



terbeke
driven by the zeal for your everyday meal

Rapport annuel
2018

Nos
collaborateurs,
nos chiffres

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
Nos valeurs de base	8
Lignes de force, chiffres clés 2018 - Perspectives 2019	10
Objectifs stratégiques	12
COMPTE RENDU DES ACTIVITÉS	13
Avant-propos du président	14
Francis Kint	16
René Stevens	18
Yves Regniers	19
Division Plats Cuisinés	20 - 25
Division Charcuterie	26 - 35
Fonctions au niveau du groupe	36 - 37
Family Day	38
INFORMATIONS NON FINANCIÈRES	40
CORPORATE GOVERNANCE	44
INFORMATION SUR LA BOURSE ET LES ACTIONNAIRES	62
COMPTES CONSOLIDÉS	65
INFORMATIONS DE CONTACT	114

SITES PLATS CUISINÉS

- 1 **Deeside, GB**
Site de production
- 2 **Opole, PL**
Site de production
- 3 **Mézidon-Canon, F**
Site de production
- 4 **Wanze, BE**
Site de production
- 5 **Marche-en-Famenne, BE**
Site de production

SITES CHARCUTERIE

- 6 **Furnes, BE**
Centre de tranchage et d'emballage
- 7 **Lievegem, BE**
Site de production
Centre de tranchage et d'emballage
- 8 **Wommelgem, BE**
Site de production
Centre de tranchage et d'emballage
- 9 **Ridderkerk, NL**
Centre de tranchage et d'emballage
- 10 **Aalsmeer, NL**
Centre de tranchage et d'emballage
- 11 **Borculo, NL**
Site de production
- 12 **Wijchen, NL**
Centre de tranchage et d'emballage
- 13 **Almelo, NL**
Centre administratif d'Offerman



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 12 sites industriels en Belgique, aux Pays-Bas, en France, en Pologne et au Royaume-Uni et emploie quelque 2.700 collaborateurs. Ter Beke a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 680,5 millions d'EUR.

DIVISION PLATS CUISINÉS

- 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 1300 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 Lievegem) et 1 aux Pays-Bas (Borculo)
- 6 centres de tranchage et d'emballage de charcuterie dont 3 en Belgique (Wommelgem, Lievegem 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®, Kraak-Vers® et FairBeleg®
- Emploie environ 1400 collaborateurs



NOS VALEURS DE BASE



NOS VALEURS DE BASE



Nous appliquons chaque jour
nos valeurs de base.



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.



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.



4. ORIENTATION VERS LE CLIENT

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



2. ORIENTATION VERS LE RÉSULTAT

Réaliser les objectifs communs et fixés en agissant efficacement.



5. INTÉGRITÉ

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

Lignes de force, chiffres clés 2018

Perspectives 2019

NOMBRE
DE COLLABORATEURS
environ

2700

INVESTISSEMENTS

27,9

millions d'EUR

EAT

7,2

millions d'EUR

REBITDA

50,2

millions d'EUR

CHIFFRE D'AFFAIRES

680,5

millions d'EUR

DIVIDENDE BRUT

4,0

EUR/action

L'intégration des quatre sociétés acquises en 2017 est finalisée

Pour la première fois, les chiffres des entreprises acquises en 2017 sont repris pour l'année complète dans le compte de résultats. Il s'agit - pour rappel - pour la Division Charcuterie, de l'entreprise néerlandaise Offerman et pour la Division Plats cuisinés, de l'entreprise française Stefano Toselli, de l'entreprise polonaise Pasta Food Company et de l'entreprise anglaise KK Fine Foods.

L'intégration des nouvelles entreprises s'est bien déroulée et Ter Beke a ainsi encore avancé dans sa transformation en groupe alimentaire diversifié bénéficiant d'un grand avantage d'échelle. Cela permet à l'entreprise de mieux répondre aux demandes du consommateur, qui fait preuve d'une prise de conscience croissante en matière d'alimentation.

Le chiffre d'affaires consolidé augmente ainsi de 36,8%, passant à 680,5 millions d'EUR, tandis que le flux de trésorerie récurrent (REBITDA) augmente de 36,9 millions d'EUR à 50,2 millions d'EUR (+36,2%). Ter Beke atteint ainsi son résultat prédéterminé.

