autour de l’innovation. Il passe la majorité de son temps à rechercher et à suivre des projets qui permettent aux produits et aux processus de Ter Beke d’avoir une longueur d’avance.

« C’est un terrain de jeu passionnant. Parfois un projet voit le jour suite à une demande et si ce n’est pas le cas, je recherche moi-même un moyen d’innover au niveau des processus de production. Nous collaborons

étroitement avec les fournisseurs, les universités et les hautes écoles. Ce qui nous offre également de précieuses perspectives. Je guide souvent des étudiants qui font leur thèse dans nos usines. Cela nous offre un double avantage : les étudiants effectuent une étude qui apporte une plus-value à Ter Beke et eux-mêmes profitent d’un apprentissage pratique. »

RÉSISTANCE

« Nous évaluons toute innovation possible d’un processus sur la base de quelques paramètres fixes. Nous ne touchons pas à la qualité : le produit, fabriqué avec la nouvelle technologie ou une autre méthode, ne peut pas avoir un goût différent, ni présenter des différences bactériologiques par rapport au produit existant. Ensuite, nous passons le processus sous la loupe. Imaginons que le résultat soit meilleur, mais que cela prenne plus de temps, ou coûte beaucoup plus cher de fabriquer le même produit, ou que la sécurité ne soit pas garantie... dans ce cas nous n’allons pas plus loin. »

« Lorsque nous remettons en question des processus existants, nous butons parfois sur des résistances. Mais la technologie change sans cesse aujourd’hui. Nous sommes obligés de continuer à innover vis-à-vis de nos clients et de nous-mêmes. L’envie de découvrir de nouvelles choses est grande. Nous prenons toujours largement le temps de répondre à toutes les questions possibles de toutes les personnes impliquées dans le projet. Nous travaillons ainsi de manière transparente. »

MOINS DE FUMÉE

« L’un des projets que nous avons démarré en 2016 concerne un processus de fumage alternatif. En 2017, nous l’avons affiné en réalisant de nombreux tests en usine. Nous allons le mettre en œuvre en 2018. Il est plus rapide, flexible et durable. Un fumoir traditionnel doit être activé le matin et produit de la fumée toute la journée. Alors que nous n’en utilisons que 30%-35%. Notre nouvelle méthode permet de ne produire de la fumée que lorsque celle-ci est vraiment nécessaire. Le fumoir reste plus propre, et nécessite donc moins d’entretien et de produit nettoyant, et le temps du processus est réduit de presque 40%. Aucun arbre n’est en outre abattu pour ce processus alternatif, car nous travaillons avec des matières premières à base de sciure de bois. En innovant, nous rendons toute la chaîne plus durable. »

« Une chaise a quatre pieds »

Interview de Johan Meire, Group Technical Director



« Nous sommes très soucieux de la sécurité », explique Johan Meire, Group Technical Director chez Ter Beke. « En fait c’est assez simple. Nous distinguons trois piliers : organisation, information et matériel. Tout part de l’organisation : vous fixez certaines règles pour garantir la sécurité de vos collaborateurs : ce qui est permis, ce qui est interdit, les manuels... Et bien entendu, vous voulez fournir des informations concernant ces règles, expliquer tout clairement aux collaborateurs, et mettre en œuvre les contrôles requis. Dans notre secteur, nous devons également veiller à la sécurité alimentaire. Vous voulez que les collaborateurs travaillent en toute sécurité et de manière hygiénique : bouchons d’oreilles, filet sur les cheveux et la barbe, gants pour la découpe, chaussures de sécurité, protection supplémentaire dans les zones high-care... Le matériel, le troisième facteur, doit également répondre aux normes de sécurité. Je pense aux arrêts d’urgence, aux capots de protection sur les lignes où des lames sont utilisées, à l’entretien préventif. »

COMPORTEMENTS INAPPROPRIÉS

« En tant qu’entreprise, notre responsabilité est aussi de faire en sorte que tout collaborateur qui vient travailler le matin puisse rentrer en toute sécurité et en bonne santé chez lui le soir. Car c’est bien de cela qu’il s’agit. Malheureusement, de nombreux accidents sont dus à des comportements inappropriés. Je donne toujours le même exemple : quand vous sortez un plat du four chez vous, vous utilisez des maniques, non ? On voit encore trop souvent que les choses s’effectuent à la va-vite. Alors que la sécurité et l’efficacité sont indissociables, justement ! Je le vois dans nos usines, mais aussi au bureau. Tout le monde connaît mon cheval de bataille pendant les réunions : ‘une chaise a quatre pieds’. C’est par-là que ça commence, en fait. »

« La sécurité n’est pas facultative. À présent que Ter Beke se développe, il faut être encore plus strict en la matière. Des programmes pilotes ‘Behaviour Based Safety’ sont actuellement en cours à Wommelgem et à Marche-en-Famenne. Nous avons résolument choisi de commencer par ces deux filiales. Les processus de production de ces sites font partie des plus complexes de notre groupe, et ce sont les plus grandes usines. Ce qui est déjà un défi en soi. Mais le souci de la sécurité est réel. On le voit dans le suivi de la production, la correction des comportements inappropriés, les mesures spécifiques... Nous devons seulement faire encore davantage d’efforts pour traduire les plans d’action en actions efficaces sur le lieu de travail aussi. »

« Je suis convaincu que l’optimisation des processus existants augmente aussi la sécurité générale. Nous avons beaucoup travaillé là-dessus en 2017. Avec l’aide d’un partenaire, nous avons introduit le principe Lean : un usage aussi efficace que possible de nos ressources, êtres humains et machines, pour que le processus de production se déroule sagement. Car quand on élimine toutes les étapes inutiles, et qu’on fait se succéder logiquement les autres, on limite automatiquement les facteurs de risque. »

Accidents du travail pour le groupe : augmentation de 5,7 %

74

2016: 70 accidents du travail

Jours calendrier perdus :

1060

2016: 1720 jours

« 80% des accidents sont dus à un comportement inapproprié »

« Ce programme permet de découvrir quatre jobs. Une possibilité fantastique ! »

Martin Terlien



Ellen Vanderlinden



Marieke Vandenabeele



Le trajet Young Potential s'est achevé en septembre 2017 pour Marieke Vandenabeele et Ellen Vanderlinden. Pendant deux ans, elles ont eu l'occasion de découvrir tout ce que Ter Beke avait à offrir. Dans le cadre de leurs trajets, elles ont participé à des projets qui duraient chacun six mois. Qu'en pensent-elles aujourd'hui ?

COMPARTIMENTAGE

« Cela a été très positif en tout cas », explique Ellen. « Je suis très heureuse d'avoir parcouru ce trajet. En passant par différents projets et fonctions, j'ai pu élargir ma vision du travail en général. Cela a changé ma façon de penser, tout simplement parce que je n'envisage plus seulement les choses dans le cadre de ma fonction actuelle, mais que je raisonne dans une perspective plus large. Je compartimente moins, je réfléchis davantage dans l'optique de One Ter Beke. Cette approche, je l'applique dans tout ce que je fais. Collaborer avec autant de personnes différentes au sein de Sales & Marketing a beaucoup aidé à faire des choix ces deux dernières années. Je savais dans quelle direction je voulais aller et Ter Beke en a tenu compte. Depuis, je travaille comme Project Manager dans les Processed Meats, autour du projet Rainbow. C'est un grand projet dans le cadre duquel on me fait une confiance totale. En tant que Young Potential, on bénéficie d'un peu plus de crédit parce qu'on est débutant, mais ce temps-là

est passé. Maintenant c'est pour du vrai, et j'apprécie de pouvoir ainsi créer une plus-value pour Ter Beke. »

REMBOURSER

Marieke fait preuve d'un enthousiasme identique. Elle a parcouru le trajet Research & Development et travaille maintenant au département marketing pour Ready Meals. « Pendant l'un de mes trajets, j'ai compris que le développement de produits, l'innovation et le marketing étaient très proches. Lorsque je cuisine, je suis fascinée par les changements subis par les aliments : ils changent de couleur, de texture... Associer ces perspectives au marketing et travailler sur de nouvelles choses, il n'y a pas moyen de faire beaucoup mieux, non ? »

« Ce que je trouve le plus intéressant, c'est de voir comment le monde, en général, mais surtout l'industrie alimentaire, change. Que se passe-t-il ? Qu'est-ce que Ter Beke peut en faire, et que puis-je proposer chez Ter Beke pour y jouer un rôle ? C'est ce que je fais. Je veux ainsi rendre un peu de ce qu'on m'a donné ces deux dernières années. L'entreprise a investi et a cru en moi, ce n'est pas rien. Maintenant c'est à mon tour. Je veux faire mes preuves, je vais me donner à 100%. La barre est placée haut, je le sais. Mais chaque jour, j'entre ici en me disant « Allez, vas-y, montre ce que tu vauds ! »

TRAJET DÉVIA NT

Pour Martin Terlien, le troisième Young Potential de la première génération, le trajet s'achèvera pendant l'été 2018. Les derniers mois, il les passera surtout aux Pays-Bas. Martin travaille sur un projet axé surtout sur l'achat et la qualité des charcuteries achetées en externe pour les usines de tranchage de Ter Beke. Il suit aussi les achats d'ingrédients. Ce n'est pas vraiment un traineeship traditionnel ? « Non, pas vraiment », avoue Martin. « Mon trajet n'est pas tout-à-fait parallèle à celui des autres. Je travaillais déjà chez Ter Beke lorsque je l'ai intégré. Comme suite aux dernières acquisitions, l'équipe des achats faisait face à un plus grand défi, il a été décidé de détourner un peu mon trajet et de m'impliquer dans le programme. C'est bon de savoir qu'on peut apporter une contribution quand c'est vraiment nécessaire. »

Entre-temps, les deux nouveaux Young Potentials de la nouvelle génération sont déjà bien intégrés.

ESPRIT CRITIQUE

Stéphanie Huygen (Operations & Supply Chain) voulait travailler dans une entreprise ayant une vision claire de la production et du produit fini. L'alimentation est très tangible, elle fait partie de la vie de tous les jours. Le Young Potentials Program chez Ter Beke était fait pour Stéphanie. « Je voulais apprendre à connaître très vite cette grande entreprise. Pas seulement les filiales, mais surtout les différents éléments d'un domaine donné. Je peux ainsi continuer de me mettre au défi et découvrir ce qui me passionne le plus dans tout ce qui m'intéresse. Chez Operations, j'ai travaillé au planning et à l'optimisation de certaines lignes de tranchage. Très vite, j'ai constaté que la théorie apprise sur les bancs de l'école était un bon point de départ, mais impliquait souvent des limites. Il faut compléter les modèles théoriques en recherchant soi-même des éléments et en raisonnant. On attend de toi que tu sois critique. C'est ainsi qu'on apprend le plus. Et tu as toujours un interlocuteur qui ne te laisse jamais te noyer ! »

LES GENS NE MORDENT PAS

« C'est totalement vrai », ajoute Charles Van Lerberghe (Operations & Supply Chain). « Pendant mon premier projet, j'ai travaillé aux Operations à Marche-en-Famenne. Maintenant je travaille dans l'équipe d'achat pour le groupe. Au début, j'ai posé beaucoup de questions, mais j'ai appris énormément de cette façon. Il faut s'intéresser à son propre travail et à celui des autres. Demander des choses, aller de l'avant, encore et toujours. Il s'agit de 'business to people', on rencontre des

personnalités très différentes dans les divers projets. Les gens ne mordent pas. Tu n'as pas le choix, tu dois participer pleinement à ce programme. Cette approche no-nonsense s'exprime parfaitement dans le trajet Supply Chain. Je me suis retrouvé immédiatement plongé dedans et je suis toujours convaincu d'avoir fait le bon choix avec ce programme. Ter Beke est une belle histoire, avec une base familiale. Cet entrepreneuriat, je veux en faire partie. En tant qu'entreprise, Ter Beke est une valeur établie, un succès économique. Pour moi c'est important aussi. Dans nos filiales, je rencontre des gens qui ont des années d'expérience et de savoir-faire. J'ai encore du chemin à parcourir avant d'atteindre leur niveau. »

« C'est vraiment chouette de pouvoir participer, en tant que fraîchement diplômé(e), à ce projet au sein d'une grande entreprise dans laquelle les collaborateurs ne sont pas traités comme des numéros »



2

INFORMATIONS NON FINANCIÈRES

Informations non financières

ENVIRONNEMENT

Ter Beke est une entreprise adepte du développement durable qui respecte la planète. Cela implique que nous prenons soin de l'environnement et des personnes liées à Ter Beke, nos parties prenantes. Ce sont nos collaborateurs, mais aussi nos clients, les fournisseurs, les actionnaires, notre entourage proche et la société.

En 2017, nous avons beaucoup misé sur l'innovation, la recherche et le développement. Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet à la rubrique « Innovation » en page 44 et « Supply chain » en page 42.

AFFAIRES SOCIALES ET DU PERSONNEL

Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet à la rubrique « Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques » en page 65.

RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

Ter Beke respecte les droits de l'homme. Notre mission, ainsi que nos valeurs essentielles et nos objectifs stratégiques, se résument en un mot : ZEAL.

Chaque collaborateur reçoit le manuel ZEAL en même temps que son contrat. Celui-ci décrit en détail comment nous traitons nos collaborateurs, ce que nous attendons d'eux et ce qu'ils peuvent attendre de nous. Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet à la rubrique « Interview Leadership Development Programme Vera Van Lauwe » en page 28.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet à la rubrique « Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques » en page 65 et à la rubrique « Interview de l'Auditeur interne » en page 30.

DIVERSITÉ

Ter Beke respecte la législation en matière de diversité.

Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet à la rubrique « Conseil d'administration » en page 54.

Ter Beke applique systématiquement ce principe à tous les collaborateurs.

ESR
Entreprise
Socialement
Responsable

Impact sur
l'environnement*



Consommation
d'eau

+2,6%



Consommation
d'énergie

Status
Quo

Déchets*



Déchets alimentaires directs

-9,8%



Eaux usées

+6,9%



Déchets non recyclables

-14,3%



Déchets recyclables

-7,3%

Qualité des produits et sécurité



100%

audits inopinés

Usines certifiées Global Food
Safety Initiative

77%

Fournisseurs certifiés GFSI



77%

Fournisseurs
de viande



65%

Fournisseurs
d'emballages



81%

Fournisseurs
d'ingrédients

Nutrition
et santé



Graisses saturées*

-170 ton



Huile de palme*

-51%



Sel*

-10%

dans les plats cuisinés

-15%

dans les charcuteries



Œufs

97,3%

poules élevées au sol ou en plein air



Légumes

42%

dans les plats cuisinés

3

CORPORATE
GOVERNANCEGouvernance d'entreprise/
Corporate Governance

Cette Déclaration de gouvernance d'entreprise est basée sur l'article 96 §2 et §3, ainsi que 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 gouvernance d'entreprise de Ter Beke en 2017, 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.

Elle comporte aussi un certain nombre d'éléments des informations non financières telles que visées à l'article 96§4 du Code des sociétés.

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

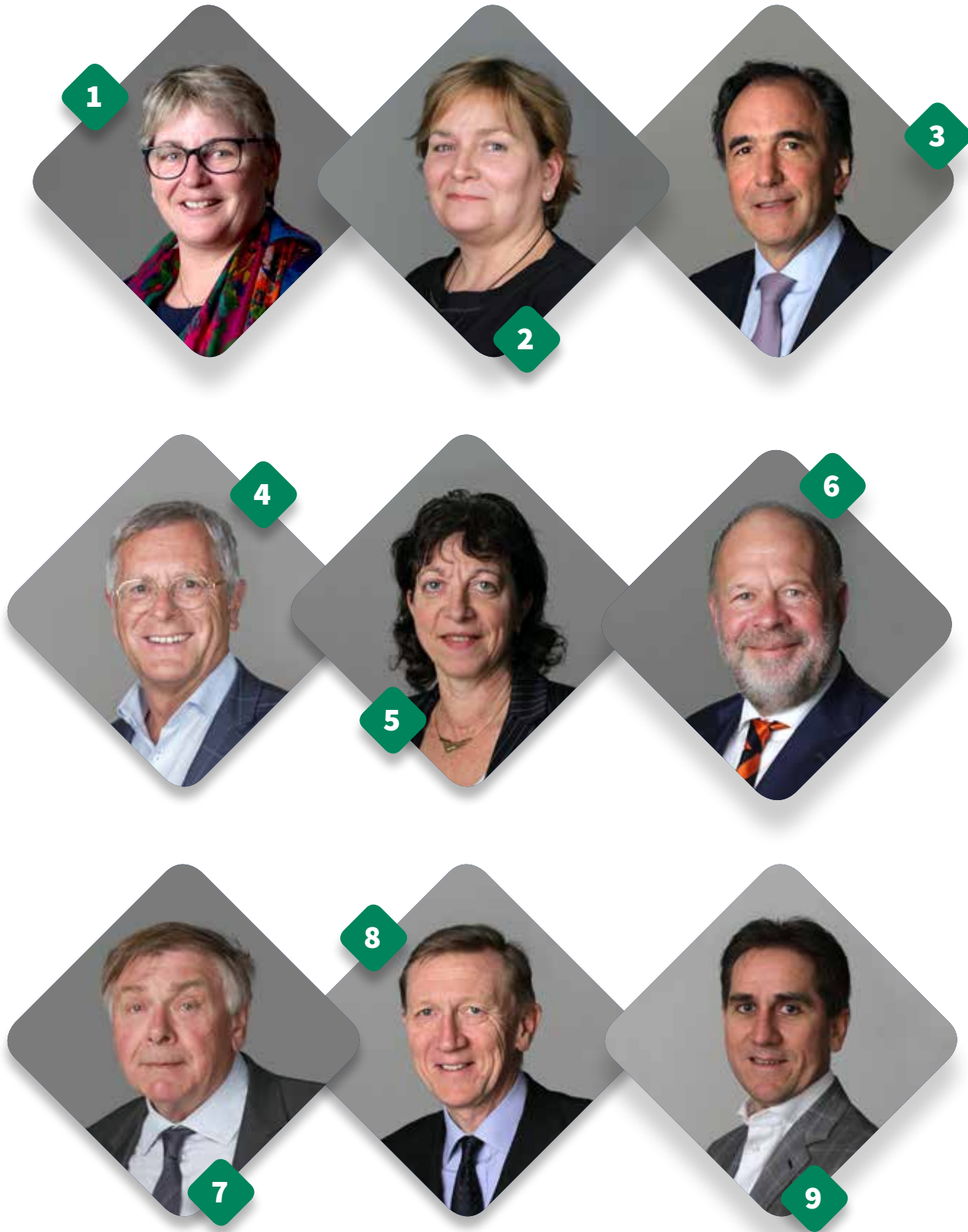
Notre charte de Corporate Governance est publiée sur www.terbeke.com. Nous y expliquons notre position par rapport aux dispositions du Code de gouvernance d'entreprise 2009. Et nous y décrivons également les autres pratiques de gouvernance d'entreprise que nous appliquons en plus du Code de gouvernance d'entreprise 2009.