Le résultat après impôts se monte à 7,2 millions d'EUR en 2018 par rapport à 17,1 millions d'EUR en 2017. Les dettes financières nettes ont pu être ramenées de 126,9 millions d'EUR à 122,7 millions d'EUR.

DIVISION CHARCUTERIE

- Le chiffre d'affaires de la division augmente de 109,5 millions d'EUR, passant de 310,6 millions d'EUR à 420,1 millions d'EUR.
- L'entreprise Offerman reprise en 2017 a presté conformément aux prévisions. L'usine de Zoetermeer a été fermée et la production transférée à Borculo et Wommelgem. Offerman est passée entre-temps aussi au progiciel ERP standard du groupe.
- En Belgique (Furnes) a été lancé un projet pour « trancher et emballer » une part importante de l'assortiment d'un client.
- Avec ces clients, Ter Beke œuvre intensivement au développement de cette catégorie :
 - Une composition équilibrée des produits, avec le souci de la qualité et de la santé, en réduisant le sel ou les graisses, en améliorant la qualité de la viande, en diminuant les numéros E.
 - Des concepts d'emballage durables selon le principe des 3 R : reduce, reuse, recycle.
 - Une concertation avec les fournisseurs pour tracer l'origine des matières premières et assurer le respect des droits des animaux (ex. label Beter Leven).
 - Une consultation active des autorités et des partenaires de la chaîne en ce qui concerne la sécurité alimentaire et l'assurance de la chaîne.
 - Une communication transparente aux consommateurs via l'étiquetage, le Nutriscore et les codes QR de transparence de la chaîne.

- Dans le canal des supermarchés, Ter Beke élargit son assortiment pour répondre à la demande de ses clients en quête de solutions de repas faciles et savoureuses.
- Dans le canal du foodservice, la société réagit aux nouvelles tendances alimentaires en offrant une excellente qualité, associée à des techniques innovantes et des solutions durables. Les lasagnes fraîches en emballage de gros et les solutions de repas congelés frais, inspirés de la cuisine du monde, sont les moteurs de la croissance.
- Dans la plupart des pays européens, les clients considèrent Ter Beke de plus en plus comme le bon partenaire pour cet exercice. Le canal retail (discount compris) augmente l'espace en rayon pour répondre au besoin de convenance et en réaction à la concurrence des repas livrés à domicile. Dans le canal du foodservice, les possibilités de préparer soi-même les repas se réduisent et les produits de Ter Beke offrent une solution.

INVESTISSEMENTS

Le groupe a investi en 2018 pour 27,9 millions d'EUR en immobilisations contre 13,5 millions d'EUR (hors acquisitions) en 2017. Il s'agit surtout de la poursuite des investissements dans l'efficacité, des adaptations infrastructurelles dans les différents sites, de la poursuite du déploiement du progiciel ERP et surtout des investissements d'extension pour la capacité de tranchage supplémentaire à Furnes.

PROPOSITION DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Au vu de l'évolution des résultats, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires de maintenir le dividende brut à 4,00 EUR.

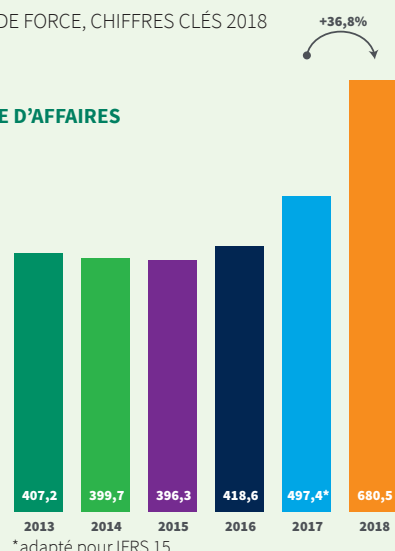
PERSPECTIVES 2019

Le groupe estime que, sous réserve de circonstances imprévues sur le marché, le résultat de 2019 dépassera celui de 2018.

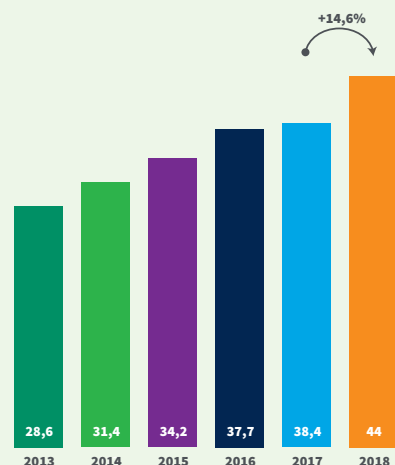
DIVISION PLATS CUISINÉS

- Le chiffre d'affaires de la division augmente de 73,5 millions d'EUR, passant de 186,8 millions d'EUR à 260,3 millions d'EUR.
- En 2018, une attention particulière a été accordée à l'intégration des 3 acquisitions, par le biais de l'implémentation d'un rapport uniforme de management, la création d'une seule équipe et l'affinement de la stratégie de la division.

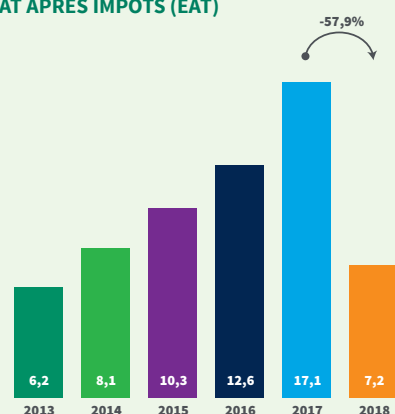
CHIFFRE D'AFFAIRES



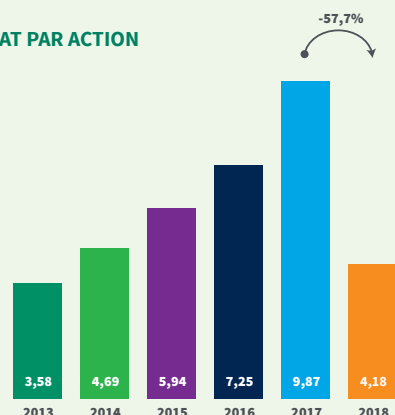
EBITDA



RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS (EAT)



RÉSULTAT PAR ACTION



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 de 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.

1

COMPTE RENDU
DES ACTIVITÉS

Cher actionnaire,

Le 1er juin 2018, j'ai quitté mon poste de CEO pour assumer la fonction de Président du Conseil d'administration.

Je voudrais revenir encore une fois sur ma dernière année de CEO, au cours de laquelle Ter Beke a ancré sa stratégie de croissance sur les marchés nationaux comme dans les pays environnants, grâce à quatre reprises. Il s'agissait de reprises ciblées sachant que quelques changements majeurs allaient être effectués, dont certains auraient un impact important sur Ter Beke. Tout d'abord, les consommateurs se soucient beaucoup plus que par le passé de la composition de leur alimentation. Et la place que devraient occuper les protéines animales est l'une de ces considérations. Les bases scientifiques de l'argumentation en la matière ne sont pas toujours garanties, mais le sujet impacte incontestablement l'activité charcuterie originale de Ter Beke. Ensuite, de grands mouvements s'observent dans le paysage du détail - le segment de marché primaire de Ter Beke - où la ligne de démarcation entre le supermarché traditionnel et le discounters s'estompe, et où les deux sont concurrencés par les start-up de home delivery et par le segment Out-of-Home. Tous les segments recherchent des partenaires ou fournisseurs qui réfléchissent concrètement avec eux à la composition de l'assortiment sur ce marché en pleine mouvance.

Les quatre reprises ciblées étaient donc destinées à transformer Ter Beke et à mieux nous adapter à ces changements dans le paysage des consommateurs et du détail.

- Les reprises de Stefano Toselli et Pasta Food Company ont fait de Ter Beke le leader du marché européen des plats de pâtes frais réfrigérés et ont renforcé notre position dans une catégorie à croissance ;
- KK Fine Foods est une entreprise performante, opérant dans les plats cuisinés industriels congelés, qui répond au fait que les organisations de catering disposent de moins de personnel spécialisé ;
- Offerman a renforcé notre position de leader en tant que trancheur / conditionneur et – surtout – comme category partner dans la charcuterie aux Pays-Bas.

En raison des quatre reprises en 2017, il était important que je reste impliqué dans le processus d'intégration. Quand on dirige et mène à bien un trajet d'acquisition, on sait où se situent les pièges éventuels. Francis Kint, le nouveau CEO, partage ma philosophie, de 'donner le temps au temps' dans un tel processus. Il importe que nous avançons progressivement, en respectant l'identité de chaque business unit. Il est arrivé avec une grande expérience de l'intégration d'entreprises au sein d'un grand groupe, avec la connaissance de l'industrie des protéines animales d'une part et des caractéristiques de l'industrie concurrentielle du private label d'autre part.