Nous respectons également les lois applicables en matière de gouvernance d'entreprise, reprises dans le Code des sociétés et d'autres lois spéciales en la matière. Nous n'avons pas appliqué intégralement les dispositions suivantes du Code de gouvernance d'entreprise 2009 en 2017 :

Disposition 5.2./28 : le Comité d'audit a estimé que pour un bon fonctionnement en 2017, trois réunions par an suffisaient, au lieu de quatre.

Disposition 5.3./1 : depuis la fin du mandat de la SCS Lemon, représentée en permanence par Jules Noten, le 26 mai 2016, une majorité des membres du Comité de rémunération et de nomination n'est plus indépendante. Cette condition applicable à la composition est à nouveau remplie après l'éventuelle nomination par l'Assemblée générale du 24 mai 2017 des nouveaux administrateurs indépendants proposés.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



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, sous réserve de renomination.

2. DOMINIQUE COOPMAN (*1967)

FORMATION : Ingénieur agricole et ingénieur en gestion industrielle

EXPÉRIENCE : En 2014, elle a 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. 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, et démissionne le 31 mai 2018. Il est également membre du Comité d'audit.

4. DIRK GOEMINNE (*1955)

CEO

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.

5. ANN VEREECKE (*1963)

FORMATION : Ingénieur civile et Docteur en Management (UGent).

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.

6. 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 TerBeke-Pluma. En ce moment, il est administrateur exécutif de Ter Beke SA jusqu'en 2020.

7. 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.

8. DOMINIQUE EEMAN (*1957)

FORMATION : Sciences économiques appliquées (Université d'Anvers), Master Vlerick Business School, International Directors Programme (INSEAD).

EXPÉRIENCE : Il est General Manager de la société holding cotée en bourse Solvac. Il a une grande expérience en tant que CFO, membre de conseils d'administration et de comités exécutifs dans différentes multinationales belges. C'est un expert financier et stratégique all-round qui a acquis une excellente connaissance du secteur alimentaire dans le cadre de son expérience de CFO chez Vandemoortele et de sa fonction d'administrateur chez Leonidas. Il est également familiarisé avec les valeurs d'une entreprise familiale telle que Ter Beke. Il est aussi membre du conseil d'administration de Funds For Good, Sofindev IV et membre du conseil de surveillance chez Van de Put & Co.

TER BEKE : Il est administrateur chez Ter Beke depuis 2017. Il est président du Comité d'audit et siège également au Comité de rémunération et de nomination.

9. KURT COFFYN (*1968)

FORMATION : Ingénieur industriel automatisation & électronique de puissance

EXPÉRIENCE : Kurt a 27 ans d'expérience en Operations & Supply Chain, acquise à la production et comme analyste du travail chez Vynckier (General Electric) Gand, en passant par des positions européennes chez Stanley Black&Dekker jusqu'au poste de COO dans différentes entreprises comme Ontex (hygiène personnelle), Provimi (Aliments pour animaux Pays-Bas), Cargill. Depuis fin 2017, il est COO de l'entreprise suisse Unilabs à Genève (laboratoires cliniques).

TER BEKE : Il a débuté comme Administrateur indépendant de Ter Beke en 2017 et est également membre du Comité de rémunération.

Composition et fonctionnement des organes de gestion et des comités

CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION

Le tableau ci-dessous présente l'évolution dans la composition, ainsi que la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017, les assemblées et les présences en 2017.

Nom	Type *	Fin mandat	Comités **	Réunions 2017 (X = présent)				
				21/2	13/6	31/8	20/10	4/12
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	CRN	x	x	x		x
Eddy Van der Pluym	E	2020		x	x	x	x	x
Thierry Balot (2)***	I	2017	CA	x				
Ann Vereecke (3)	I	2018	CRN	x	x	x	x	x
Guido Vanherpe (4)	I	2019	CA	x	x			
Dirk Goeminne (5), Administrateur délégué	E	2018		x	x	x	x	x
Dominique Eeman (6)****	I	2021	CA/CRN		x	x	x	x
Kurt Coffyn****	I	2021	CRN				x	x

***le mandat a pris fin le 25 mai 2017

**** le mandat a débuté le 26 mai 2017

En qualité de représentant permanent de :

(1) SPRL Louis Verbeke, (2) SA Sparaxis, (3) SPRL Ann Vereecke, (4) SPRL Guido Vanherpe, (5) SA Fidigo, (6) SPRL Deemanco

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

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

À toutes fins utiles, nous confirmons que, pour autant que le groupe le sache, la disposition 4.5. du Code de gouvernance d'entreprise relative au nombre maximum de mandats dans des entreprises cotées en bourse pour les administrateurs non exécutifs est remplie.

Le règlement interne du Conseil d'administration décrit le fonctionnement détaillé de ce Conseil. Le règlement fait intégralement partie de la Charte de gouvernance d'entreprise du groupe.

Le Conseil a notamment décidé des résultats semestriels, des résultats annuels, le budget et la stratégie du groupe.

DIVERSITÉ

Comme indiqué dans l'article 1.2 du Règlement interne du Conseil d'administration (Annexe 1 à la Charte de gouvernance d'entreprise), la composition du Conseil d'administration tient compte de la complémentarité nécessaire en termes de compétences, d'expérience, de connaissance et de diversité, y compris sur la base du sexe.

La liste des membres du Conseil d'administration démontre que cette condition est remplie en 2017.

Ter Beke satisfait également à l'article 518 bis du Code des sociétés concernant la diversité sur la base du sexe.

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 œuvre pour les points pouvant être améliorés. Il n'y a pas eu d'évaluation formelle au Conseil en 2017.

NOMINATIONS/RENOMINATIONS EN 2017

L'Assemblée générale du 25 mai 2017 a nommé Deemanco SPRL, représentée en permanence par Dominique Eeman, Administrateur indépendant pour une période de quatre ans et Kurt Coffyn, Administrateur indépendant pour une période de quatre ans. Ces mandats prendront fin à l'issue de l'Assemblée générale de 2021.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 31 mai 2018 de prendre acte de la démission de la SPRL Guido Vanherpe, représentée en permanence par Guido Vanherpe, et de l'échéance du mandat de la SPRL Louis Verbeke, représentée en permanence par Louis-H. Verbeke.

Le Conseil d'administration, après avis du Comité de rémunération et de nomination, proposera à l'Assemblée générale du 31 mai 2018 de renommer comme Administrateurs, pour un délai de 4 ans, s'achevant à l'Assemblée générale de 2022, Ann Coopman, Dominique Coopman, la SPRL Ann Vereecke (représentée en permanence par Ann Vereecke) et la SA Fidigo (représentée en permanence par Dirk Goeminne).

Le Conseil d'administration proposera aussi à l'Assemblée générale du 31 mai 2018 de nommer comme Administrateur, pour un délai de 4 ans s'achevant à l'Assemblée générale de 2022, Argalix SPRL, représentée en permanence par Francis Kint.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration comptait deux comités actifs en 2017 : 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-dessus présente la composition du Comité d'audit au 31 décembre 2017, les réunions et les présences en 2017.

Nom	Réunions 2017 (X = présent)		
	20/2	29/8	4/12
Thierry Balot*	x		
Guido Vanherpe			x
Dominique Eeman**		x	x
Louis-H. Verbeke***		x	x

*Président - le mandat a pris fin le 25 mai 2017

**Président - le mandat a débuté le 26 mai 2017

*** le mandat a débuté le 13 juin 2017

Tous les membres du Comité sont des administrateurs non exécutifs et possèdent une connaissance approfondie de la gestion financière, la majorité des membres du Comité sont indépendants. Le Comité possède l'expertise collective requise pour les activités de la société. Le Comité s'est réuni régulièrement en présence du commissaire et toujours en présence de l'auditeur interne.

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

- ◆ les résultats annuels 2016
- ◆ les résultats semestriels 2017
- ◆ 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 2017, les réunions et les présences en 2017.

Nom	Réunions 2017 (X = présent)		
	20/2	13/6	4/12
Louis-H. Verbeke *	x	x	x
Ann Vereecke	x	x	x
Ann Coopman	x	x	x
Dominique Eeman**			x
Kurt Coffyn**			x

* Président

** Nommé depuis le 13 juin 2017

Tous les membres sont des administrateurs non exécutifs et ont une connaissance approfondie de la gestion des ressources. La majorité des membres du Comité sont à nouveau indépendants depuis le 13 juin 2017. Le Comité de rémunération et de nomination conseille le Conseil d'administration pour, notamment

- ◆ 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

- ◆ SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne, CEO/président/comité de direction/administrateur délégué du Groupe
- ◆ Sagau Consulting SPRL, représentée en permanence par Christophe Bolsius, CEO division plats cuisinés

- ◆ SPRL WiDeCo, représentée en permanence par Wim De Cock, directeur opérations division charcuterie
- ◆ Dirk De Backer, directeur des ressources humaines/secrétaire général du groupe
- ◆ René Stevens, CFO du groupe
- ◆ SPRL Tigris Consulting, représentée en permanence par Ingeborg Koenraadt, CCO division charcuterie, à partir du 1 janvier 2018.

FONCTIONNEMENT

Le Comité de direction s'est réuni toutes les deux semaines en 2017, 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 gouvernance d'entreprise du groupe.

ÉVALUATION

Le Conseil d'administration évalue une fois par an – sur proposition du Comité de rémunération et de nomination - le fonctionnement du CEO (sans le CEO) et une fois par an les autres membres du Comité de direction (avec le CEO). Cette évaluation a eu lieu en 2017 aussi. Le Conseil utilise pour ce faire des paramètres quantitatifs et qualitatifs. Il n'y a pas de lien direct entre cette évaluation et la rémunération annuelle variable.



FRANCIS KINT (*1962)

Le Conseil d'Administration de Ter Beke a nommé Francis Kint comme nouveau CEO du groupe Ter Beke, à partir du 1er juin 2018. Il succédera à Dirk Goeminne, dont le mandat de CEO – comme annoncé précédemment – expire le 31 mai 2018.

Actuellement, Francis Kint est CEO de Vion, un producteur international de viande, ayant son siège social à Boxtel, aux Pays-Bas. Vion livre des viandes fraîches de porc et de bœuf, ainsi que des produits dérivés pour le retail, le foodservice et l'industrie agro-alimentaire. Sa carrière se caractérise par des années d'expérience dans des sociétés internationales comme Sara Lee, Chiquita, Fiskars et UNIVEG.

Francis Kint a 56 ans et est ingénieur civil.

1. 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.

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 de Stern Groep S.A. et Beter Bed Holding SA; membre du CdC de Wielco SA 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. 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 Food 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, comme Directeur des opérations.

4. 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 est depuis 2005 le CFO du groupe Ter Beke.

5. CHRISTOPHE BOLSIOUS (*1969)

Directeur Commercial Division 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 Friesland-Campina 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. Début décembre 2017, il est devenu CEO pour la division plats cuisinés du groupe Ter Beke.

6. INGEBORG KOENRAADT (*1971)

Directeur Commercial Division Charcuterie

FORMATION : Elle a étudié l'histoire de l'art et de l'antiquité, spécialisation Archéologie (UG), Agrégée en histoire de l'art et antiquité (UG), Master en économie d'entreprise (Vlecko Brussel) et a obtenu un MBA Marketing à la Vlerick School of Management.

EXPÉRIENCE : Elle a acquis une très grande expérience dans l'industrie alimentaire. Elle a été notamment Brand Manager chez General Biscuits (Danone) et Marketing Manager Benelux chez Friesland Campina.

TER BEKE : Elle a commencé chez Ter Beke comme Marketing Manager plats cuisinés en 2005. En 2013, elle a rejoint le Strategy & Business Development du groupe Ter Beke. Depuis octobre 2017, elle assume la fonction de Directeur commercial charcuterie.



Conflits d'intérêts

CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2017, aucun conflit d'intérêts (dans le sens de l'article 523 ou 524 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 gouvernance d'entreprise du groupe.

COMITÉ DE DIRECTION

En 2017, 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 gouvernance d'entreprise du groupe.

En 2018, Fidigo SA a signalé un conflit d'intérêts dans le sens de l'article 523 du Code des sociétés, concernant l'octroi du Long Term Incentive au CEO. Le procès-verbal de l'assemblée du Conseil d'administration est rédigé comme suit:

Ter Beke SA Procès-verbal du Conseil d'administration tenu le 22 février 2018 au siège social, en application de l'article 523 du Code des sociétés.

L'assemblée est ouverte par le président, monsieur Louis-H. Verbeke, représentant permanent de la SPRL Louis Verbeke.

Présents :
SPRL Louis Verbeke, représentée par Louis-H. Verbeke, président
Eddy Van Der Pluym
Ann Coopman
Dominique Coopman
SA Fidigo, représentée par Dirk Goeminne
SPRL Deemanco, représentée par Dominique Eeman
SPRL Ann Vereecke, représentée par Ann Vereecke
SPRL Guido Vanherpe, représentée par Guido Vanherpe

Excusés :
Kurt Coffyn

Secrétaire :
Dirk De Backer

Le président constate que la majorité des administrateurs sont présents à l'assemblée. L'assemblée peut donc valablement délibérer sur l'ordre du jour suivant.

ORDRE DU JOUR

Décision concernant l'octroi du Long Term Incentive (incentive à long terme) au CEO à la fin de son mandat.

DÉLIBÉRATION ET DÉCISION

1. Communication préalable des conflits d'intérêts conformément à l'article 523 du Code des sociétés.

Déclaration

L'assemblée prend acte de l'information de la SA Fidigo, représentée par monsieur Dirk Goeminne (la « Partie notifiante »), selon laquelle celui-ci a un intérêt de nature patrimoniale contraire à l'unique point de l'ordre du jour, étant donné qu'il est le bénéficiaire du Long Term Incentive.

Conformément aux dispositions légales en la matière, les éclaircissements suivants devront être repris au procès-verbal du Conseil d'administration pour le point de l'ordre du jour concerné :

- ◆ la nature de la décision ;
- ◆ la légitimation et les conséquences patrimoniales de la décision.

Nature de la décision

La décision concerne l'octroi du Long Term Incentive au CEO pour un montant de 2.843.000 EUR.

Légitimation de la décision

Un contrat a été signé avec le CEO en 2013 pour un Long Term Incentive, c'est-à-dire une rémunération financière à la fin du contrat, en fonction, notamment, de la réalisation d'une croissance exceptionnelle de l'equity value.

La décision d'octroyer cet incentive à long terme revient au Conseil d'administration, sur avis du Comité de rémunération.

Conséquences patrimoniales de la décision

Les conséquences patrimoniales pour la société concernent le fait que l'indemnité de 2.843.000 EUR payée au CEO est un coût pour la société.

Notification d'un conflit d'intérêts

Le contenu du présent procès-verbal sera intégralement repris dans le rapport annuel statutaire et en extrait dans les comptes annuels consolidés, conformément aux articles 95 et 523 du Code des sociétés.

Participation à la délibération et à la décision

En vertu de l'article 523 §1 du Code des sociétés, un administrateur d'une société ayant fait ou faisant publiquement appel à l'épargne, et ayant un tel conflit d'intérêts, ne peut assister aux délibérations et participer aux décisions du Conseil d'administration relatives à cette décision.

Le Président indique qu'étant donné le conflit d'intérêts dans le chef de la SA Fidigo, cet administrateur ne participera pas à la discussion et à la décision concernant ce point de l'ordre du jour.

2. Délibération et décisions

Après avis du Comité de rémunération et délibération, le Conseil d'administration prend les décisions suivantes à l'unanimité des voix :

Le Conseil octroie au CEO un incentive à long terme final d'un montant de 2.843.000 EUR. Le paiement s'effectuera conformément au contrat conclu avec le CEO en 2013.

L'ordre du jour ayant été traité, l'assemblée est clôturée.

Contrôle externe

L'Assemblée générale du 26 mai 2016 a renommé Deloitte Réviseurs d'entreprises CVBA sc/s.f.d., représentée par madame Charlotte Vanrobaeys, commissaire de la SA Ter Beke. La nomination est valable pour trois ans.

Nous organisons régulièrement des concertations avec la commissaire. Pour les rapports semestriels et annuels, nous l'invitons à la réunion du Comité d'audit. La commissaire est également invitée à la discussion du plan d'audit interne et des contrôles internes.

La commissaire n'entretient aucune relation avec Ter Beke qui serait susceptible d'influencer son jugement. Elle a d'ailleurs confirmé son indépendance vis-à-vis du groupe.

Nous avons payé en 2017 262 mille EUR pour les services d'audit à Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA et aux personnes avec lesquelles Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA est liée. Pour les services non-audit, nous avons payé en 2017 289 mille EUR.

Protocole relatif aux transactions en titres de Ter Beke

Le Protocole de Ter Beke régleme 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.
- ◆ La société tient aussi une liste de toutes les personnes qui accèdent aux informations privilégiées.

Rapport de rémunération

PROCÉDURE APPLIQUÉE EN 2017 POUR DÉVELOPPER LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET FIXER LES RÉMUNÉRATIONS ET LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLIQUÉE

PROCÉDURE DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération pour les membres du Conseil d'administration, le CEO et les membres du Comité de direction a été préparée par le Comité de rémunération et de nomination et a été approuvée par le Conseil d'administration.

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

Le niveau de rémunération pour les membres du Conseil d'administration pour l'exercice 2017 a été approuvé par l'Assemblée générale du 25 mai 2017.

Le niveau de rémunération pour le CEO et les membres du Comité de direction pour l'exercice 2017 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 des Comités ont eu droit en 2017 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 au service du groupe 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 appliqués sont le volume, le chiffre d'affaires, le REBIT, l'EAT et le ROCE (pour la définition des paramètres, reportez-vous à la partie financière du rapport annuel). 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 2017, 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.

La rémunération variable représente un quart ou moins de la rémunération annuelle.

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

Outre le système de rémunération variable, le Conseil d'administration se réserve 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.

Le CEO se voit octroyer une rémunération cash à la fin de son contrat. Celle-ci est basée sur un pourcentage de la croissance exceptionnelle des fonds propres de de Ter Beke entre 2012 et 2017. Les accords requis ont été pris pour le calcul de la valeur de ces fonds propres, ainsi que pour déterminer le caractère exceptionnel. Les principaux paramètres pour déterminer la valeur des fonds propres sont un multiple du REBITDA et la dette financière nette. Dans la période 2013 -2016, la provision a toujours été fixée conformément à ces accords. Dans les résultats de 2017, une somme de 2.843 milliers d'EUR est réservée pour le paiement. Moyennant approbation des résultats 2017 par l'Assemblée générale du 31 mai 2018, ce montant sera payé au CEO.

La politique de rémunération du groupe pour le Conseil d'administration et le management exécutif ne sera pas modifiée substantiellement en 2018 ni lors des deux exercices suivants.

Pour le nouveau CEO du groupe et le CEO de la division plats cuisinés, un incentive à long terme sera organisé, dans le cadre duquel, à la fin d'une période de respectivement 5 et 3 ans, ceux-ci auront droit à une indemnité complémentaire en fonction de la valeur des fonds propres du groupe et des résultats de la division plats cuisinés à la fin de cette période.

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

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration (tant les administrateurs exécutifs que non exécutifs et indépendants – voir ci-dessous) pour l'exercice de leur mandat d'administrateur en 2017 peuvent être résumées comme suit :

	Mandat administrateur	Mandat Comité de rémunération	Mandat Comité d'audit	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
SA Sparaxis (Thierry Balot)	7.500,00		3.750,00	11.250,00
SPRL Louis Verbeke	67.000,00	6.000,00	2.916,67	75.916,67
Dominique Coopman	18.000,00			18.000,00
Ann Coopman	18.000,00	4.000,00		22.000,00
Eddy Van der Pluym	18.000,00			18.000,00
SA Fidigo (Dirk Goeminne)	18.000,00			18.000,00
Deemanco SPRL (Dominique Eeman)	10.500,00	2.333,33	5.250,00	18.083,33
Kurt Coffyn	10.500,00	2.333,33		12.833,33
Total mandats				239 083,33

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,

Bas Hauwert, Christophe Bolsius, Eddy Van der Pluym et Dirk De Backer) se montait pour 2017 (coût total pour le groupe, hors rémunération du mandat d’administrateur Ter Beke SA, avec indemnité de licenciement pour Bas Hauwert) à :

	CEO	Autres membres du management exécutif
Rémunération de base	482.004	1.774.526,32
Rémunération variable (liquide-annuel)	98.433,70	104.634,68
Pensions*	NA**	25.938,72
Autres assurances (assurance hospitalisation)	NA**	652,80
Autres avantages (voiture de société)	NA**	35.846,21

*Le règlement de la pension concerne des contrats à contributions fixes
**NA = Non applicable

Dans le cadre de l’incentive à long terme convenu, une somme en liquide complémentaire de 2.843 mille EUR sera payée le 31 mai 2018 au CEO, après approbation de l’assemblée générale.

RÉMUNÉRATIONS LIÉES AUX ACTIONS

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

En 2017 aucune action ni option sur actions ni aucun autre droit d’acquisition d’actions n’ont été accordés par la société aux membres du Conseil d’administration ni aux membres du Comité de direction.

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

Aucun règlement d’embauche 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.

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 6 octobre 2017, il a été mis fin à la collaboration avec Halahdrôthu B.V. (Bas Hauwert) avec paiement d’une indemnité de préavis convenue de 3 mois.

Les délais de préavis pour la SA Fidigo, Eddy Van der Pluym, la SPRL WiDeCo (Wim De Cock), la SPRL Tigris Consulting (Ingeborg Koenraad) et Sagau

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 sont performants et les intégrons le plus possible dans notre structure et notre gestion d’entreprise. À cette fin, nous avons mis en place de nombreux 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 promovons 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 d’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 établi un règlement cohérent, qui sera régulièrement évalué et si nécessaire adapté afin que les compétences et responsabilités soient toujours clairement définies et puissent être suivies.

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 au fur et 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, les adaptations nécessaires sont apportées à l’environnement de contrôle interne.

Nous avons un Comité d’audit qui consacre au moins deux réunions par an à la discussion des risques auxquels nous sommes confrontés (voir plus haut), aux contrôles internes et à la maîtrise des risques. Le tout s’effectue sur base d’une évaluation formelle et détaillée des risques, effectuée par le management exécutif et où est rapportée la façon dont sont gérés les risques identifiés. Le Comité d’audit rapporte ses activités à l’occasion de la réunion suivante du Conseil d’administration.

Nous appliquons un protocole pour prévenir les abus de marché (annexe 3 de la Charte de corporate governance) et avons nommé un compliance officer qui veille au respect des règles en matière d’abus de marché (voir plus haut).

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.

Il existe aussi une politique claire pour protéger les données financières et leur accès, ainsi qu'un système de back-up et de conservation de ces données.

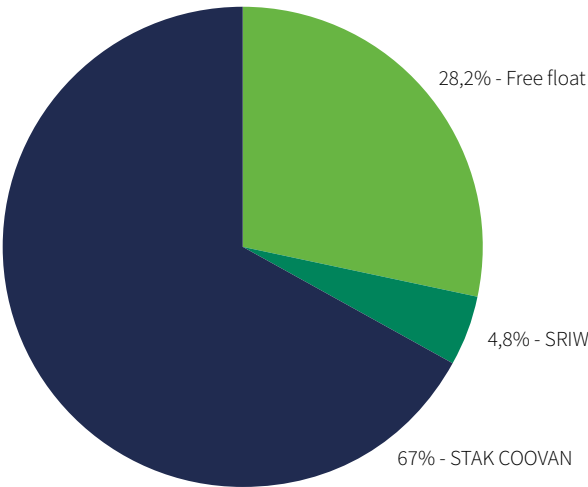
Le département financier utilise un manuel détaillé décrivant les principes et procédures comptables applicables pour les parties concernées.

Les contrôles internes les plus risqués du cadre COSO II en matière d'affaires financières sont en place.

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

Autres informations légales

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2017



Le 31 décembre 2017, Ter Beke SA ne possédait pas d'actions propres (le 31 décembre 2016, Ter Beke SA ne possédait pas d'actions propres non plus).

TRANSPARENCE

En 2017, nous avons reçu une déclaration de transparence de la STAK Coovan concernant sa participation dans le capital de Ter Beke SA. Cette déclaration a été reprise sur le site web de la société et son contenu a été publié conformément aux règles applicables, et est reproduite ci-dessus.

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 gouvernance d'entreprise du groupe).

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2017 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.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2017 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.

Pour autant que le groupe le sache, il n'y a pas d'autres éléments à signaler qui pourraient avoir des conséquences en cas d'offre publique de reprise.

PRINCIPAUX RISQUES D'ENTREPRISE

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

LES PRINCIPAUX RISQUES POUR
NOTRE GESTION D'ENTREPRISE

QUE PEUT-IL SE PASSER SI NOUS
NE PRENONS PAS LES BONNES DÉCISIONS

COMMENT NOUS LIMITONS LES RISQUES,
EN GÉNÉRAL ET EN 2017

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.

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

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 également très rude.

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

Nous nous distinguons de nos concurrents sur le plan des concepts et produits. Nous optimisons en permanence notre efficacité et notre contrôle des coûts.

Développements technologiques

La technologie des produits et de la production évolue rapidement.

Ne pas identifier à temps et 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.

Chaque année, nous investissons considérablement 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.

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.

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 backs-up de toutes les informations sont régulièrement effectués. Un nouveau système ERP est mis en œuvre pour structurer nos processus d'entreprise et les simplifier.

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.

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.

LES PRINCIPAUX RISQUES POUR NOTRE GESTION D'ENTREPRISE	QUE PEUT-IL SE PASSER SI NOUS NE PRENONS PAS LES BONNES DÉCISIONS	COMMENT NOUS LIMITONS LES RISQUES, EN GÉNÉRAL ET EN 2017
RISQUES DU MARCHÉ		
Fluctuation des prix des matières premières et 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.	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 annuels pour les volumes.
Relations avec les fournisseurs Pour certaines matières premières, nous sommes contraints de travailler avec un nombre limité de fournisseurs.	Si un ou plusieurs fournisseurs 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 annuels pour les volumes. Nous offrons à nos fournisseurs une rémunération équitable pour leur valeur ajoutée. Nous travaillons avec des fournisseurs préférentiels sur le développement durable.
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.	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 des clients et dans différents pays. En 2016, nous avons perdu un contrat chez un client anglais, mais nous avons pu conclure différents nouveaux gros contrats.
Comportement des clients et consommateurs Nos ventes dépendent des habitudes et tendances alimentaires des utilisateurs finaux, ainsi que de leur modèle de dépense.	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 effectué une étude de marché pour déterminer les tendances des habitudes alimentaires sur différents marchés. Nous évaluons la satisfaction de nos consommateurs pour anticiper ce risque et le limiter. Nous faisons en sorte que nos prix soient conformes au marché.
RISQUES FINANCIERS (VOIR ÉGALEMENT LE COMMENTAIRE 28 AUX COMPTES ANNUELS)		
Risques de crédit Nous avons des créances chez nos clients (retail).	Les créances qui ne sont pas recouvrées à temps ont un impact négatif sur le cash-flow.	Les clients et les factures impayées sont suivis de près de manière à pouvoir limiter les risques potentiels. La plupart des créances concernent de grands clients retail européens, ce qui limite le risque.
Risques 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.	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.
Risque de liquidité et de caisse Comme toute direction d'entreprise, Ter Beke veille sur ses liquidités et son cash-flow.	Un manque de liquidités peut mettre sous pression les relations avec certaines parties.	Nous disposons d'un cash-flow net important par rapport à notre position d'endettement financier nette. Notre politique de trésorerie est centralisée.
RISQUES JURIDIQUES (VOIR ÉGALEMENT LE COMMENTAIRE 30 AUX COMPTES ANNUELS)		
Changement de législation Le gouvernement change et renforce parfois la législation applicable à la production et à la vente des produits alimentaires.	Le non-respect de ces conditions implique un risque d'amendes et de sanctions.	Nous investissons chaque année des montants considérables pour nous conformer à la nouvelle législation, également en matière de développement durable et d'environnement. Chaque année, nous organisons des formations pour garder nos collaborateurs au fait des nouvelles législations et de leur impact.
Litiges juridiques Nous sommes parfois impliqués dans des actions en justice ou des litiges avec les clients, les fournisseurs, les consommateurs et les autorités.	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.

4

INFORMATION SUR
LA BOURSE ET LES
ACTIONNAIRES

COTATION DE L'ACTION



Le dimanche 31 décembre 2017, 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.

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 partie adverse 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 vous pouvez 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

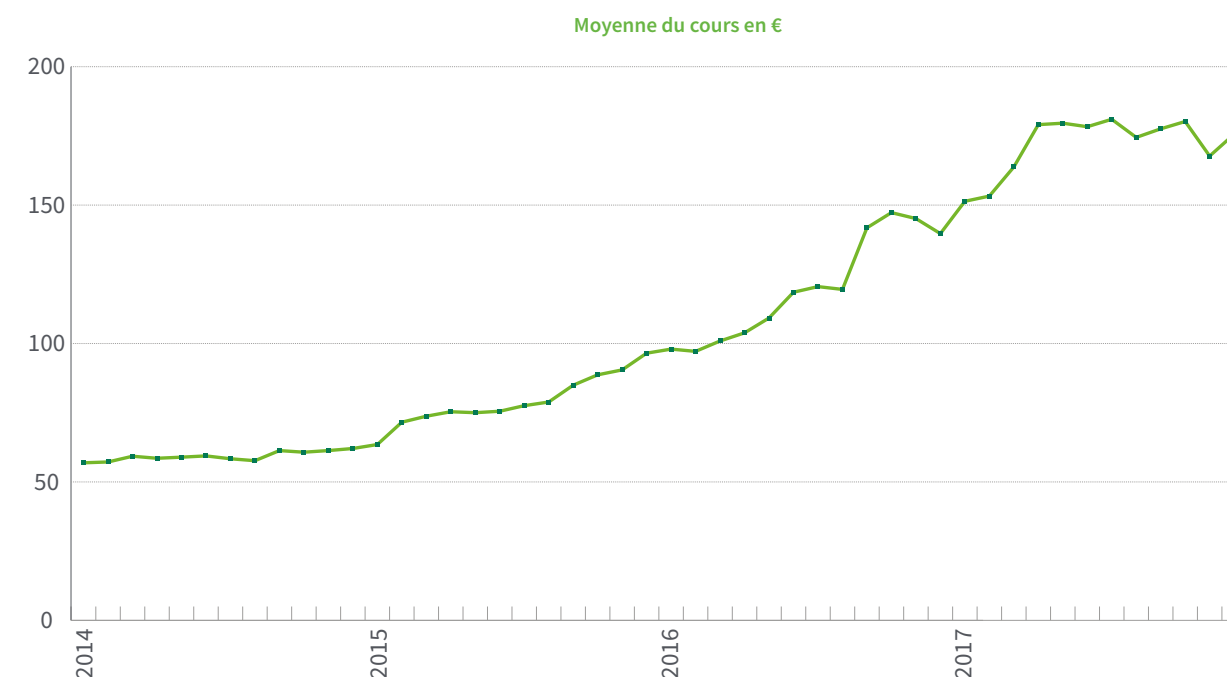
Au 31 décembre 2017, il n'y a pas d'instruments liés aux actions, comme des stock options ou des warrants, en circulation.

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 2017, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée générale du 31 mai 2018 de distribuer un dividende brut de 4 EUR par action. Si l'Assemblée générale du jeudi 31 mai 2018 l'approuve, nous rendrons le dividende net par action payable à partir du 15/06/2018.

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 2017. 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 31 mai 2018 :

- ◆ d'approuver les comptes annuels le 31 décembre 2017 et d'accepter l'affectation du résultat ; le résultat non consolidé de l'exercice se monte à 1.030.736,09 EUR ;
- ◆ d'attribuer un dividende brut de 4 EUR par action. Celui-ci sera rendu payable le 15/06/2018 (notation ex-coupon le 13/06/2018) ;
- ◆ de donner décharge aux membres du Conseil d'Administration et au Commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2017 ;
- ◆ de décider par vote séparé du rapport de rémunération ;
- ◆ de prendre acte de la démission de SPRL Guido Vanherpe, représentée en permanence par Guido Vanherpe, et de l'expiration du mandat de SPRL Louis Verbeke, représentée en permanence par Louis-H. Verbeke ;
- ◆ de renommer administrateurs Ann Coopman, Dominique Coopman, SPRL Ann Vereecke (représentée en permanence par Ann Vereecke) et SA Fidigo (représentée en permanence par Dirk Goeminne) pour un délai de 4 ans jusqu'à l'Assemblée générale de 2022, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination ;
- ◆ de nommer administrateur SPRL Argalix, représentée en permanence par Francis Kint, pour un délai de 4 ans jusqu'à l'Assemblée générale de 2022, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination ;
- ◆ d'approuver la rémunération annuelle fixe des administrateurs pour l'exercice de leur mandat en 2018, pour un montant de 365 mille EUR.

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

CALENDRIER FINANCIER

Assemblée générale	Le 31 mai 2018
Cotation de l'action ex-coupon	Le 13 juin 2018
Mise au paiement dividende	Le 15 juin 2018
Résultats du premier semestre 2018	Le vendredi 31 août avant l'ouverture de la bourse
Résultats annuels 2018	Le 1 mars 2019

5
COMPTES
CONSOLIDES

Comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2017 et 2016	78
L'état consolidé du résultat global	79
Bilans consolidés	80
L'état consolidé des variations des capitaux propres	81
L'état consolidé des flux de trésorerie	82
Méthodes comptables et notes explicatives	83
Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA.....	120
Chiffres consolidés 2012-2017	122
Déclaration des personnes responsables	123
Rapport du commissaire concernant les comptes annuels consolidés	124

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

Comptes de résultats consolidés

au 31 décembre 2017 et 2016

	Note	2017	2016
Chiffre d'affaires	4	508.555	418.563
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	5	-292.646	-227.177
Services et biens divers	6	-99.172	-81.016
Frais de personnel	7	-87.079	-73.577
Amortissements et réductions de valeur spéciales des immobilisations	15 +16	-18.830	-17.428
Réductions de valeur et provisions	8	2.439	-2.117
Autres produits d'exploitation	9	3.983	2.266
Autres charges d'exploitation	9	-1.921	-1.324
Résultat de l'acquisition progressive		6.689	
Résultat d'exploitation	10	22.018	18.190
Produits financiers	11	294	841
Frais financiers	12	-1.738	-1.270
Résultat d'exploitation après frais financiers nets		20.574	17.761
Impôts	13	-4.006	-5.258
Résultat après impôts avant résultat des sociétés mises en équivalence		16.568	12.503
Résultat des sociétés mises en équivalence		571	59
Bénéfice de l'exercice		17.139	12.562
Bénéfice de l'exercice: action tiers		32	
Bénéfice de l'exercice: action groupe		17.107	12.562
Bénéfice ordinaire par action	33	9,87	7,25
Bénéfice dilué par action	33	9,87	7,25

L'état consolidé du résultat global

au 31 décembre 2017 et 2016

	2017	2016
Bénéfice de l'exercice	17.139	12.562
Autres éléments du résultat (repris en fonds propres)		
Autres éléments du résultat recyclables ultérieurement en résultat		
Écarts de conversion	840	-264
Couverture du flux de trésorerie	223	35
Autres éléments du résultat non-recyclables ultérieurement en résultat		
Réévaluations du passif net au titre de prestations définies	-139	-164
Impôts différés liés	57	21
Résultat étendu	18.120	12.190

Bilans consolidés

au 31 décembre 2017 et 2016

	Note	2017	2016
ACTIF			
Actifs non courants		242.573	144.337
Goodwill	14	76.523	35.204
Immobilisations incorporelles	15	30.163	5.323
Immobilisations corporelles	16	132.807	79.536
Participations selon la méthode de mise en équivalence	17	0	12.307
Prêts à la co-entreprise	18	0	1.870
Créances d'impôts différées	20	3.003	0
Autres créances à long terme	18	77	97
Créances à long terme portant intérêts	19	0	10.000
Actifs courants		157.163	105.314
Stocks	21	34.788	22.256
Créances commerciales et autres	22	115.862	66.990
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	6.513	16.068
TOTAL DE L'ACTIF		399.736	249.651
PASSIF			
Fonds propres	24	125.308	114.969
Capital et primes d'émission		53.191	53.191
Réserves		70.506	61.778
Participations ne donnant pas le contrôle		1.611	0
Passif d'impôts différé	20	10.290	4.335
Dettes à long terme		52.164	38.112
Provisions	25	5.289	5.312
Emprunts à long terme	26	43.306	32.800
Autres obligations à long terme		3.569	0
Dettes à court terme		211.974	92.235
Emprunts à court terme	26	90.132	10.815
Dettes commerciales et autres	27	101.379	66.779
Dettes sociales		16.211	11.322
Passif d'impôts		4.252	3.319
TOTAL DU PASSIF		399.736	249.651