J'envisage donc l'avenir avec énormément de confiance pour Ter Beke, qui propose à ses clients retail des produits et des solutions dans une industrie alimentaire en rapide mutation.

Dirk Goeminne

Avant-propos de Dirk Goeminne,
président conseil d'administration

« Ter Beke est prête à s'adapter aux changements dans le paysage des consommateurs et du détail. »

Depuis le 1er juin 2018, Francis Kint est le nouveau CEO du groupe Ter Beke. Il a succédé à Dirk Goeminne, dont le mandat s'est achevé fin mai. Nous lui avons posé quelques questions.

Francis Kint,
CEO Ter Beke

Francis, quelles sont vos impressions après plus de six mois aux commandes de Ter Beke ?

« Ter Beke est une entreprise qui, grâce à plusieurs étapes stratégiques, s'est formidablement développée : une cotation en bourse, une diversification précoce dans les plats cuisinés, une fusion avec un grand concurrent, pour disposer ensemble d'une large palette de l'assortiment, une vision de l'importance des services comme le tranchage - outre les produits - avant de faire le grand saut en 2017, via quatre reprises ciblées. »

Comment se déroule l'intégration des quatre entreprises ?

« Je souhaite rappeler une fois de plus le grand saut effectué par Ter Beke en 2017. Les quatre entreprises qui ont rejoint notre groupe ont augmenté le chiffre d'affaires de 60% en 2018 par rapport à 2016. Elles nous ont apporté trois nouveaux marchés domestiques : la France, le Royaume-Uni et la Pologne, où vivent quelque 170 millions de consommateurs. Ces entreprises ont également élargi la portée de nos activités. Aujourd'hui, Ter Beke peut être décrit comme un véritable 'groupe alimentaire bénéficiant d'une taille importante'. En tant que 'groupe alimentaire', nous pouvons mettre plus ou moins d'accent sur certaines activités, en fonction des tendances alimentaires. Et grâce à cette 'taille critique', nous avons les moyens d'investir dans l'innovation et le développement. L'intégration s'est particulièrement bien passée : d'une part les quatre entreprises ont presté conformément aux attentes, individuellement et collectivement, et d'autre part les collaborateurs se sentent bien dans la culture de Ter Beke. Comme je suis arrivé après les acquisitions, je n'ai jamais senti de différence entre les entreprises 'nouvelles' et les entreprises 'legacy'. »

Êtes-vous satisfait des résultats ?

« Il faut admettre que 2018 a été une année difficile,

en raison des circonstances du marché, mais aussi en raison de problèmes spécifiques chez nous. Mais je suis heureux de pouvoir confirmer que nous avons réalisé les objectifs établis par l'entreprise après 2017. Soyons honnêtes : après quatre reprises, chaque partie prenante de Ter Beke est en droit de se demander si tout va bien se passer. Ce qui est important, c'est que nous pouvons répondre par un 'oui' ferme : c'est un socle solide pour les développements futurs. Le résultat aurait pu être meilleur sans la pression sur la marge qu'ont subie certaines business units. La consommation de charcuterie est en baisse. Ce n'est pas un secret. Cette baisse crée une surcapacité dans le secteur. Comme nous savons qu'il s'agit d'une tendance, nous avons par exemple fermé cette année précocement une usine aux Pays-Bas et déménagé sa production vers deux autres usines en Belgique et aux Pays-Bas. »

Vous avez décidé assez vite après votre arrivée d'un changement de management et de la mise en œuvre d'un programme de maîtrise des coûts.

« En effet. C'était nécessaire, d'une part pour calibrer nos coûts fixes sur la situation actuelle du marché et d'autre part pour créer une structure d'entreprise plutôt horizontale, où toutes les business units font directement rapport au CEO. Cela est indispensable quand les choses doivent être gérées strictement. Cette nécessité était déjà reconnue en 2017. »

Vous venez de le dire : la consommation de viande et de charcuterie baisse, sous l'effet de la pression sociétale. Comment réagit Ter Beke à cette évolution ?