L'état consolidé des variations des capitaux propres

au 31 décembre 2017 et 2016

	Capital	Capital réservés	Primes d'émission	Bénéfices réservés	Couverture du flux de trésorerie	Pensions et taxes	Option achat/vente des intérêts minoritaires	Ecart de conversion	Intérêts minoritaires	Total	Nombre d'actions
Solde au 1er janvier 2016	4.903	0	48.288	56.552	-203	-615		-82		108.843	1.732.621
Augmentation capital										0	
Réserve des actions propres										0	
Dividende				-6.064						-6.064	
Résultat de l'exercice				12.562						12.562	
Autres éléments du résultat étendu de la période				0	35	-143		-264		-372	
Résultat étendu de la période				12.562	35	-143	0	-264	0	12.190	
Mouvements via les réserves											
Résultat des actions propres										0	
Solde au 31 décembre 2016	4.903	0	48.288	63.050	-168	-758	0	-346	0	114.969	1.732.621
Augmentation capital										0	
Réserve des actions propres										0	
Intérêts minoritaires suite au regroupement d'entreprises							-3.296		1.579	-1.717	
Dividende				-6.064						-6.064	
Résultat de l'exercice				17.107					32	17.139	
Autres éléments du résultat étendu de la période				0	223	-82		840		981	
Résultat étendu de la période				17.107	223	-82	0	840	32	18.120	
Mouvements via les réserves											
Résultat des actions propres										0	
Solde au 31 décembre 2017	4.903	0	48.288	74.093	55	-840	-3.296	494	1.611	125.308	1.732.621

L'état consolidé des flux de trésorerie

au 31 décembre 2017 et 2016

	2017	2016
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Résultat avant impôts	20.574	17.761
Intérêts	1.209	887
Dividende selon la méthode de mise en équivalence		333
Amortissements	18.830	17.428
Réductions de valeur (*)	352	49
Provisions	-2.840	2.116
Plus-values et moins-values sur la réalisation des actifs immobilisés	-795	-642
Résultat de l'acquisition progressive	-6.689	
Flux de trésorerie des activités d'exploitation	30.641	37.932
Modification des créances à plus de 1 an	26	
Modification du stock	1.015	-1.843
Modification des créances à 1 an au plus	-11.736	-3.286
Modification des actifs opérationnels	-10.695	-5.129
Modification des dettes commerciales	9.438	7.542
Modification des dettes salariales	1.276	664
Modification des autres dettes et compte de régularisation passif	-1.389	370
Modification des dettes opérationnelles	9.325	8.576
Modification du capital d'exploitation	-1.369	3.447
Impôts payés	-7.493	-5.021
FLUX DE TRÉSORERIE NET DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	21.779	36.358
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS		
Achat d'immobilisations corporelles et incorporelles	-13.714	-14.485
Achat de participations dans des entreprises associées	-66.726	0
Nouveaux emprunts	0	-1.020
Augmentation totale des investissements	-80.440	-15.505
Vente d'immobilisations corporelles	1.227	0
Vente de participations		2.920
Remboursement emprunts	0	0
Diminution totale des investissements	1.227	2.920
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	-79.213	-12.585
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Modification des dettes financières à court terme	53.753	0
Augmentation des dettes à long terme	14.555	3.025
Remboursement des dettes à long terme	-13.159	-10.768
Intérêts payés (via le compte de résultats)	-1.209	-887
Dividende payé par la société-mère	-6.064	-6.064
FUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	47.876	-14.694
MODIFICATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		
Trésorerie au début d'exercice	16.068	7.046
Écarts de conversion	3	-54
Mutation du périmètre de consolidation		-3
TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE	6.513	16.068

(*) Comporte également les corrections de valeur faisant partie du résultat financier. Il s'agissait de 153 mille EUR en 2017 et de 48 mille EUR en 2016.

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 16 avril 2018. 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 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 POUR LA PÉRIODE ANNUELLE À COMPTER DU 1ER JANVIER 2017

- ◆ Améliorations annuelles aux IFRS cycle 2014-2016 : Amendements aux IFRS 12 (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2017, mais non encore adoptés au niveau européen)
- ◆ Amendements à IAS 7 *État des flux de trésorerie – Initiative concernant les informations à fournir* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2017)
- ◆ 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)

Ces normes n'ont pas d'impact important sur le rapport annuel.

NORMES ET INTERPRÉTATIONS ÉMISES, MAIS PAS ENCORE APPLICABLES À L'EXERCICE OUVERT À COMPTER DU 1ER JANVIER 2017

- ◆ IFRS 9 *Instruments financiers et les amendements liés* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2018)
- ◆ 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)

- ◆ IFRS 16 *Contrats de location* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2019). Amendements à IFRS 2 *Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2018, 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)

Seules les normes IFRS 15 et 16 auront un impact sur les chiffres publiés.

L'impact principal d'IFRS 16 est expliqué dans la note 30.

Sous IFRS 16 sont présentés tous les contrats de leasing au bilan, également les leasings opérationnels. Le leasing opérationnel est présenté dans la note 30.

Le principe de base d'IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à dater de 2018) stipule qu'une entreprise doit justifier les produits des biens ou services fournis à concurrence du montant auquel l'entreprise prétend avoir droit en échange de ces biens ou services.

Pour pouvoir appliquer le principe de base, une entreprise doit parcourir les étapes suivantes :

1. identifier le contrat avec un client ;
2. identifier les obligations de prestation dans le contrat ;
3. fixer le prix de la transaction ;
4. allouer le prix de la transaction aux obligations de prestation dans le contrat ; et
5. justifier les produits au moment où l'entreprise remplit une obligation de prestation.

L'impact principal d'IFRS 15 pour Ter Beke sera qu'une partie de la rubrique « service et biens divers » sera présentée en déduction du chiffre d'affaires. Il s'agit principalement des frais de lancement, des coûts des accords de collaboration avec les clients et d'autres coûts de marketing liés au chiffre d'affaires. Ter Beke a terminé les travaux autour de l'impact de cette nouvelle règle sur les états financiers et apporté les modifications requises au système pour répondre aux conditions de cette nouvelle norme à partir de 2018. Ter Beke

a opté pour la méthode « full retrospective » en ce qui concerne la première application d'IFRS 15 pour l'exercice qui débute le 1er janvier 2018. L'impact d'IFRS 15 pour 2017 est de 11.169 mille EUR.

Nous n'attendons pas de modifications significatives du bilan des fonds propres suite aux applications d'IFRS 9 concernant la classification et l'évaluation des instruments financiers.

PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Les comptes annuels consolidés comprennent les données financières de Ter Beke SA et de ses filiales, co-entreprises et participations associées. Une liste de ces entités est reprise à la note 35.

FILIALES REPRISES DANS LA CONSOLIDATION SUIVANT LA MÉTHODE INTÉGRALE

Les filiales sont celles sur lesquelles Ter Beke SA exerce un contrôle. Ter Beke SA exerce un contrôle sur une participation si Ter Beke SA est exposée à, ou a des droits sur, des recettes variables en vertu de son implication dans les participations et dispose de la possibilité d'influencer ces recettes par son pouvoir sur la participation. Un tel contrôle est supposé exister si Ter Beke SA détient directement ou indirectement plus de 50% des droits de vote de l'entité. Pour évaluer le contrôle, un investisseur prend en compte tant ses droits de vote potentiels que les droits de vote potentiels détenus par d'autres parties pour déterminer s'il exerce un pouvoir. Les droits de vote potentiels sont des droits d'acquisition de droits de vote dans une participation, comme les droits qui découlent d'instruments ou d'options convertibles, y compris les contrats à terme. Ces droits de vote potentiels sont uniquement pris en compte s'il s'agit de droits matériels.

Les facteurs suivants sont également pris en considération pour déterminer le contrôle :

- ◆ le but et l'intention de la participation ;
- ◆ quelles sont les activités pertinentes et la manière dont les décisions relatives à ces activités sont prises ;
- ◆ si les droits de l'investisseur lui permettent de diriger les activités pertinentes de manière continue ;
- ◆ si l'investisseur est exposé à, ou a des droits sur, des recettes variables en vertu de son implication dans la participation ; et
- ◆ si l'investisseur dispose de la possibilité d'utiliser son pouvoir sur la participation pour influencer l'ampleur des recettes de l'investisseur.

Les comptes annuels des filiales sont repris dans les comptes annuels consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle commence jusqu'à la date à laquelle le contrôle prend fin. Une liste des filiales du groupe est reprise à la note 35.

CO-ENTREPRISES

Une co-entreprise est un contrat commun par lequel Ter Beke SA et d'autres parties, exerçant en commun un contrôle sur le contrat, ont des droits sur l'actif net du contrat. 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.

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 SOCIÉTÉS ASSOCIÉES

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

Les résultats, les actifs et les 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 seraient éliminés à concurrence des intérêts du groupe dans la société associée concernée.

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 du montant des participations minoritaires dans l'entité acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur évalue les participations minoritaires soit à la juste valeur, soit à la quote-part de la participation minoritaire dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise. Les frais connexes à l'acquisition sont immédiatement comptabilisés en bénéfice et perte lorsqu'ils sont encourus.

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

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

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

Le goodwill est initialement évalué comme le montant avec lequel (i) la somme de la contrepartie transférée, du montant des éventuelles participations minoritaires dans l'entreprise acquise et la juste valeur de la participation éventuellement précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise; (ii) le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Si, après réévaluation, l'intérêt du groupe dans la juste valeur de l'actif net identifiable est supérieur 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 que des actifs ou passifs de l'entité acquise aient été affectés à ces unités.

Les unités génératrices de trésorerie auxquelles a été affecté le goodwill sont annuellement soumises à un test de réduction de valeur spéciale, ou de manière plus fréquente 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 2016, aucun regroupement d'entreprises n'a eu lieu. Les regroupements d'entreprises de 2017 sont expliqués à la section « Impact des regroupements et cessions d'entreprises » (note 34).

DEVICES ÉTRANGÈRES

TRANSACTIONS EN DEVICES 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 repris en fonds propres.

COMPTES ANNUELS DES ACTIVITÉS ÉTRANGÈRES

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

	2017	2016
Livre sterling		
Cours de clôture	0,8872	0,8561
Cours moyen	0,8767	0,8193
Zloty polonais		
Cours de clôture	4,1709	4,4103
Cours moyen	4,2561	4,3624

INFORMATION SECTORIELLE

IFRS 8 définit un secteur opérationnel comme partie d'une entité de laquelle les résultats d'exploitation sont régulièrement évalués par le plus important fonctionnaire de l'entité qui prend des décisions opérationnelles importantes, afin de pouvoir prendre des décisions concernant les moyens à attribuer au secteur et afin de pouvoir évaluer les prestations financières et sur quels points des informations particulières sont disponibles.

IFRS 8 remplace à partir du 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 différés.

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 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 2017 et 2016, les coûts de développement de Ter Beke ne satisfaisaient pas aux critères d'activation, ces dépenses ont été reprises dans le compte de résultats.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les autres charges pour les immobilisations incorporelles, par exemple les marques, sont reprises au compte de résultats, au moment où elles surviennent. Les autres immobilisations incorporelles, telles que les brevets ou les logiciels informatiques, acquis par le groupe, sont évaluées à leur coût, diminué des amortissements et des réductions de valeur spéciales cumulées. En 2016, les autres immobilisations incorporelles consolidées de Ter Beke n'étaient constituées que de logiciels informatiques. En 2017, les autres

immobilisations incorporelles consolidées de Ter Beke étaient constituées, outre de logiciels informatiques, également de relations avec les clients et de marques en fonction des acquisitions.

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%
Marques	10%, 20%
Relations avec les clients	7%

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, des passifs et des 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 réductions 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'actif et que le coût de l'actif peut être déterminé de manière fiable.

Les immobilisations corporelles en propriété sont évaluées à leur prix d'acquisition ou de production, diminué des amortissements et des éventuelles réductions de valeur spéciales cumulées. Le prix d'acquisition comprend, outre le prix d'achat, les éventuelles taxes non récupérables ainsi que tous

les frais directement allouables destinés à la préparation de l'actif. Le prix de production des matériaux provenant de la production propre d'immobilisations corporelles comprend le coût direct des matériaux, le coût direct de production, une part proportionnelle des coûts fixes sur les matériaux et la production et une part proportionnelle des amortissements et réductions de valeur sur les actifs utilisés lors de la production.

Après une première reprise, les coûts ne sont repris au bilan dans la valeur comptable d'un actif ou en tant qu'actif exceptionnel, que s'il est vraisemblable que des avantages économiques futurs en découleront pour le groupe et que ces coûts peuvent être déterminés de manière fiable. Les travaux d'amélioration sont activés et amortis sur 4 ans. 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	2; 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 réductions 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, 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 d'évaluation moyenne du stock et selon 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.

Réductions 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 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 réductions 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 réductions 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 réductions de valeur spéciales sont comptabilisées dans le compte de résultats si, et seulement si, il y a des indications objectives de réductions de valeur spéciales. Les réductions 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 réductions 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 réductions 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 ne supportant 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 crédits générant des intérêts sont initialement évalués à leur juste valeur puis en fonction du coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux effectif. Toute différence entre les recettes (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 puis sont calculées en fonction du coût amorti sur la base de la méthode du taux effectif. Vu la nature à court terme des dettes commerciales du groupe, les dettes commerciales sont de facto portées en compte à leur juste valeur.

INSTRUMENTS DE FONDS PROPRES

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

DÉRIVÉS

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

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

Il existe trois types de relations de couverture :

- a. Couverture de flux de trésorerie : les modifications de la juste valeur des dérivés déclarés comme couvertures de flux de trésorerie sont 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 profits associés à l'instrument financier dérivé qui a été directement traité en fonds propres sont transférés au compte de résultats dans la même période ou dans des périodes durant lesquelles l'actif acquis ou le passif encouru influence le compte de résultats. Si on s'attend à ce qu'une (partie d'une) perte traitée directement en fonds propres ne sera pas recouvrable durant une ou plusieurs périodes futures, la partie supposée non recouvrable sera transférée au compte de résultats. Pour les couvertures qui ne conduisent pas à la reprise d'un actif ou d'un passif, les montants repris directement en fonds propres sont transférés au compte de résultats de la (des) période(s) durant laquelle (lesquelles) la transaction future attendue couverte influence la perte ou le bénéfice.

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

- c. Couverture d'un investissement net dans une entité étrangère : les couvertures d'investissements nets dans des entités étrangères sont traitées d'une manière comparable à la couverture de flux de trésorerie. La partie de la perte ou du bénéfice sur l'instrument de couverture pour lequel on détermine qu'il s'agit d'une couverture effective est directement reprise en fonds propres ; la perte ou le bénéfice sur la partie non effective est immédiatement transféré(e) au compte de résultats. La perte ou le

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

DÉRIVÉS QUI NE PEUVENT PAS ÊTRE CLASSÉS

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.

RACHAT D' ACTIONS PROPRES

Si le groupe rachète ses actions, le montant versé, y compris les coûts directs allouables, est traité comme une réduction des fonds propres. Le produit de la vente d'actions propres est directement repris en fonds propres et n'a pas d'impact sur le résultat net.

DIVIDENDES

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

ACTIFS IMMOBILISÉS RÉSERVÉS À LA VENTE

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

Un actif immobilisé (ou un groupe d'actifs destiné à être cédé) classé comme réservé à la vente est repris à la valeur la plus basse de sa valeur comptable ou sa juste valeur diminuée des frais de vente.

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 contreprestation obligatoire.

AVANTAGES DU PERSONNEL

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

Les avantages du personnel comprennent :

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

RÉGIMES DE RETRAITE

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

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

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

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 à cotisations

définies (*contribution-based plan*) conformément aux dispositions actuelles était problématique (cf. IFRS Staff Paper « *Research project : Post-employment benefits* » de septembre 2014). En tenant également compte de l'incertitude liée à l'évolution future du taux de rendement minimum garanti applicable en Belgique, la Société a adopté une approche rétrospective par laquelle les engagements nets au titre de ces régimes de retraite comptabilisés au bilan sont évalués sur base de la somme des écarts positifs, pour chaque participant individuel du régime, entre les réserves minimum garanties et les cotisations cumulées sur base des taux de rendement effectif à la date de clôture (c'à-d. les engagements nets au titre des régimes de retraite sont, le cas échéant, déterminés, sur base du déficit évalué à sa valeur intrinsèque, le cas échéant). La principale 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 FONDÉS SUR LES ACTIONS

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

IMPÔTS SUR LES REVENUS

Les impôts sur les revenus comprennent les impôts sur les revenus et les impôts différés. Les deux impôts sont repris au compte de résultats, sauf dans les cas où les composants font partie des fonds propres. Dans ce dernier cas, la reprise se déroule via les fonds propres. Par impôts sur les revenus, on entend les impôts portant sur les revenus taxables de l'exercice, calculés sur la base des taux de taxation en vigueur à la date du bilan, ainsi que les adaptations des impôts dus sur les exercices antérieurs. Les impôts différés sont calculés suivant la méthode du bilan et proviennent principalement des écarts entre les valeurs comptables des actifs et passifs du bilan et la base imposable de ces actifs et passifs. Le montant des impôts différés est basé sur les hypothèses concernant la réalisation de la valeur comptable des actifs et passifs, pour lesquelles on utilise le taux de taxation connu à la date du bilan.

Un actif d'impôts différés n'est comptabilisé que s'il est suffisamment certain que le crédit d'impôt et les pertes fiscales non utilisées pourront être compensés dans l'avenir par des profits taxables. Les actifs d'impôts différés sont réduits s'il apparaît plus vraisemblable que l'économie d'impôt pourra être réalisée. Les impôts différés sont également calculés sur les écarts temporaires provenant de participations dans des filiales, sauf au cas où le groupe peut décider du moment où l'écart temporaire peut être annulé et qu'il est improbable que l'écart temporaire soit annulé dans un avenir proche.

PRODUITS

Les produits sont reconnus lorsqu'il est vraisemblable que les avantages économiques associés à la transaction sont au profit de l'Entité et lorsque le montant de ces produits peut être mesuré de manière fiable.

Le chiffre d'affaires est rapporté après impôts et réductions.

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.

A ce moment, les différents réductions sur la base des contrats avec les clients concernés sont également reconnues.

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 comprennent notamment les intérêts sur les emprunts, les pertes de change et sur les instruments de couverture et sont comptabilisées 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.

DÉFINITIONS FINANCIÈRES

EBIT	Résultat d'exploitation (earnings before interest and taxation)
EBITDA	Flux de trésorerie de l'entreprise Résultat d'exploitation (EBIT) + amortissements, réductions de valeur et réductions de valeur spéciales des actifs et du goodwill négatif
REBIT	Résultat d'exploitation (EBIT) avant les charges et produits non récurrents
REBITDA	Flux de trésorerie de l'entreprise avant les charges et produits non récurrents Résultat d'exploitation avant charges et produits non récurrents (REBIT) + amortissements, réductions de valeur et réductions de valeur spéciales des actifs et du goodwill négatif
ROCE	Résultat d'exploitation (EBIT) par rapport à l'utilisation moyenne du capital
Utilisation du capital	Capital d'exploitation + valeur comptable nette du goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles
Capital d'exploitation	Stocks + créances commerciales + autres créances à court terme - dettes commerciales - dettes concernant le personnel - obligations fiscales - autres dettes à court terme
Produits et charges non récurrents	Produits et charges d'exploitation concernant les restructurations, les réductions de valeur spéciales, les activités abandonnées et d'autres événements et transactions ayant un effet unique.

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 les 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 goodwill : chaque année, le goodwill est testé pour les réductions de valeur spéciales et également à des moments intermédiaires, 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 rémunération 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.
- ◆ Le CEO se voit octroyer une rémunération cash à la fin de son contrat. Celle-ci est basée sur un pourcentage de la croissance exceptionnelle de la valeur des fonds propres de Ter Beke entre 2012 et 2017. Les accords requis ont été pris pour le calcul de la valeur de ces fonds propres et pour déterminer le caractère exceptionnel. Les principaux paramètres pour

déterminer la valeur des fonds propres sont un multiple du REBITDA et la dette financière nette. En 2017, l'incentive à long terme du CEO a été comptabilisé dans l'EBITDA, où le coût a déjà été repris dans le résultat récurrent les années passées. Comme en 2017 aucune indemnité supplémentaire n'a été attribuée, cela signifie qu'il n'y a pas de correction au niveau EBIT en 2017.

2. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les comptes annuels consolidés du groupe pour 2017 comprennent l'Entité et les filiales consolidées sur lesquelles l'Entité exerce son contrôle (note 35) et une participation sur laquelle elle n'exerce pas le contrôle complet.

Le 15 juillet 2016, Pluma SA a vendu Binet SA.

Les comptes annuels consolidés de l'année 2016 comprennent 18 filiales consolidées et deux participations sur lesquelles elle n'exerçait pas le contrôle complet, contre 30 entreprises consolidées en 2017.

Le 30 juin 2017, l'Entité a acquis le contrôle complet de Stefano Toselli SAS et de Pasta Food Company. Jusqu'au 30 juin 2017, le résultat de Stefano Toselli et de Pasta Food Company était intégré en tant que bénéfice issu de participations selon la méthode de mise en équivalence. Du 1er juillet au 31 décembre 2017, le bilan complet est repris dans le compte de résultats consolidé et le deuxième semestre de leur compte de résultats.

Le 11 septembre 2017, l'Entité a acquis 90% des parts de KK Fine Foods PLC. Du 11 septembre au 31 décembre, le bilan complet a été repris dans le compte de résultats consolidé et la partie proportionnelle de leur compte de résultats.

Le 1er décembre 2017, l'Entité a repris le groupe Offerman. Le groupe a acquis le contrôle complet le 1er décembre 2017. Le bilan du groupe Offerman a été totalement repris dans les chiffres consolidés, ainsi qu'1 mois du compte de résultats, à savoir du 1er décembre au 31 décembre 2017.

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. Fin 2017, le groupe Ter Beke employait environ 2.600 membres du personnel (environ 1.650 membres du personnel en 2016) (équivalents temps plein au 31 décembre 2017 et nombre moyen d'intérimaires en 2017). La structure de management du groupe et les systèmes de rapport internes et externes sont conformes à 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 par secteur comprend les immobilisations incorporelles, le goodwill, les immobilisations corporelles et les immobilisations financières. Les dettes par secteur comportent les dettes commerciales, les dettes du personnel, les impôts et autres dettes pouvant être directement attribuées au secteur d'activité. Tous les autres actifs et dettes n'ont pas été alloués aux secteurs d'activité et sont repris comme « non alloués ». Les actifs et les dettes par secteur sont proposés pour élimination des positions entre les secteurs. Des conditions conformes au marché sont appliquées pour les prix de transfert entre les secteurs. Les charges d'investissement par secteur comprennent le coût des actifs acquis dont la durée d'utilisation prévue dépasse un an. Pour ces rapports par secteur, les mêmes règles d'évaluation sont utilisées que pour les comptes annuels consolidés.

Tant dans la division charcuterie que dans la division plats cuisinés, nous vendons nos produits à une base de clients diversifiés parmi lesquels se trouvent la plupart des grands clients discount et retail européens. Les 10 plus grands groupes de clients représentent 65 % du chiffre d'affaires (2016 : 70%). 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. Suite à la croissance de notre chiffre d'affaires en 2017, un seul client externe a atteint plus de 10% du chiffre d'affaires consolidé (14%). Le chiffre d'affaires de ce client a été réalisé dans les deux segments.

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 externe du groupe.

L'information géographique de Ter Beke comprend les 6 régions géographiques où le groupe est actif : la Belgique, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et le reste de l'Europe. Le reste de l'Europe comprend le Luxembourg, le Danemark, l'Irlande, la Pologne, le Portugal, la Roumanie, l'Espagne, la Suède et la Suisse.

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

	2017			2016		
	Charcuterie	Plats cuisinés	Total	Charcuterie	Plats cuisinés	Total
COMPTE DE RÉSULTATS DU SECTEUR						
Chiffre d'affaires du secteur	314.630	193.925	508.555	295.844	122.719	418.563
Résultat du secteur	6.839	16.653	23.492	12.350	13.047	25.397
Résultats non alloués			-1.474			-7.207
Coût net de financement			-1.444			-429
Impôts			-4.006			-5.258
Résultat des sociétés mises en équivalence			571			59
Résultat consolidé			17.139			12.562
BILAN DU SECTEUR						
Actifs du secteur	123.579	111.241	234.820	93.091	22.957	116.048
Actifs non alloués			7.753			28.289
Total des actifs consolidés			242.573			144.337
Passif du secteur	82.754	48.102	130.856	57.565	27.168	84.733
Passif non alloué			268.880			164.918
Total du passif consolidé			399.736			249.651
AUTRES INFORMATIONS						
Investissements du secteur	5.303	6.128	11.431	9.732	3.280	13.012
Investissements non alloués			2.041			1.820
Total des investissements			13.472			14.832
Amortissements et frais hors caisse du secteur	10.948	6.338	17.286	10.136	5.404	15.540
Amortissements et frais hors caisse non alloués			-895			4.005
Total des amortissements et frais hors caisse			16.391			19.545

RÉGION GÉOGRAPHIQUE

Vente aux tiers	2017	2016
Belgique	169.438	168.159
Pays-Bas	213.725	184.704
Royaume-Uni	30.077	14.915
Allemagne	23.173	21.433
France (*)	27.769	5.225
Autres	44.373	24.127
	508.555	418.563

(*) 2016 adapté pour des raisons de comparaison

Actifs par région	2017	2016
Belgique	84.962	112.050
Pays-Bas	63.962	30.418
France	36.335	
Royaume-Uni	34.344	
Autres	22.970	1.869
	242.573	144.337

Investissements par région	2017	2016
Belgique	9.607	13.114
Pays-Bas	1.697	1.713
France	517	
Royaume-Uni	1.481	
Autres	170	5
	13.472	14.832

Actifs non courants	2017	2016
Belgique	118.188	112.050
Pays-Bas	30.737	30.418
France	36.335	
Royaume-Uni	34.344	
Autres	22.969	1.869
	242.573	144.337

4. PRODUITS PROVENANT DE LA VENTE DE MARCHANDISES

	2017	2016
Ventes de marchandises	508.555	418.563

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe augmente de 90 millions d'EUR (+21,5%), passant de 418,6 millions d'EUR à 508,6 millions d'EUR.

Le chiffre d'affaires de la division charcuterie augmente de 18,8 millions d'EUR (+6,4%), dont 8,3 millions d'EUR réalisés grâce à la reprise d'Offerman B.V. en décembre. Cela signifie que sans la reprise d'Offerman B.V., le chiffre d'affaires de la division augmente de 3,6%. Ceci est principalement dû à la stratégie de croissance aux Pays-Bas et en Belgique, qui compense la perte d'un important contrat pour le pâté sur le marché anglais au milieu de l'année 2016. La marge était sous pression suite à la forte hausse inattendue des prix des matières premières d'une part, et à la pression sur les prix à cause des effets de la consolidation du marché d'autre part.

Une hausse du chiffre d'affaires de 71,2 millions d'EUR (+58%) a été réalisée dans la division des plats cuisinés, dont 63,4 millions d'EUR réalisés grâce aux nouvelles acquisitions. Cela signifie que sans ces acquisitions, la division a réalisé une hausse de 6,4%. La marge était sous pression en raison d'une hausse considérable et inattendue des prix des matières premières. À partir du deuxième semestre, les adaptations de prix effectuées ont partiellement compensé la hausse des prix des matières premières. Cette hausse est réalisée dans pratiquement tous les pays et canaux et entraîne une part de marché en hausse. Le groupe s'est concentré avec succès dans cette division sur l'innovation et a réalisé une extension de la gamme de produits dans les marques de distributeur et les marques propres.

5. MARCHANDISES, MATIÈRES PREMIÈRES ET PRODUITS AUXILIAIRES

	2017	2016
Achats	292.409	229.012
Variation des stocks	237	-1.835
Total	292.646	227.177

6. SERVICES ET BIENS DIVERS

	2017	2016
Intérimaires et personnes mises à disposition de l'entreprise	14.946	13.268
Entretiens et réparations	13.126	10.678
Frais marketing et ventes	17.095	16.334
Frais de transport	19.583	14.852
Énergie	8.556	7.359
Loyer	6.885	6.531
Honoraires et conseillers	9.998	6.473
Autres	8.983	5.519
Total	99.172	81.016

Le compte « Autre » comporte notamment les frais de bureau et les frais d'assurances. Suite aux reprises effectuées, on observe des hausses sensibles.

7. FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel s'élèvent en 2017 à 87.079 mille EUR, contre 73.577 mille EUR en 2016. Pour plus de détails concernant les rémunérations du personnel, reportez-vous à la note 25.

Les frais de personnel sont ventilés comme suit :

	2017	2016
Salaires et traitements	60.912	50.527
Cotisations sociales	17.636	15.518
Autres frais de personnel	8.531	7.532
Total	87.079	73.577
Effectif total en équivalents temps plein (excl. intérimaires) à la fin de l'année	2.314	1.326

8. RÉDUCTIONS DE VALEUR ET PROVISIONS

	2017	2016
Réductions de valeur	401	1
sur stocks	437	
sur créances commerciales	-36	
Provisions	-2.840	2.116
Total	-2.038	2.117

9. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

	2017	2016
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION		
Récupération des coûts liés aux salaires	780	536
Récupération des coûts logistiques	-7	16
Bénéfice sur la vente d'actifs	840	642
Récupération d'assurances	119	90
Indemnisations	253	149
Loyer	94	133
Récupération impôts locaux	1.904	700
Sub-total	3983	2266
Résultat du l'acquisition progressive	6.689	
Total	10.672	4.532

AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION		
Impôts locaux	1.815	1.324
Moins-values sur la vente d'actifs	45	0
Autres	61	
Total	1.921	1.324

Autres produits et charges d'exploitation	8.751	3.208
--	--------------	--------------

10. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

	2017	2016	Delta
EBITDA	38.409	37.735	-37.735
Amortissements et impairments	-18.830	-17.428	-1.402
Réductions de valeur et provisions	2.439	-2.117	4.556
EBIT	22.018	18.190	3.828

Chiffres clés consolidés en '000 EUR	2017	IFRS pre-acquisition	Correction acquisition	Correction CEO Incentive	Autres résultats non-récurrents	2017 Pro-forma non audité	2016	%
Revenus (chiffre d'affaires net)	508.555	171.945				680.500	418.563	62,6
EBITDA	38.409	13.342	-4.616	2.843	222	50.200	37.735	33
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	22.018	6.126	-4.616		222	23.750	18.190	30,6
Charges financières nettes	-1.444	-2.406				-3.850	-429	797,4
Résultat d'exploitation après charges financières nettes (EBT)	20.574	3.720	-4.616	0	222	19.900	17.761	12
Impôts	-4.006	-914	-705		-75	-5.700	-5.258	8,4
Résultat après impôts avant résultat des sociétés mises en équivalence	16.568	2.806	-5.321	0	147	14.200	12.503	13,6
Résultat des sociétés mises en équivalence	571	-571				0	59	
Résultat après impôts (EAT)	17.139	2.235	-5.321	0	147	14.200	12.562	13

- ◆ Le chiffre d'affaires consolidé augmente de 90 millions d'EUR (+21,5%) pour atteindre 508,6 millions d'EUR ;

◆ Le chiffre d'affaires pro forma s'élève à 680,5 millions d'EUR (+ 62,6%) grâce à quatre reprises stratégiques durant la seconde moitié de 2017 dans les deux divisions :
 - ◆ Le 30/06/2017, le groupe a acquis, plus tôt que prévu, le contrôle total de l'entreprise française Stefano Toselli et de l'entreprise polonaise Pasta Food Company. Comme mentionné dans le rapport financier semestriel, le groupe a ainsi enregistré un produit non récurrent de 6,7 millions d'EUR. Avec cette reprise, le groupe a considérablement renforcé sa position de leader du marché européen dans les lasagnes fraîches.
 - ◆ Le 11/09/2017, le groupe a repris 90% des actions de KK Fine Foods PLC, ce qui renforce la position du groupe sur le marché des plats cuisinés. Ter Beke s'installe ainsi au Royaume-Uni, le plus grand marché d'Europe pour les plats cuisinés.
 - ◆ Le 01/12/2017, Ter Beke a finalisé la reprise de la Business Unit Fresh de Zwanenberg Food Group, qui poursuit depuis lors ses activités sous le nom Offerman B.V. Cette reprise s'inscrit parfaitement dans la stratégie du groupe Ter Beke : devenir le leader du marché de la charcuterie au Benelux.
 - ◆ Des coûts non récurrents de due diligence de plus de 2,1 millions d'EUR ont été engagés à cet effet.
 - ◆ Les reprises sont financées avec des dettes bancaires.
 - ◆ L'impact des reprises est expliqué au point 34.
- ◆ L'EBITDA est de 38,4 millions d'EUR en 2017, contre 37,7 millions d'EUR en 2016 (+1,8%) ;

◆ L'EBITDA pro forma se monte à 50,2 millions d'EUR (+33%) ;

◆ L'EBIT est de 22 millions d'EUR (+21,0%) contre 18,2 millions d'EUR en 2016 ;

◆ L'EBIT pro forma se monte à 23,7 millions d'EUR (+30,6%) ;

◆ Le résultat après impôts augmente de 36,4%, passant de 12,6 millions d'EUR en 2016 à 17,1 millions d'EUR ;

◆ Le résultat pro forma après impôts se monte à 14,2 millions d'EUR (+13,6%) ;

11. PRODUITS FINANCIERS

	2017	2016
Revenus d'intérêts	105	188
Écarts de change positifs	85	616
Autres	104	37
Total	294	841

12. FRAIS FINANCIERS

	2017	2016
Charges d'intérêts sur les emprunts	1.006	887
Charges d'intérêts sur le leasing	203	0
Écarts de change négatifs	71	0
Frais bancaires	196	131
Réévaluation des instruments financiers	104	48
Autres	158	204
Total	1.738	1.270

13. IMPÔTS

IMPÔTS

	2017	2016
Impôts sur le résultat		
Exercice	6.177	6.136
Exercices précédents	-43	180
Impôts latents		
Effet d'écarts temporaires	-2.128	-1.058
Impôts totaux en compte de résultats	4.006	5.258

Le taux d'intérêt en 2017 (19,5%) est nettement inférieur à celui de 2016 (29,5%), notamment grâce à la réduction d'impôts en Belgique à partir de 2019 et de la non imposabilité du résultat de l'acquisition progressive de Stefano Toselli et Pasta Food Company.

Pour les autres pays, les taux d'imposition applicables dans ces pays ont été pris comme base.

RAPPORT ENTRE LA CHARGE D'IMPOSITION ET LE PROFIT COMPTABLE

	2017	2016
Profit comptable avant impôts	20.574	17.761
Impôts aux taux d'imposition belge (2016 : 33,99% et 2015 : 33,99%)	6.993	6.037
Effet des différents taux d'imposition des sociétés étrangères	-1.221	-1.401
Effet sur impôts différés de la baisse du taux d'imposition de 33,99% à 29,58%	-153	
Effet des dépenses fiscalement non déductibles	610	813
Effet du résultat non taxé de l'acquisition progressive	-2.274	
Déduction de l'intérêt notionnel	-45	-347
Autres effets	96	156
Charge fiscale réelle	4.006	5.258
Taux fiscal effectif	19,5%	29,6%

14. GOODWILL

	2017	2016
GOODWILL		
Début de l'exercice	36.944	36.944
Acquisitions	41.025	0
Cessions et désaffectations	0	0
Écarts de conversion	294	0
Fin de l'exercice	78.263	36.944
RÉDUCTIONS DE VALEUR SPÉCIALES		
Début de l'exercice	1.740	1.740
Perte de valeur spéciale	0	0
Cessions et désaffectations	0	0
Fin de l'exercice	1.740	1.740
Valeur comptable nette	76.523	35.204

Le goodwill naît lorsque le prix d'un regroupement d'entreprises à la date de la reprise excède l'intérêt du groupe dans la valeur nette réelle des actifs identifiables, des obligations et des 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 regroupements d'entreprises acquises connaissaient jusqu'à présent un profil de risque quasi identique à celui du business préalable et/ou que les flux de trésorerie sont entièrement liés l'un à l'autre. Ces regroupements d'entreprises ont en outre été totalement intégrés dans le secteur, dès l'acquisition, de sorte qu'il est impossible de reconnaître, et encore moins de suivre, les flux de trésorerie distincts éventuels. Le rapport de management s'effectue donc au niveau du secteur.

Le groupe effectue chaque année une analyse de réduction de valeur de ce goodwill à l'aide de la méthode du flux de trésorerie escompté. Lorsque la valeur recouvrable du secteur est inférieure à la valeur comptable, la 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 2017, ce goodwill se monte à 32.369 mille EUR (2016 : 29.096 mille EUR) pour la charcuterie et à 44.154 mille EUR (2016 : 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%) (2016 : 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 long terme de chaque secteur.
 - ◆ de l'impôt estimé sur le flux de trésorerie opérationnel. Un taux d'imposition moyen de 25% est appliqué ici pour les deux secteurs. Ce calcul tient compte de l'endroit où les flux de trésorerie sont taxés.
 - ◆ Pour chaque année, les flux de trésorerie calculés sont adaptés avec les investissements de remplacement nécessaires, d'après les estimations, pour maintenir opérationnel l'appareil de production en place et avec les mouvements du capital d'exploitation. Ceux-ci sont différents pour chaque secteur.
 - ◆ Pour la valeur résiduelle, le flux de trésorerie de la 5ème année est extrapolé, en guise de mesure de précaution, sur un avenir sans croissance.