« Aujourd'hui, Ter Beke est bien plus qu'un 'producteur de charcuterie', comme on nous qualifie encore parfois. La charcuterie reste évidemment une activité importante. Nous sommes le leader du marché au Benelux grâce à notre savoir-faire, acquis durant un demi-siècle. L'entrée visionnaire de Ter Beke dans les

activités de tranchage et d'emballage dans les années 90, souvent d'une partie ou de la totalité de l'assortiment, nous place de plus en plus dans le rôle de 'category partner' plutôt que dans celui de fournisseur seulement. Nous sommes conscients du débat. Ceci dit, les protéines animales occupent encore, à juste titre, une place importante dans l'alimentation humaine et nous fournissons volontiers du matériel scientifique quand on nous le demande. Le marché de la charcuterie est effectivement en léger recul, mais il est encore particulièrement grand. Au Benelux, il représente environ 4,1 milliards en termes de prix à la consommation. »

Comment décririez-vous l'activité de Ter Beke dans le domaine des plats cuisinés ?

« Lorsque j'ai commencé, j'ai été surpris par notre forte position dans le segment des plats de pâtes frais réfrigérés dans toute l'Europe. Grâce à la marque 'Come a casa', les consommateurs belges savent depuis plusieurs décennies déjà à quel point la lasagne est savoureuse et facile à préparer. D'autres pays le découvrent maintenant et c'est une bonne chose pour nous. Pasta Food Company se situe en Pologne, mais est une base opérationnelle pour toute l'Europe centrale et de l'Est. Grâce à KK Fine Foods, nous disposons maintenant d'un producteur de plats de qualité pour le marché du Food Service. Le Royaume-Uni est la Mecque de la créativité en matière de concepts alimentaires pour l'horeca. Christophe Bolsius, le CEO de la Division, est parvenu à faire travailler les cinq business units comme une seule famille. »

Le monde de l'alimentation évolue rapidement. Comment Ter Beke est-elle positionnée pour y réagir et saisir les opportunités ?

« Contrairement au passé, le consommateur est aujourd'hui bien plus conscient de ce qu'il achète et mange. Certaines tendances alimentaires vont se poursuivre : moins de protéines animales, croissance

du bio, alimentation plus saine - avec toutes les questions quant à la 'mesurabilité', les emballages plus durables, etc. Ceci sans rien concéder en termes de 'convenience', d'individualisation des besoins et de segments de marché en plein développement, comme le halal. »

« Ce qui me passionne dans mon job, c'est de formuler les réponses pour traduire toutes ces tendances en concepts, dans un contexte où les grands volumes sont vendus à des prix toujours plus compétitifs. »

« En tant que 'groupe alimentaire bénéficiant d'une certaine taille', Ter Beke a les cartes en main pour traduire ces tendances alimentaires en produits rentables à l'avenir. »

René Stevens,
CFO de Ter Beke Group

« *Ter Beke a
un bilan sain* »



René, vous travaillez depuis 20 ans déjà chez Ter Beke, dont 13 ans en tant que CFO. Comment voyez-vous l'évolution de Ter Beke au niveau financier en général ?

« Ter Beke est une entreprise ambitieuse, visant la création de valeur actionnariale à long terme. En recherchant toujours un bon équilibre entre les intérêts de nos différentes parties prenantes. »

« Dans un environnement très concurrentiel, caractérisé par des crises alimentaires et des cycles continus de hausses et de baisses des prix des matières premières, Ter Beke parvient à travailler constamment sur le long terme, sans jamais perdre de vue le court terme. »

« Le groupe génère du cash avec ses activités et investit chaque année des sommes importantes dans le développement futur de l'entreprise. Nous pouvons ainsi continuer de garantir la qualité à nos clients, au bon prix, et de payer un dividende correct à nos actionnaires. Mais il est tout aussi important d'offrir à nos collaborateurs des opportunités de s'épanouir et de respecter toujours correctement nos obligations vis-à-vis de tiers. »

« Cette politique nous permet aussi de diminuer les dettes, et d'augmenter les moyens nécessaires pour les acquisitions et le développement continu des activités. On peut donc dire que Ter Beke a un bilan sain. »

Comment décririez-vous les résultats de 2018 en tant que CFO ?