- ◆ Tous ces flux de trésorerie sont actualisés sur base du coût moyen pondéré du capital après impôts (WACC) de 6,54% (2016 : 6,38%). Pour 2017, le WACC actualisé correspond à la projection de Bank Degroof-Petercam. Le calcul est basé sur un ratio fonds propres/dettes souhaité de 35/65 (2016 : 35/65), un taux d'imposition moyen de 25% (2016 : 29%), un rendement sur fonds propres de 8,54% (2016 : 8%) et un coût brut pour les fonds de tiers de 4,0% (2016 : 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 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 24% dans la charcuterie et de 22% 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 12%. Pour chaque réduction de la croissance du chiffre d'affaires de 1% après 2017, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable chute de 19% dans la charcuterie et de 20% 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 46% 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 127% dans la charcuterie et de 93% dans les plats cuisinés.

15. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Software	Marques, licences et brevets	Portefeuille de clients	Coûts de développement	Total
2017					
VALEUR D'ACQUISITION					
Début de l'exercice	19.231	0	0	156	19.387
Extension du périmètre de consolidation	1.055	1.092	23.625	0	25.772
Acquisitions	1.425	0	0	0	1.425
Cessions et désaffectations	0	0	0	0	0
Transferts d'une rubrique à une autre	-890	890	0	0	0
Écarts de conversion	11	36	386	0	433
Fin de l'exercice	20.832	2.018	24.011	156	47.017
AMORTISSEMENTS					
Début de l'exercice	13.908	0	0	156	14.064
Extension du périmètre de consolidation	616	0	0		616
Amortissements*	1.629	200	341		2.170
Cessions et désaffectations	0	0	0		0
Transferts d'une rubrique à une autre	-483	483	0		0
Écarts de conversion	8	-1	-3		4
Fin de l'exercice	15.678	682	338	156	16.854
Valeur comptable nette					
	5.154	1.336	23.673	0	30.163

En 2017, le groupe a investi pour 1,43 million d'EUR en immobilisations incorporelles contre 1,5 million d'EUR en 2016. Il s'agit principalement de la poursuite du déploiement du progiciel ERP. Suite à la reprise de KK Fine Foods et d'Offerman BV, 23,6 millions d'EUR ont été enregistrés sur les immobilisations incorporelles dans la rubrique portefeuille de clients et 1,1 million à la rubrique marques. Ces actifs sont amortis respectivement sur 5, 10 et 14 ans.

16. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2017

	Terrains et bâtiments	Installations, machines et équipements	Mobilier et matériel roulant	Leasing	Autres	Actifs en construction	Total
VALEUR D'ACQUISITION							
Début de l'exercice	91.013	239.483	2.560	68	81	279	333.484
Extension du périmètre de consolidation	45.775	78.498	2.278	4.406	0	932	131.889
Acquisitions	879	10.873	198	97			12.047
Cessions et désaffectations	-382	-477	-14				-873
Transferts d'une rubrique à une autre	0	451	5	1		-457	0
Écarts de conversion	-472	-231	-23	7	0	-10	-729
Fin de l'exercice	136.813	328.597	5.004	4.579	81	744	475.818
AMORTISSEMENTS							
Début de l'exercice	60.826	190.031	2.474	68	81	0	253.480
Extension du périmètre de consolidation	19.486	49.511	1.769	748	0	0	71.514
Amortissements*	2.441	15.324	127	203	0	0	18.095
Cessions et désaffectations	-57	-400					-457
Écarts de conversion	-22	-166	-16	4			-200
Fin de l'exercice	82.674	254.300	4.354	1.023	81	0	342.432
RÉDUCTIONS DE VALEUR SPÉCIALES							
Début de l'exercice							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	302	158	8				468
Extension du périmètre de consolidation							0
Nouvelles attributions	6	1.523	17				1.546
Autres							0
Amortissements*	-39	-1.381	-15				-1.435
Fin de l'exercice	269	300	10	0	0	0	579
Valeur comptable nette au 31 décembre 2017							
	53.870	73.997	640	3.556	0	744	132.807

2016

	Terrains et bâtiments	Installations, machines et équipements	Mobilier et matériel roulant	Leasing	Autres	Actifs en construction	Total
VALEUR D'ACQUISITION							
Début de l'exercice	95.896	233.401	2.656	99	81	1.683	333.816
Extension du périmètre de consolidation							0
Acquisitions	768	12.220	38			259	13.285
Cessions et désaffectations	-5.908	-7.544	-134	-31			-13.617
Transferts d'une rubrique à une autre	257	1.406				-1.663	0
Écarts de conversion							0
Fin de l'exercice	91.013	239.483	2.560	68	81	279	333.484
AMORTISSEMENTS							
Début de l'exercice	60.369	183.960	2.531	99	81	0	247.040
Extension du périmètre de consolidation							0
Amortissements*	2.217	13.562	78				15.857
Cessions et désaffectations	-1.760	-7.491	-135	-31			-9.417
Écarts de conversion							0
Fin de l'exercice	60.826	190.031	2.474	68	81	0	253.480
RÉDUCTIONS DE VALEUR SPÉCIALES							
Début de l'exercice	1.259	0	0	0	0	0	1.259
Extension du périmètre de consolidation							0
Dotations*							0
Reprises*							0
Cessions et désaffectations	-1.259						-1.259
Fin de l'exercice	0	0	0	0	0	0	0
SUBSIDES NETS EN CAPITAL							
Début de l'exercice	306	198	8	0	0	0	512
Extension du périmètre de consolidation							0
Nouvelles attributions							0
Autres							0
Amortissements*	-4	-40					-44
Fin de l'exercice	302	158	8	0	0	0	468
Valeur comptable nette au 31 décembre 2016							
	29.885	49.294	78	0	0	279	79.536

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

Le groupe a investi en 2017 pour 13,5 millions d'EUR, dont 12 millions d'EUR dans les immobilisations corporelles. Les investissements concernent surtout la poursuite des investissements sur le plan de l'efficacité et les adaptations structurelles sur les différents sites du groupe.

17. PARTICIPATIONS SELON LA MÉTHODE DE MISE EN ÉQUIVALENCE

	2017	2016
Co-entreprise		1.853
Entreprises associées		10.454
Total	0	12.307

Le 30 juin 2017, le groupe a acquis le contrôle complet de Stefano Toselli et Pasta Food Company. Auparavant, les deux participations étaient comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. Dans les chiffres consolidés, le résultat pour les deux participations a été repris jusqu'au 30/06/2017 sous la rubrique « résultat de la mise en équivalence ». Le résultat du deuxième semestre est intégralement repris.

Les reprises ont été traitées conformément à la norme IFRS 3.

18. PRÊTS À LA CO-ENTREPRISE ET AUTRES CRÉANCES À LONG TERME

	2017	2016
Créance Pasta Food Company		1.870
Créances et cautions au comptant	77	97
Total	77	1.967

En 2016, le groupe Ter Beke a octroyé un nouveau prêt de 1.020 mille EUR à Pasta Food Company en plus des 350 mille EUR de 2015 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 Pasta Food Company.

Comme le groupe est devenu en 2017 actionnaire à 100% de Pasta Food Company, ces prêts ont été éliminés dans le bilan consolidé du groupe.

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 étaient porteurs d'intérêts et étaient garantis par un gage sur les parts détenues dans la co-entreprise. Le 30 juin 2017, il a été mis un terme de façon prématurée à cette collaboration et les prêts ont été intégrés dans le règlement financier de la reprise de Stefano Toselli SAS et de Pasta Food Company.

	2017	2016
Créances à long terme portant intérêts	0	10.000
Total	0	10.000

20. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

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

	2017	2016
Immobilisations corporelles	9.705	4.153
Créances	438	529
Provisions	-202	-456
Dettes	349	-186
Pertes reportées		295
Actifs d'impôts différés	10.290	4.335

En 2017, le groupe n'a pas reconnu pour 7.102 mille EUR (7.553 mille EUR en 2016) d'actifs d'impôts différés sur les pertes fiscalement reportables parce qu'il n'avait pas de certitude suffisante qu'ils seraient réalisés dans un avenir proche. Les pertes fiscalement reportables sont reportables dans le temps de manière illimitée et la déduction reportable de l'intérêt notionnel n'est reportable que pour 7 ans. Depuis 2011, la partie non utilisée de l'intérêt notionnel de l'année n'est plus reportable. La déduction de l'intérêt notionnel reporté a été totalement utilisée en 2017.

21. STOCKS

	2017	2016
Matières premières et produits auxiliaires	20.593	13.552
En cours de fabrication	3.815	3.508
Produits finis	6.900	4.335
Marchandises	3.480	861
Total	34.788	22.256

22. CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES

	2017	2016
Créances commerciales	100.402	59.088
TVA à réclamer	3.672	2.230
Impôts à réclamer	1.702	0
Comptes de régularisation	2.395	1.653
Intérêts à recevoir		9
Emballages consignés	3.885	4.010
Autres	3.806	0
Total	115.862	66.990

Nos créances commerciales ne portent pas d’intérêts.

Le nombre moyen de jours de crédit commercial s’élève à 54 jours pour le groupe (2016 : 52 jours). Ce nombre de jours est dénaturé à cause d’un chiffre d’affaires important au quatrième trimestre des deux années.

En 2017, 36 mille EUR de réductions de valeur sur créances commerciales ont été intégrées comme charges dans le compte de résultats (1,3 mille EUR en 2016).

Le pourcentage de créances commerciales dues depuis déjà plus de 60 jours était de moins de 3,5% en 2017 et 2016 (voir également note 28).

23. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	2017	2016
Comptes à vue	6.480	16.061
Caisse	33	7
Total	6.513	16.068

24. FONDS PROPRES

DIVIDENDES

Le 16 avril 2018, le Conseil d’administration a confirmé le paiement de 4 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 2017, la dette nette totale concernant les plans de retraite et les obligations similaires se montaient à 5.289 mille EUR. Au 31 décembre 2016, elles étaient de 5.312 mille EUR.

	Obligations sous IAS 19 Régime à prestations définies	Autres provisions	Total provisions
1er janvier 2016	2.369	692	3.061
Extension du périmètre de consolidation			0
Coût de services	950		950
Charges d'intérêts	10		10
Effet actuariel par OCI	65		65
Paie­ments			0
Dotations et reprises		2.210	2.210
Autres	-914	-70	-984
31 décembre 2016	2.480	2.832	5.312
Extension du périmètre de consolidation	1.713	807	2.520
Coût de services	1.148		1.148
Charges et produits d'intérêt	16		16
Effet actuariel par OCI	-872		-872
Paie­ments			0
Dotations et reprises		-2.840	-2.840
Autres	-15	20	5
31 décembre 2017	4.470	819	5.289

RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL ET PROVISIONS POUR LES RETRAITES ET OBLIGATIONS SIMILAIRES

	2017	2016
Régimes de retraite à prestations définies		
Obligation nette / (actif)	4.470	2.480
Dont obligations	21.497	19.400
Dont actifs du plan	-17.027	-16.920
Montants repris au compte de résultats :		
Coût actuel du service	1.148	950
Coûts financiers	16	10
Résultat attendu des actifs du plan		
(Gains) / pertes actuariels repris		
Coûts des services passés		
Pertes / (gains) de toute limitation ou réduction de régime		
Frais d'administration	22	27
Coût repris au compte de résultats concernant les régimes de retraite à prestations définies	1.186	987
Montants attribués aux fonds propres via le résultat étendu (OCI)		
(Gains) / pertes actuariels repris	-872	65
Cumul des résultats actuariels reconnus via OCI au début de la période	898	833
Juste valeur de l'obligation brute au début de l'année		
	19.400	2.714
L'impact de la méthode PUC sur les plans de contribution fixe belges		13.651
Cotisations de l'employeur		
Charges d'intérêt	186	309
Coût actuel du service	987	842
Gain (perte) DBO de la période	-149	2.025
Autres*	1.073	-141
Juste valeur de l'obligation brute à la fin de l'année	21.497	19.400
Juste valeur des actifs du plan au début de l'année		
	-14.655	-13.897
Cotisations attendues de l'employeur	-1.134	-1.110
Bénéfices payés attendus (hors intérêts)	212	215
Résultat attendu des actifs du plan		
Taxe attendue sur les cotisations payées	113	110
Frais d'administration attendus	28	27
Résultat attendu des actifs du plan à la fin de l'année	-15.436	-14.655
Juste valeur des actifs du plan au début de l'année		
	-16.926	-345
L'impact de la méthode PUC sur les plans de contribution fixe belges		-13.552
Cotisations réelles de l'employeur	-1.038	-1.040
Cotisations réelles des employés	-24	
Bénéfices payés réels	662	142
Produits d'intérêt	-176	-300
Taxe réelle sur les cotisations payées	110	109
Frais d'administration réels	21	27
Gains (pertes) actuariels sur les actifs du plan	339	-1.967
Juste valeur des actifs du plan à la fin de l'année	-17.032	-16.926
Montant non reconnu comme actif du plan en raison de la limite sous \$58(b)	5	6
Juste valeur des actifs du plan à la fin de l'année	-17.027	-16.920

(*) Ajustements au périmètre de consolidation

Les principales hypothèses actuarielles sont :

	2017		2016	
	Belgique	France	Belgique	France
Taux d'escompte	0,45%	0,95%	0,50%	1,15%
Augmentations salariales futures, inflation comprise	2,30%	2,00%	2,30%	4,00%
Inflation	1,80%	2,00%	1,80%	2,00%

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Les entreprises Ter Beke paient des contributions à des fonds de pension ou d'assurance publics ou privés. Une fois le montant payé, les sociétés du groupe n'ont 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 minimums 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, s'élevant à respectivement 3,25% et 3,75%, restent d'application jusqu'à ce que les travailleurs partent à la pension.

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

Chaque année, Ter Beke fait réaliser un calcul actuariel complet selon la méthode des unités de crédit projetées. L'analyse des plans de pension révèle une différence limitée entre le rendement minimum garanti par la loi et l'intérêt garanti par l'organisme d'assurance. Fin 2017, cette obligation nette était de 16 mille EUR contre 312 mile EUR en 2016. Les cotisations périodiques constituent un coût pour l'exercice au cours duquel elles sont dues. En 2017, ce coût a représenté 2.536 mille EUR et en 2016, il était de 2.021 mille EUR.

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

AUTRES PROVISIONS

- ◆ En 2016, les autres provisions étaient surtout constituées des indemnités de licenciement et de la provision pour la rémunération complémentaire du CEO. Le CEO se voit octroyer une rémunération cash à la fin de son contrat. Celle-ci est basée sur un pourcentage de la croissance exceptionnelle de la valeur des fonds propres de Ter Beke entre 2012 et 2017. Les dispositions nécessaires ont été prises pour le calcul de la valeur de ces fonds propres et pour déterminer le caractère exceptionnel. Les principaux paramètres pour déterminer la valeur des fonds propres sont un multiple du REBITDA et la dette financière nette ;
- ◆ En 2017, la provision pour l'incentive à long terme du CEO a été totalement reprise. L'incentive à long terme du CEO a été comptabilisé dans l'EBIDTA. Comme en 2017 aucune rémunération supplémentaire n'a été attribuée, cela signifie qu'il n'y a pas de correction au niveau EBIT en 2017 ;
- ◆ En 2017, la rubrique « autres provisions » a été affectée par la reprise d'une provision sociale d'Offerman BV.

26. OBLIGATIONS PORTANT INTÉRÊT

2017

Echéance				
	Dans l'année	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations portant intérêt				
Institutions de crédit	88.060	36.474	3.416	127.950
Dettes de leasing	2.072	3.416		5.488
Total	90.132	39.890	3.416	133.438

2017

Echéance				
	Dans l'année	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Autres obligations		3.569		3.569

2016

Echéance				
	Dans l'année	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations portant intérêt				
Institutions de crédit	10.815	30.693	2.107	43.615
Dettes de leasing	0	0	0	0
Total	10.815	30.693	2.107	43.615

Les emprunts aux institutions de crédit comprennent :

- ♦ des crédits à long terme à taux fixe pour un montant de 21.462 mille EUR ;
- ♦ des crédits à long terme à taux révisable sur des périodes convenues inférieures à 1 an, pour 39.708 mille EUR ;
- ♦ des crédits à court terme sur des périodes convenues inférieures à 1 an, pour 66.780 mille EUR.

Fin 2017, le groupe a pour 5.488 mille EUR de leasing financier émanant des reprises récentes.

	2017	2016
Prêts à un taux d'intérêt fixe	1,65%	1,69%
Prêts à un taux d'intérêt variable	1,70%	1,33%

Si l'intérêt augmente de 1% sur tous les prêts à taux d'intérêt variable, cela impliquera 397 mille EUR de charges d'intérêt supplémentaires.

Les paiements minimaux aux institutions de crédit (intérêts inclus) en 2017 étaient de :

	2017	2016
Moins d'un an	24.742	11.432
Plus d'un an et moins de 5 ans	42.101	31.423
Plus de 5 ans	2.128	2.129

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 principaux engagements financiers sont basés sur le rapport dette nette / EBITDA (<3) et le ratio fonds propres consolidés / total des actifs consolidés (>25%). En 2017, le groupe répond à ces engagements lorsque le calcul est basé sur les chiffres pro forma couvrant toute une année dans le résultat. Suite à la reprise de la Business Unit Fresh du Zwanenberg Food Group, le 1er décembre, seul 1 mois de résultat est repris. Pour KK Fine Foods, le résultat de septembre 2017 à décembre 2017 est repris. Cela biaise notre ratio dette financière nette/EBITDA. Le ratio dette financière nette pro forma/EBITDA est de 2,5. Le groupe a ainsi répondu à ces engagements pendant l'année. En 2016, le groupe satisfait à ces engagements.

	31/12/16	Cash Flow	Ajustement lié au non-cash			31/12/17
			Acquisitions	Ajustement lié aux taux de change	Ajustement de juste valeur	
Obligations portant intérêt à long terme						
Institutions de crédit	32.800	-8.107	15.382	-185		39.890
Dettes de leasing	0	493	2.955	-32		3.416
Obligations portant intérêt à court terme						
Institutions de crédit	10.815	63.583	13.755	-93		88.060
Dettes de leasing		12	2.097	-37		2.072
Autres obligations portant intérêt à long terme		-832	4.290	111		3.569
Total	43.615	55.149	38.479	-236	0	137.007

27. AUTRES OBLIGATIONS À LONG TERME

Cette rubrique se monte à 3.569 mille EUR le 31 décembre 2017. Il s'agit d'une option put/call sur les 10% restants des parts de KK Fine Foods faisant partie des participations minoritaires.