« 2018 a été une année difficile. Ter Beke a dû intégrer les quatre grandes acquisitions de la deuxième moitié de 2017, ce qui n'était pas évident. La bonne nouvelle, c'est que ces quatre acquisitions ont presté comme prévu, individuellement et collectivement, et conformément aux objectifs stratégiques et financiers. Certains segments, surtout dans la division charcuterie, ressentent une très forte pression sur leur marge. Ici aussi, la bonne nouvelle, c'est que d'autres segments ont obtenu de très bons

résultats, surtout dans la division plats cuisinés. C'est l'avantage de la diversification. »

« Mais Ter Beke ne serait pas Ter Beke si l'entreprise n'envisageait pas l'avenir. C'est pourquoi en 2018, nous avons pris des mesures pour près de sept millions d'euros, afin de préparer les défis futurs. Les principales sont la fermeture accélérée de la filiale de Zoetermeer, la réduction des coûts fixes via une restructuration et l'investissement dans une étude stratégique. Et malgré toutes ces mesures, nous sommes parvenus à réduire notre taux d'endettement net de plus de 4 millions d'euros. »

Quel message avez-vous pour les collègues et les parties prenantes de Ter Beke ?

« L'environnement dans lequel Ter Beke opère devient de plus en plus difficile. La pression accrue que le client exerce sur les prix nous contraint, ainsi que nos partenaires, à être économes avec les moyens disponibles et à viser, à tous les niveaux, une

croissance de l'efficacité et une réduction des coûts. C'est la seule façon de garantir le succès à long terme de Ter Beke, afin que nous puissions continuer d'investir les moyens requis pour offrir de la plus-value à nos clients directs et indirects. »

Sur quoi allez-vous concentrer votre attention, en votre qualité de CFO, l'année prochaine ?

« Tout d'abord, il est important que le groupe réalise l'objectif budgétaire de 2019. Une utilisation plus intensive du système ERP, déjà déployé en grande partie, est cruciale à cet effet. »

« Dans mes départements, l'accent sera mis sur la poursuite des contrôles internes et la réalisation du plan à long terme pour les services IT. En outre, nous voulons optimiser la structure juridique du groupe et préparer les prochaines étapes avec notre système ERP. Nous ne manquons pas de défis à relever. »

Yves Regniers,
Group Controller

Yves Regniers est le nouveau visage dans le comité de direction. Il souhaite avant tout participer à la réflexion stratégique concernant la direction à prendre par Ter Beke et se concentrer sur la plus-value dans le cadre de son rôle de liaison.

Convertir les données en informations

« Avec l'équipe controlling, nous voulons créer cette plus-value pour nos différentes entités. Grâce à un category management avancé, nous savons très bien ce que le client veut. En tant que controller, je peux aider à convertir ces informations en solutions abordables et qualitatives pour le client. Nous disposons en outre d'une mine de détails, qui nous permettent de réfléchir de manière ciblée à la façon de devenir encore plus durables et innovants. On pourrait le dire ainsi : le controlling expose tous les détails du film et permet de comprendre le matériel. Les différentes équipes peuvent alors monter le film, sous la direction du CEO, le réalisateur. »

La synergie avec le respect des particularités

« Lorsque j'ai commencé en 2017, Ter Beke a réalisé très rapidement plusieurs acquisitions. J'ai eu le privilège d'y être étroitement impliqué. J'ai pu voir personnellement comment se déroulait la collaboration. Chacun partage la même passion, que ce soit chez Ter Beke, KK Fine Foods, Offerman, Stefano Toselli ou

« Chacun partage la même passion, que ce soit chez Ter Beke, KK Fine Foods, Offerman, Stefano Toselli ou Pasta Food Company. Cette mentalité d'avancer ensemble, on la retrouve partout. »

Pasta Food Company. Cette mentalité d'avancer ensemble, on la retrouve partout. Nous avons avant tout essayé de trouver des synergies, sans perdre de vue le caractère unique de chaque unité. Si nous y sommes parvenus, c'est grâce à tous ceux qui y ont collaboré. »

Un ADN durable

« La durabilité n'est pas un objectif artificiel. Elle est dans notre ADN. Nous évaluons chaque investissement à l'aune de nos objectifs. Nous recherchons



One Team, one Goal : des produits sains et savoureux pour nos consommateurs, avec un service optimal pour nos clients et partenaires.

Christophe Bolsius,
CEO Division Plats cuisinés

La Division Plats cuisinés ne fait pas mystère de ses ambitions. Chacun a droit à une lasagne délicieuse et abordable, où que ce soit dans le monde. Comment accomplir ceci ? C'est ce qu'explique le CEO, Christophe Bolsius.