Cette période d'option s'étend du 31 décembre 2020 au 31 décembre 2024.

Cette option put/call donne à l'actionnaire minoritaire le droit de vendre ses intérêts dans KK Fine Foods aux conditions stipulées dans le contrat d'option au groupe Ter Beke. Comme ces données ne sont pas basées sur des chiffres publics du marché, cette obligation est classée au niveau 3, conformément à IFRS 13.

28. DETTES COMMERCIALES ET AUTRES POSTES À PAYER

	2017	2016
Dettes commerciales	97.308	62.962
Dividendes	88	89
Autres	3.983	3.728

Total	101.379	66.779
Dont vidanges	3.007	2.826

La plupart des dettes commerciales ont une échéance de 60 jours ou 45 jours après la date de facture.

29. 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 de spéculation.

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.

Si l'intérêt augmente de 1% sur tous les prêts à taux d'intérêt variable, cela impliquera 397 mille EUR de charges d'intérêt supplémentaires.

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, les achats et les prêts à intérêts exprimés dans une autre monnaie que la devise locale de l'entreprise (Livre sterling, ...). Au 31 décembre 2017, le groupe avait une position nette en Livre sterling de 6.230 mille Livres sterling et au 31 décembre 2016, elle avait une position nette de 1.609 mille Livres sterling. Le 31 décembre 2017, le groupe avait comme assurance contre le risque de change des contrats à terme pour vente de 1.100 mille Livres sterling contre EUR. Le 31 décembre 2016, le groupe avait des contrats à terme pour la vente de 600 mille Livres sterling contre EUR. En Pologne, le groupe a au 31 décembre 2017 une position nette en Zlotys polonais de 4.134 mille Zlotys polonais.

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 ayant des durées différentes, tant sous nos propres marques que sous les marques de distributeur, et dans différents pays. Les 10 plus grands groupes de clients représentent 65% du chiffre d'affaires (2016 : 70%). Suite à la croissance de notre chiffre d'affaires en 2016, un seul client externe a atteint plus de 10% du chiffre d'affaires consolidé (14%). Le chiffre d'affaires de ce client a été réalisé dans les deux segments. 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 investissements à court terme : les investissements à court terme sont réalisés 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 constitue 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.

Bilans consolidés	Note	2017		2016	
au 31 décembre 2017 et 2016		Valeur comptable	Valeur réelle	Valeur comptable	Valeur réelle
Actifs courants					
Créances commerciales et autres	22	115.862	115.862	66.990	66.990
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	6.513	6.513	16.068	16.068
Dettes à long terme					
Emprunts à long terme	26	43.306	43.306	32.800	32.800
Autres obligations à long terme		3.569	3.569	0	0
Dettes à court terme					
Emprunts à court terme	26	90.132	90.132	10.815	10.815
Dettes commerciales et autres	27	101.379	101.379	66.779	66.779
Dettes sociales		16.211	16.211	11.322	11.322
Passif d'impôts		4.252	4.252	3.319	3.319

Bilans consolidés	Valeur réelle			
au 31 décembre 2017 et 2016	2017	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Créances commerciales et autres	178	178		
Autres obligations à long terme	3.569			3.569

Niveau 1: prix du marché dans des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques

Niveau 2: informations autres que niveau1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) ou indirectement (à savoir des données dérivées de prix)

Niveau 3: données qui ne sont pas basées sur des chiffres de marché observables

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.

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

	2017	2016
Moins d'un an	2.458	2.095
Plus d'un an et moins de 5 ans	8.102	7.326
Plus de 5 ans	4.908	6.494
Total	15.468	15.915

31. 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 réduit sa demande de dédommagement à 1,1 million d'EUR. En 2016, le tribunal grec a condamné Ter Beke à payer un dédommagement de 100 mille EUR. Le jugement n'a pas encore été signifié et Ter Beke délibère sur son intention de faire appel de celui-ci. Aucune provision n'a été constituée à cet effet.

32. 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 2017 à 1.155 mille EUR (en 2016 : 1.231 mille EUR).

33. 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 des fonds propres du groupe réalisée. Le Conseil d'administration évalue chaque année si une provision doit être constituée à cet effet en application des règles en vigueur. L'évaluation tiendra compte de la plus-value exceptionnelle à la fin de l'exercice écoulé dans la mesure où il est plus que probable que cette plus-value exceptionnelle subsistera à l'échéance. Cette probabilité est influencée par les attentes du marché et par la proximité de la date d'échéance. En 2016, 2.210 mille EUR ont été ajoutés et la provision atteignait 2.843 mille EUR. En 2017, aucune nouvelle provision n'a été enregistrée. En 2017, l'incentive à long terme de 2.843 mille EUR du CEO a été comptabilisé dans l'EBITDA, où le coût a déjà été repris dans le résultat récurrent les années passées. C'est pour cela que le coût est considéré comme unique, de même que la reprise dans la provision en 2017.
- ◆ Les rémunérations des membres du Conseil d'administration et du Management exécutif pour l'exercice 2017 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

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

Transactions administrateurs :

en million d'EUR	2017	2016
Rémunération des Administrateurs de Ter Beke SA pour leur mandat d'Administrateur	0,2	0,2

Avantages pour les managers occupant une position clé (conformément IAS 24.17) :

en million d'EUR	2017	2016
Avantages à court terme du personnel	5,3	2,3
Indemnités après départ de l'entreprise		-
Autres avantages à long terme du personnel	0,1	0,1
Indemnités de licenciement		-
Paiements fondés sur les actions		-

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 2016 et 2017 aucune notification n'a été reçue des administrateurs ni du management en matière de transactions liées, comme prévu dans la charte de Corporate Governance. Pour l'application du règlement des conflits d'intérêts (articles 523 et 524 du Code des sociétés), nous renvoyons le lecteur à la Déclaration en matière de gestion correcte du rapport annuel (voir plus haut).

Transactions avec des co-entreprises et avec des participations associées 2017 : Néant

Transactions avec des co-entreprises et avec des participations associées 2016 :

Société	Pasta Food Company	Stefano Toselli
Créances à long terme	1870	-
Intérêts	33	-
Dividendes	-	333

34. 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 17.107 mille EUR (2016 : 12.562 mille EUR) et un nombre moyen d'actions ordinaires en circulation durant l'année de 1.732.621 (2016 : 1.732.621).

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

	2017	2016
Nombre d'actions ordinaires en circulation au 1er janvier de l'exercice	1.732.621	1.732.621
Effet des actions ordinaires émises		
Nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au 31 décembre de l'exercice	1.732.621	1.732.621
Part groupe dans le bénéfice net de l'exercice	17.107	12.562
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621
Bénéfice par action	9,87	7,25

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. En 2016 et 2017, il n'y a pas d'actions ordinaires potentielles pouvant entraîner une dilution.

	2017	2016
Bénéfice net groupe	17.107	12.562
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	9,87	7,25

35. IMPACT DES REGROUPEMENTS ET CESSIONS D'ENTREPRISES

En 2017, le groupe a procédé à différentes reprises. En 2016, en revanche, aucun regroupement d'entreprises n'a eu lieu.

Le 15 juillet 2016, Pluma SA a vendu Binet SA pour 2.920 mille EUR. Après déduction des coûts de vente de 75 mille EUR, le groupe a réalisé un résultat net de 567 mille EUR.

STEFANO TOSELLI SAS

Le 30 juin 2017, Ter Beke a acquis le solde de 67% d'actions de Stefano Toselli SAS.

Stefano Toselli SAS produit des plats cuisinés à Mézidon (France).

En 2015, Ter Beke avait déjà acquis 33% des actions de Stefano Toselli.

Jusqu'au 30 juin 2017, le résultat de Stefano Toselli était intégré à 33% en tant que bénéfice issu de participations selon la méthode de mise en équivalence. Depuis le 1er juillet, le résultat est repris à 100% dans les comptes annuels consolidés.

Vu la prise de contrôle au 30 juin 2017, le bilan de Stefano Toselli est, le 31 décembre 2017, intégralement repris dans le bilan consolidé. La valeur réelle des actifs et passifs acquis est déterminée afin de calculer le goodwill qui découle de cette acquisition. Après le 30 juin 2017, nous n'avons pas apporté de modifications supplémentaires à la valeur réelle.

Bilan d'ouverture de Stefano Toselli au 30 juin 2017 :

ACTIF	
Actifs immobilisés	10.941
Immobilisations incorporelles	64
Immobilisations corporelles	9.994
Participations, prêts et garanties	883
Actifs d'impôts différés	
Actifs circulants	19.336
Stocks	2.789
Créances commerciales et autres	16.540
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7
Total de l'actif	30.277
PASSIF	
Dettes à long terme	1.835
Provisions	1.486
Impôts différés	-495
Emprunts à long terme	844
Autres obligations à long terme	
Dettes à court terme	16.063
Emprunts à court terme	8.021
Dettes commerciales et autres	6.496
Dettes sociales	1.546
Passif d'impôts	
Total du passif	17.898

Goodwill suite à la prise de contrôle de Stefano Toselli

Prix d'achat	22.507
Valeur réelle de l'investissement avant prise de contrôle	13.756
	36.263
Actif net acquis	12.380
Goodwill	23.883

Les coûts liés à l'acquisition s'élèvent à 0,2 KEUR et n'ont pas été repris dans le prix d'achat susmentionné. Ils ont été intégrés à la rubrique « Services et biens divers » du compte de résultats au 30 juin 2017.

Flux de trésorerie net suite à la prise de contrôle de Stefano Toselli

Prix d'achat	22.507
Compensation	-8.506
Placements et ressources financiers acquis en équivalents de trésorerie	-7
Flux de trésorerie net suite à la prise de contrôle	13.994

IMPACT DE LA PRISE DE CONTRÔLE DE STEFANO TOSELLI SUR LE RÉSULTAT DU GROUPE

Résultat suite à la prise de contrôle progressive

Suite à la prise de contrôle progressive, le groupe a réalisé un bénéfice d'un montant de 4,1 millions d'EUR.

Informations financières pro forma

Ter Beke a pris le contrôle de Stefano Toselli le 30 juin 2017. Par conséquent, les états financiers de cette filiale sont totalement consolidés à partir du 30 juin 2017. Le compte de résultats du groupe comprend, au 31 décembre 2017, l'impact du contrôle déjà détenu à 33% de cette entreprise associée, intégré selon la méthode de mise en équivalence pour un montant de 0,5 million d'EUR pour les premiers six mois. À partir du 1er juillet, le résultat est repris à 100%. Dans le résultat du 31 décembre 2017, Stefano Toselli représente 1,1 million du résultat et 40,2 millions du chiffre d'affaires. Si le groupe avait déjà pris le contrôle au 1er janvier 2017, son chiffre d'affaires aurait compté 37,4 millions d'EUR de plus et le bénéfice de l'exercice aurait été supérieur de 0,8 million d'EUR au 31 décembre 2017.

PASTA FOOD COMPANY

Le 30 juin 2017, Ter Beke a acquis le solde de 50% des actions de la co-entreprise Pasta Food Company SP z.o.o.

Cette société a été créée en 2011 en tant que co-entreprise à 50/50 par Ter Beke et GS&DH Holdings afin de produire et commercialiser des plats cuisinés en Europe centrale et de l'Est. Depuis octobre 2014, le site de production fortement automatisé d'Opole (Pologne) est entièrement opérationnel.

Jusqu'au 30 juin 2017, 50% du résultat de Pasta Food Company sont intégrés en tant que résultat de participations selon la méthode de mise en équivalence. Depuis le 1er juillet, le résultat est repris à 100% dans les comptes annuels consolidés. Vu la prise de contrôle au 30 juin 2017, le bilan de Pasta Food Company est intégralement repris dans le bilan consolidé au 31 décembre 2017. La valeur réelle des actifs et passifs acquis est déterminée afin de calculer le goodwill qui découle de cette acquisition. Le groupe n'a pas apporté de modifications supplémentaires à la valeur réelle de Pasta Food Company après le 30 juin 2017.

Bilan d’ouverture de Pasta Food Company au 30 juin 2017 :

ACTIF	
Actifs immobilisés	17.549
Immobilisations incorporelles	201
Immobilisations corporelles	17.348
Participations, prêts et garanties	
Actifs d'impôts différés	
Actifs circulants	2.323
Stocks	492
Créances commerciales et autres	1.792
Trésorerie et équivalents de trésorerie	39
Total de l'actif	19.872
PASSIF	
Dettes à long terme	11.760
Provisions	0
Impôts différés	8.024
Emprunts à long terme	3.736
Autres obligations à long terme	
Dettes à court terme	3.966
Emprunts à court terme	2.693
Dettes commerciales et autres	1.216
Dettes sociales	57
Passif d'impôts	
Total du passif	15.726

Goodwill suite à la prise de contrôle de Pasta Food Company

Prix d'achat	5.000
Valeur réelle de l'investissement avant prise de contrôle	5.000
	10.000
Actif net acquis	4.146
Goodwill	5.854

Les coûts liés à l'acquisition s'élèvent à 0,1 KEUR et n'ont pas été repris dans le prix d'achat susmentionné. Ils ont été intégrés à la rubrique « Services et biens divers » du compte de résultats au 31 décembre 2017.

Flux de trésorerie net suite à la prise de contrôle de Pasta Food Company

Prix d'achat	5.000
Compensation	-5.000
Placements et ressources financiers acquis en équivalents de trésorerie	-39
Flux de trésorerie net suite à la prise de contrôle	-39

IMPACT DE LA PRISE DE CONTRÔLE DE PASTA FOOD COMPANY SUR LE RÉSULTAT DU GROUPE

Résultat suite à la prise de contrôle progressive

Suite à la prise de contrôle progressive, le groupe a réalisé un bénéfice d'un montant de 2,6 millions d'EUR, dont 0,3 million d'EUR suite au recyclage dans le compte de résultats d'autres éléments du résultat (surtout des écarts de conversion).

Informations financières pro forma

Ter Beke a pris le contrôle de Pasta Food Company le 30 juin 2017. Par conséquent, les états financiers de cette filiale sont totalement consolidés à partir du 30 juin 2017. Le compte de résultats du groupe comprend, au 31 décembre 2017, l'impact du contrôle à 50% de la co-entreprise, intégré selon la méthode de mise en équivalence pour un montant de 0,1 million d'EUR et 100% du résultat à partir du 1er juillet. Le résultat consolidé au 31 décembre 2017 comporte une perte de 0,2 million d'EUR de Pasta Food Company et un chiffre d'affaires de 6,8 millions d'EUR.

Si le groupe avait déjà pris le contrôle au 1er janvier 2017, son chiffre d'affaires aurait compté 5,5 millions d'EUR de plus et le bénéfice de l'exercice aurait été supérieur de 0,1 million d'EUR au 31 décembre 2017.

KK FINE FOODS PLC

Le 11 septembre 2017, Ter Beke a acquis 90% des parts de KK Fine Foods PLC. 10% sont attribués à des participations minoritaires.

KK Fine Foods PLC produit et distribue des plats cuisinés frais, proposés surgelés, dans le foodservice et sur le marché du détail.

Depuis le 11 septembre 2017, le résultat de KK Fine Foods PLC est repris dans les comptes annuels consolidés.

Vu la prise de contrôle au 11 septembre 2017, le bilan complet de KK Fine Foods PLC est repris dans le bilan consolidé.

Bilan d’ouverture de KK Fine Foods PLC au 11 septembre 2017 :

ACTIF	
Actifs immobilisés	24.411
Immobilisations incorporelles	11.517
Immobilisations corporelles	12.894
Participations, prêts et garanties	0
Actifs d'impôts différés	0
Actifs circulants	10.094
Stocks	2.919
Créances commerciales et autres	7.175
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0
Total de l'actif	34.505
PASSIF	
Dettes à long terme	8.506
Provisions	0
Impôts différés	1.317
Emprunts à long terme	7.189
Autres obligations à long terme	0
Dettes à court terme	10.771
Emprunts à court terme	4.789
Dettes commerciales et autres	5.571
Dettes sociales	411
Passif d'impôts	0
Total du passif	19.277

Goodwill suite à la prise de contrôle

Prix d'achat	21.720
Actif net acquis	13.705
Goodwill	8.015

Flux de trésorerie net suite à la prise de contrôle

Prix d'achat	21.720
Compensation	0
Placements et ressources financiers acquis en équivalents de trésorerie	
Flux de trésorerie net suite à la prise de contrôle	21.720

IMPACT DE LA PRISE DE CONTRÔLE DE KK FINE FOODS SUR LE RÉSULTAT DU GROUPE

Informations financières pro forma

Ter Beke a acquis le contrôle de KK Fine Foods PLC le 11 septembre 2017. Par conséquent, les états financiers de cette filiale sont totalement consolidés à partir du 11 septembre 2017.

Si le groupe avait déjà pris le contrôle au 1er janvier 2017, son chiffre d'affaires aurait compté 31,9 millions d'EUR de plus et le compte de résultats aurait été supérieur de 0,8 million d'EUR en 2017.

Le résultat au 31 décembre 2017 comporte 0,2 million d'EUR de bénéfice de KK Fine Foods PLC et un chiffre d'affaires de 16,3 millions d'EUR.

GROUPE OFFERMAN

Le 1er décembre 2017, Ter Beke a acquis 100% des actions du groupe Offerman.

Le groupe Offerman produit et vend des charcuteries tranchées, des blocs artisanaux et des délicatesses dans trois sites de production aux Pays-Bas.

Depuis le 1er décembre 2017, le résultat du groupe Offerman est repris dans les comptes annuels consolidés.

Vu la prise de contrôle au 1er décembre 2017, le bilan complet du groupe Offerman est repris dans le bilan consolidé.

Bilan d’ouverture groupe Offerman au 1er décembre 2017 :

ACTIFS	
Actifs immobilisés	31.918
Immobilisations incorporelles	13.371
Immobilisations corporelles	18.547
Participations, prêts et garanties	
Actifs d’impôts différés	
Actifs circulants	21.550
Stocks	6.895
Créances commerciales et autres	14.652
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3
Total de l’actif	53.468

PASSIF	
Dettes à long terme	7.619
Provisions	1.034
Impôts différés	4.535
Emprunts à long terme	2.050
Autres obligations à long terme	
Dettes à court terme	15.896
Emprunts à court terme	691
Dettes commerciales et autres	13.334
Dettes sociales	1.871
Passif d’impôts	
Total du passif	23.515

Goodwill suite à la prise de contrôle

Prix d’achat	33.226
Actif net acquis	29.953
Goodwill	3.273

Flux de trésorerie net suite à la prise de contrôle

Prix d’achat	33.226
Compensation	-2.626
Placements et ressources financiers acquis en équivalents de trésorerie	
Flux de trésorerie net suite à la prise de contrôle	30.600

IMPACT DE LA PRISE DE CONTRÔLE DU GROUPE SUR LE GROUPE OFFERMAN

Informations financières pro forma

Ter Beke a acquis le contrôle du groupe Offerman le 1er décembre 2017. Par conséquent, les états financiers de cette filiale sont totalement consolidés à partir du 1er décembre 2017.