Déploiement durable

« En 2018, nous avons intensifié notre diffusion géographique. En Asie, nous avons établi Stefano Toselli comme marque. Entretemps, Come a casa® se retrouve dans les rayons d'un certain nombre de pays d'Europe centrale et de l'Est. C'est le cas déjà en Pologne et en Croatie. Bientôt, nous nous déploierons aussi vers la totalité des dix-sept pays dans lesquels nous sommes actifs dans la région. Notre objectif reste le même : servir les meilleures lasagnes à chacun. »

« L'un de nos points forts ? Nous ne recherchons pas uniquement de nouveaux clients ou canaux de vente, mais mettons l'accent également sur la rétention. Nos clients apprécient ce concept. Avec nos clients stratégiques, nous développons une collaboration durable. Et cela marche, car nous continuons à faire des affaires dans les pays où nous sommes actifs. »

« Le véritable moteur de la division est et reste l'innovation. En 2018, nous avons présenté un certain nombre de saveurs nouvelles. Et cela aussi bien pour Come a casa®, Stefano Toselli que pour les marques de distributeur. Un stimulant pour toute l'équipe : un panel de dégustation indépendant, représentatif de la population belge, a sélectionné Come a casa® comme étant officiellement la meilleure lasagne. »

Plus de partage des connaissances

« Pour notre division, 2018 a été une année charnière. Nous avons durement travaillé à l'intégration des rachats de l'année précédente. C'est là que le défi se situait pour nous : devenir une seule équipe, un seul groupe. Nous en récoltons aujourd'hui les fruits. On remarque que les collaborateurs commencent à partager de nombreuses choses et les meilleures pratiques. La communication à travers les sites se déroule bien et les implantations profitent d'apports



mutuels. Nous parlons tous aussi la même langue chez Ter Beke. Selon moi, ceci est très important pour notre croissance future. Nous nous renforçons mutuellement et cela rend l'équipe enthousiaste. Enfin, nous voulons tous la même chose : réaliser des produits encore meilleurs pour nos consommateurs et servir encore mieux nos partenaires stratégiques. »

Innover compte tenu des tendances

« En innovant, nous voulons offrir une réponse aux tendances alimentaires actuelles ainsi qu'aux questions du consommateur ou d'un partenaire. Une innovation est toujours indépendante de nos implantations. Dans un premier temps, nous développons le concept. Ensuite seulement, nous examinons où nous pouvons produire cette innovation avec la plus grande efficacité. Cela fait partie de notre philosophie et de notre stratégie. Nous nous trouvons actuellement dans une position qui nous permet de choisir. Dans l'intervalle, nous avons tant progressé que tous les sites abordent les innovations de manière univoque. »

« Juste avant Noël, nous avons lancé un nouveau produit en Belgique : 'DIPPA'. C'est une couronne de pain avec une lasagne au centre. Le concept innovant de DIPPA s'inscrit parfaitement dans la tendance qui

se dessine clairement dans de nombreux pays : le sharing. La réaction a été très positive. L'année prochaine, nous pourrions certainement le répéter. Une extension vers d'autres pays est également au programme. »

Sain est aussi bon

« Les innovations vont de pair avec la durabilité et l'entreprise responsable. Nous continuons à nous efforcer de diminuer notre part dans la montagne de plastique. C'est un trajet important. Outre cela, nos clients demandent des produits sains. C'est pourquoi nous revoyons constamment nos recettes pour réduire les teneurs en sel, en graisse et en sucre. Notre conviction ? 'Sain' et 'bon' vont bien main dans la main. »

« En 2019, nous allons, c'est certain, poursuivre sur cette voie. Nous avons devant nous un certain nombre de projets avec nos clients et fournisseurs. Aujourd'hui, nous atteignons un "A" sur le nutriscore qui a été introduit en Belgique il y a quelque temps. Cela signifie que nous produisons des produits savoureux et sains à la fois. Nous réussissons donc à combiner les deux. En outre, nous faisons tout pour poursuivre encore cette tendance. Vous verrez : 2019 renferme de nombreuses bonnes surprises ! »

« Un stimulant pour toute l'équipe: un panel de dégustation indépendant, représentatif de la population belge, a sélectionné Come a casa® comme étant officiellement la meilleure lasagne. »





Nous cuisinons comme à la maison, mais dans des marmites plus grandes.