Si le groupe avait déjà pris le contrôle au 1er janvier 2017, son chiffre d’affaires aurait compté 98,2 millions d’EUR de plus et le résultat de l’entreprise aurait été supérieur de 3,2 millions d’EUR pour l’exercice 2017.

Le résultat au 31 décembre 2017 comporte 0,4 million d’EUR de bénéfice d’Offerman et 8,2 millions d’EUR de chiffre d’affaires.

36. ENTREPRISES DU GROUPE

La société mère du Groupe, Ter Beke SA - Beke 1 - 9950 Waarschoot/Belgique, est au 31 décembre 2017, directement ou indirectement, la société mère des entreprises suivantes :

Nom et adresse complète de l’entreprise	% 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 Pays-Bas BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
FreshMeals Ibérica SL - Via 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 Ravoire - Metz-Tessy, 74371 Pringy Cedex - France	100
Berkhout Langeveld BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
Langeveld/Sleegers BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
TerBeke-Pluma NV - Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - Belgique	100
Pluma NV - Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - Belgique	100
TerBeke-Pluma UK Ltd - Addlestone Road, Bourne Business Park, Addlestone, Surrey KT15 2LE – 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	100
Stefano Toselli SAS - ZI Espace Zuckermann - BP56 - 14270 Mézidon-Canon - France	100
KK Fine Foods PLC - Estuary House 10th Avenue - Zone 3 Deeside Industrial Park – Deeside – Flintshire - CH5 2UA - Royaume-Uni	90
Cebeco Meat Products Nederland B.V. - Twentepoort West 10, 7609 RD Almelo - Pays-Bas	100
Offerman B.V. - Twentepoort West 10, 7609 RD Almelo - Pays-Bas	100
Offerman Borculo B.V. - Parallelweg 21, 7271 VB Borculo - Pays-Bas	100
Offerman Zoetermeer B.V. - Philipsstraat 3, 2722 NA Zoetermeer - Pays-Bas	100
Offerman Aalsmeer B.V. - Turfstekerstraat 51, 1431 GD Aalsmeer - Pays-Bas	100
Offerman Holding B.V. - Twentepoort West 10, 7609 RD Almelo - Pays-Bas	100
Gebr. Kraak Vlees en Vleeswaren B.V. - Turfstekerstraat 51, 1431 GD Aalsmeer - Pays-Bas	100
Vleeswaren en Saladefabrieken Offerman B.V. - Twentepoort West 10, 7609 RD Almelo - Pays-Bas	100
Offerman Hazerswoude B.V. - Twentepoort West 10, 7609 RD Almel - Pays-Bas	100

37. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS APRÈS LA DATE DU BILAN

Après la date du bilan, il n’y a pas eu d’événements qui ont un impact pertinent sur les résultats tels qu’ils figurent dans ce rapport annuel. Fin mars, le groupe a annoncé son intention de fermer l’usine de Zoetermeer. Comme le personnel et les produits seront intégrés dans le groupe, cette fermeture ne devrait pas avoir un grand impact.

38. RÉMUNÉRATION DU COMMISSAIRE

Pour l’exercice 2017, 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 289 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 des honoraires de 262 mille EUR.

Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA

1. BILAN

		2017	2016
Actifs immobilisés		169.580	106.933
I.	Frais de lancement	0	0
II.	Immobilisations incorporelles	277	406
III.	Immobilisations corporelles	5.761	5.538
IV.	Immobilisations financières	163.542	100.989
Actifs circulants		99.773	85.947
V.	Créances à plus d'un an	14	10.020
VI.	Stocks		
VII.	Créances à 1 an au plus	97.273	67.463
VIII.	Placements financiers	0	0
IX.	Fonds disponibles	1.591	7.745
X.	Comptes de régularisation	895	719
TOTAL DE L'ACTIF		269.353	192.880
Fonds propres		69.883	75.783
I.	Capital	4.903	4.903
II.	Primes d'émission	48.288	48.288
IV.	Réserves	3.360	3.360
	<i>Réserves légales</i>	<i>649</i>	<i>649</i>
	<i>Réserves indisponibles</i>	<i>1.457</i>	<i>1.457</i>
	<i>Réserves immunisées</i>	<i>679</i>	<i>679</i>
	<i>Réserves disponibles</i>	<i>575</i>	<i>575</i>
V.	Résultat reporté	13.332	19.232
Provisions et impôts différés		0	2.843
	<i>Provisions pour risques et charges</i>	<i>0</i>	<i>2.843</i>
	<i>Impôts différés</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Dettes		199.470	114.254
X.	Dettes à plus d'un an	17.241	18.173
XI.	Dettes à 1 an au plus	182.142	96.038
XII.	Comptes de régularisation	87	43
TOTAL DU PASSIF		269.353	192.880

2. COMPTE DE RÉSULTATS

		2017	2016
Produits d'exploitation		13.803	18.515
	Chiffre d'affaires		
	Variation des stocks		
	Production immobilisée		
	Autres produits d'exploitation	13.803	18.515
Frais d'exploitation		19.688	18.087
	Marchandises, matières premières et produits auxiliaires		
	Services et biens divers	14.581	9.211
	Traitements, charges sociales et retraites	5.923	4.863
	Amortissements et réductions de valeur sur les immobilisations incorporelles et corporelles	1.947	1.795
	Réductions de valeur sur stocks et créances commerciales		0
	Provisions pour risques et charges	-2.843	2.210
	Autres frais d'exploitation	80	8
Résultat d'exploitation		-5.885	428
	Produits financiers	7.670	7.371
	Charges financières	-749	-386
Résultat d'exploitation ordinaire avant impôts		1.036	7.413
Bénéfice avant impôts		1.036	7.413
	Impôts sur le résultat	-5	-425
Résultat de l'exercice après impôts		1.031	6.988

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 2012-2017

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Compte de résultats consolidé						
Chiffre d'affaires net	508.555	418.563	396.319	399.730	407.202	421.078
EBITDA (1)	38.409	37.735	34.273	31.418	28.602	31.130
Résultats d'exploitation	22.018	18.190	15.829	13.844	10.598	13.568
Résultat après impôts avant mise en équivalence	16.568	12.503	10.811	8.805	6.313	8.024
Résultat après impôts	17.139	12.562	10.298	8.132	6.202	8.207
Cash flow net (2)	32.959	32.048	29.255	26.379	24.317	25.586
Bilan consolidé et structure financière						
Actifs immobilisés	242.573	144.337	149.201	140.926	144.493	154.380
Actifs circulants	157.163	105.314	92.327	91.799	96.183	95.177
Fonds propres	125.308	114.969	108.843	102.815	99.489	98.036
Total du bilan	399.736	249.651	241.528	232.725	240.676	249.557
Dettes financières nettes (3)	126.925	17.547	34.312	29.566	40.823	51.476
Dettes financières nettes / Fonds propres	101,3%	15,3%	31,5%	28,8%	41,0%	52,5%
Fonds propres / Total du bilan	31,3%	46,1%	45,1%	44,2%	41,3%	39,3%
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	1.732.621
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621
Cours moyen (décembre)	175,73	139,8	96,51	61,99	56,94	47,81
Résultat par action	9,87	7,25	5,94	4,69	3,58	4,74
Résultat dilué par action	9,87	7,25	5,94	4,69	3,58	4,74
EBITDA par action	22,17	21,78	19,78	18,13	16,51	17,97
Cash flow net par action	19,04	18,50	16,88	15,22	14,03	14,77
Dividende par action	4	3,50	3,50	2,50	2,50	2,50
Payout ratio	40,51%	48,27%	49,13%	53,27%	69,84%	52,7%
Retour dividende (décembre)	2,3%	2,5%	3,6%	4,0%	4,4%	5,2%
Evaluation						
Capitalisation boursière (décembre)	304.473	242.238	167.215	107.405	98.655	82.837
Dettes financières nettes	126.925	17.547	34.312	29.566	40.823	51.476
Valeur boursière de l'entreprise	431.398	259.785	201.527	136.971	139.478	134.313
Valeur boursière / Résultat	26	20,8	18,6	15,6	22,1	16,7
Valeur boursière / EBITDA	11,2	6,9	5,9	4,4	4,9	4,3
Valeur boursière / Cash flow net	13,1	8,1	6,9	5,2	5,7	5,2

1) EBITDA : résultat d'exploitation + amortissements + moins-values + mouvements des provisions
(2) Dettes financières nettes : dettes financières portant intérêt – créances portant intérêt, liquidités et placements de trésorerie
(3) Gearing ratio : Dettes financières nettes/Fonds propres

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 2017 et 2016, 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	Dirk Goeminne*
Chief Financial Officer	Administrateur délégué
	* représentant permanent de la SA Fidigo

Rapport du commissaire concernant les comptes annuels consolidés

RAPPORT DU COMMISSAIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE TER BEKE SA POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de Ter Beke SA (« la société ») et de ses filiales (conjointement « le groupe »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur l'audit des comptes consolidés ainsi que notre rapport sur les autres obligations légales, réglementaires et normatives. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 26 mai 2016, conformément à la proposition de l'organe de gestion émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes clôturés au 31 décembre 2018. Etant donné l'absence d'archives électroniques antérieures à 1997, nous sommes dans l'impossibilité de déterminer avec précision la première année de mission. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Ter Beke SA durant au moins 21 exercices consécutifs.

RAPPORT SUR L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

OPINION SANS RÉSERVE

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du groupe, comprenant l'état de la situation financière consolidé au 31 décembre 2017, ainsi que l'état consolidé du résultat net et des autres éléments du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau consolidé des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes, contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives, dont le total de l'état de la situation financière consolidé s'élève à 399.736 mille EUR et dont l'état consolidé du résultat net se solde par un bénéfice de l'exercice de 17.139 mille EUR.

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2017, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

FONDEMENT DE L'OPINION SANS RÉSERVE

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la société, les explications et informations requises pour notre audit.

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

POINTS CLÉS DE L'AUDIT

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Points clés de l'audit	Comment notre audit a traité le point clé de l'audit
Évaluation du goodwill	
Le montant total du goodwill comptabilisé au 31 décembre 2017 s'élève à 76.523 mille EUR. Le groupe a affecté le goodwill à ses deux unités génératrices de trésorerie (UGT) - «Charcuterie» (32.369 mille EUR) et «Plats cuisinés» (44.154 mille EUR).	Dans le cadre de notre audit, avec l'aide de nos experts en évaluation, nous avons évalué et vérifié les hypothèses de la direction, telles qu'utilisées dans le calcul des flux de trésorerie actualisés.
Le groupe détermine chaque année la valeur comptable des actifs immobilisés affectées à ses deux unités génératrices de trésorerie. Ter Beke évalue la valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie en utilisant une méthode d'actualisation des flux de trésorerie («DCF»). Cette méthode nécessite un jugement important pour déterminer les flux de trésorerie futurs, la croissance des revenus, l'évolution de la marge d'EBITDA et le taux d'actualisation. En raison de l'incertitude inhérente à la détermination des flux de trésorerie et leur actualisation, nous considérons que cette évaluation est un point clé important.	Nous avons évalué de manière critique les principaux éléments des flux de trésorerie futurs, y compris la croissance estimée des ventes, la marge estimée d'EBITDA et le taux d'actualisation utilisé. Nos procédures comprennent également l'évaluation de la conception et de la mise en œuvre des contrôles internes en ce qui concerne la préparation et l'approbation du budget de Ter Beke, qui sert de base au modèle DCF. Nous avons évalué de manière critique les budgets, en tenant compte de la qualité du processus de budgétisation des exercices précédents. De plus, nous avons effectué des analyses de sensibilité afin d'apprécier la marge disponible avant d'avoir une dépréciation des deux unités génératrices de trésorerie et cela pour les variations du taux d'actualisation, les taux de croissance des revenus et la marge d'EBITDA.
Le groupe a détaillé la nature et la valeur des hypothèses retenues pour les tests de dépréciation dans la note 14 des états financiers consolidés.	Nous avons examiné la pertinence des notes dans les états financiers consolidés.
Acquisition de Stefano Toselli, Pasta Food Company, KK Fine Foods et Groupe Offerman	
Au cours de l'année, le groupe a pris le contrôle de Stefano Toselli et de Pasta Food Comany, ainsi que de KK Fine Foods et du groupe Offerman. IFRS 3 requiert que le groupe comptabilise les actifs acquis et passifs assumés identifiables à la juste valeur à la date d'acquisition. La différence entre le prix d'acquisition d'une part et la juste valeur des actifs acquis et passifs assumés identifiables d'autre part est présentée en goodwill.	Nous avons effectué des travaux d'audit sur les bilans d'ouverture. Nous avons testé les hypothèses de la direction concernant l'allocation du prix d'achat à la juste valeur des actifs acquis et passifs assumés identifiables et au goodwill qui en résulte.
Cet exercice nécessite un jugement important, notamment en ce qui concerne l'identification et l'évaluation des immobilisations corporelles et incorporelles (à la juste valeur) ainsi que la détermination des goodwill. Les immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que le goodwill exprimé à la date d'acquisition s'élèvent à 83.936 mille EUR et à 41.025 mille EUR.	En ce qui concerne les immobilisations incorporelles liées aux portefeuilles de clients et à la marque, nous avons testé les flux de trésorerie futurs attendus et le taux d'actualisation avec l'aide de nos propres experts en évaluation. Nous avons également évalué de manière critique les durées d'amortissement attribuées aux actifs acquis par rapport à la durée d'utilité attendue.
Nous considérons que la détermination du goodwill et de la juste valeur des immobilisations corporelles et incorporelles comptabilisés dans les bilans d'ouverture est un point clés important, en raison de l'importance des montants, du jugement de la direction et de l'expertise technique requise pour identifier et valoriser ces actifs à la juste valeur.	En ce qui concerne la détermination de la juste valeur des immobilisations corporelles, sur la base de rapports d'évaluation externes, nous avons examiné la méthodologie appliquée et le niveau d'expertise ainsi que les données de marché.
	Nous avons également examiné la pertinence des notes 14 et 35 dans les états financiers consolidés.

RESPONSABILITÉS DE L'ORGANE DE GESTION
RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que 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.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à l'organe de gestion d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre le groupe en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE RELATIVES
À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra toujours de détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- ◆ nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe ;

- ◆ nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier ;
- ◆ nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe de gestion du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le groupe à cesser son exploitation ;
- ◆ nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle ;
- ◆ nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons au comité d'audit notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les observations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

RAPPORT SUR LES AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES,
RÉGLEMENTAIRES ET NORMATIVES

RESPONSABILITÉS DE L'ORGANE DE GESTION

L'organe de gestion est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés, de la déclaration non financière annexée à celui-ci et des autres informations contenues dans le rapport annuel.

RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire (Révisée en 2018) aux normes internationales d'audit (ISA), notre responsabilité est de vérifier, dans ses aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés, la déclaration non financière annexée à celui-ci et les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

ASPECTS RELATIFS AU RAPPORT DE GESTION
SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et a été établi conformément à l'article 119 du Code des sociétés.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés et l'autre information dans le rapport annuel, notamment chapitre 1 à 4 du rapport annuel, comporte une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer. Nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés.

L'information non financière requise par l'article 119, § 2 du Code des sociétés est reprise dans un rapport distinct du rapport de gestion sur les comptes consolidés. Ce rapport sur les informations non financières contient les informations requises par l'article 119, § 2 du Code des sociétés et concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice. Pour l'établissement de cette information non financière, la société s'est basée sur les normes GRI. Nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie dans tous ses aspects significatifs conformément aux normes GRI précités. En outre, nous n'exprimons aucune assurance sur des éléments individuels repris dans cette information non financière.

MENTIONS RELATIVES À L'INDÉPENDANCE

- ◆ Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis du groupe au cours de notre mandat.
- ◆ Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés visées à l'article 134 du Code des sociétés ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe des comptes consolidés.

AUTRES MENTIONS

- ◆ Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Gent, le 20 avril 2018

Le commissaire

DELOITTE Réviseurs d'Entreprises

SC s.f.d. SCRL

Représentée par Charlotte Vanrobaeys

Informations de contact

NV TER BEKE

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

PLATS CUISINÉS

NV FRESHMEALS

Beke 1 - B-9950 Waarschoot
RPR Gent 0884.649.304

LES NUTONS SA

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

COME A CASA SA

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

TER BEKE FRANCE SA

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

FRESHMEALS IBERICA S.L.

Vía de las Dos 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

PASTA FOOD COMPANY SP. Z.O.O.

Ul. Pólnocna 12
PL - 45-805 Opole
KRS 0000403908

STEFANO TOSELLI SAS

ZI Espace Zuckermann
BP 56
F-14270 Mézidon-Canon
Registre de commerce Lisieux 322 304 197

KK FINE FOODS PLC

Estuary House 10th Avenue
Zone 3 Deeside Industrial Park
Deeside
Flintshire CH5 2UA
United Kingdom
Company House 02077911

CHARCUTERIE

NV TERBEKE-PLUMA

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

NV PLUMA

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

TERBEKE-PLUMA NEDERLAND BV

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

NV TER BEKE VLEESWARENPRODUCTIE

Beke 1 - B-9950 Waarschoot
RPR Gent 0406.175.424

NV HEKU

Ondernemingenstraat 1 - B-8630 Veurne
RPR Veurne 0436.749.725

BERKHOUT LANGEVELD BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen
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

Dixcart House
Addlestone Road
Bourne Business Park
Addlestone
KT15 2LE - Surrey
United Kingdom

PLUMA FLEISCHWARENVERTRIEB GMBH

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

OFFERMAN B.V.

Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo
KvK 67657303

OFFERMAN BORCULO B.V.

Parallelweg 21 - NL-7271 VB Borculo
KvK 06039901

OFFERMAN ZOETERMEER B.V.

Philipsstraat 3 - NL-2722 NA Zoetermeer
KvK 08048430

OFFERMAN AALSMEER B.V.

Turfstekerstraat 51 - NL-1431 GD Aalsmeer
KvK 34053874

COLOPHON

Rédaction : Cantilis et Ter Beke
Traduction : SGS
Concept : Cantilis, www.cantilis.be
Editeur responsable : Dirk Goeminne
Photographie
Portraits : Sven Everaert Photography, www.sveneveraert.com
Autres images : Ter Beke

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.

terbeke
driven by the zeal for your everyday meal