Stavros Nalmpantidis,
Head of NPD & QA
Ready Meals

Stavros est passionné par son travail. Il ne s'arrête jamais. Mais ce qu'il veut surtout, c'est que son équipe trouve du plaisir dans son travail. Car c'est précisément cela qui donne tant de goût à un produit tel que 'Come a casa'.

La cuisine est un art, également dans l'usine
« Le nom de notre marque a été très bien choisi. Nous préparons des aliments à échelle industrielle, mais de la même façon qu'à la maison. L'ordinateur gère le processus, mais pas complètement. Tous les ingrédients passent par nos mains. Tout est traité par nos soins. Nous achetons les pièces de viande et préparons nous-mêmes notre haché. Nous fabriquons notre sauce avec de la pulpe et du concentré de tomates de la meilleure qualité. La lasagne est préparée fraîche, avec de la pâte que nous fabriquons aussi nous-mêmes. Ce que nous faisons, c'est de la vraie cuisine. Les marmites sont seulement bien plus grandes qu'à la maison. »
« Des règles et méthodes de préparation strictes s'appliquent dans notre secteur. Le produit doit rester frais pendant quelques semaines et doit être aussi délicieux le dernier jour que le premier. Il faut réfléchir à la pasteurisation. Entre la recette fantastique dans la cuisine d'essai et le résultat final sortant de notre usine, il y a parfois un monde de différence. Il faut beaucoup de travail et de connaissances pour en tenir compte dans le développement de produits. »

Reproduire la qualité
« Mon travail est ma passion. Je veux me perfectionner en permanence pour obtenir un résultat encore meilleur, pour mieux comprendre les gens et les méthodes. Je veux surtout faire en sorte que mon équipe travaille en toute sérénité et avec plaisir. Et qu'elle aussi veuille aller toujours plus loin. Le produit que nous développons et produisons aujourd'hui, doit pouvoir être produit de la même façon demain. Notre client doit retrouver à chaque fois la même qualité supérieure dans tous nos plats. »

Nos chefs sont davantage que des cuisiniers, ce sont des créateurs.

Donna Thompson,
Head of NPD & Process
chez KK Fine Foods

Pour Donna Thompson, Head of NPD & Process (développement de produits et processus), tout tourne autour de l'innovation et de la qualité. Avec son équipe, elle fait en sorte que ces deux ingrédients soient présents durant le processus NPD.

Un suivi jusque dans l'assiette
« Je suis responsable de l'équipe de chefs et de celle des processus. Avant que nous proposons un produit au client, je contrôle toutes les étapes. Avons-nous bien suivi le briefing ? Le produit répond-il aux exigences de qualité ? Je détermine aussi s'il est pratiquement faisable de produire le produit. »
« Cela demande pas mal d'organisation, il faut établir un planning et fixer des priorités. Il est souvent difficile de tenir toutes les échéances. Comment nous y arrivons ? Quand une échéance approche, tous montent sur le pont ! »
« Avant la présentation au client, nous avons déjà déterminé comment nous pouvons produire un plat, quel emballage nous allons utiliser, comment le produit doit être réchauffé, etc. Ce goût de l'innovation et de la perfection donne lieu à des préparations fantastiques. »



« Ce goût de l'innovation et de la perfection donne lieu à des préparations fantastiques. »

Créer des plats
« Nos chefs sont davantage que des cuisiniers. Ce sont des 'créateurs' passionnés. Chaque chef travaille avec un certain nombre de clients fixes. Ceux-ci nous donnent un briefing et nous nous mettons à l'œuvre. Non seulement nous développons les plats selon le briefing, mais nous créons aussi des plats supplémentaires qui cadrent dans ce briefing. Des plats intégrant ce qu'ont révélé les études de marché que nous avons réalisées tout spécialement pour ce client. Nous présentons chaque plat avec la bonne garniture, exactement comme le client le ferait dans un restaurant. »

Les tendances, mais à notre façon
« Nous suivons à la lettre toutes les tendances. Nos chefs travaillent en étroite collaboration avec le marketing pour comprendre les nouvelles tendances. C'est indispensable pour conserver une longueur d'avance et entretenir la passion de l'innovation. L'équipe se rend régulièrement dans de nouveaux restaurants branchés pour étudier comment les plats sont présentés et pour analyser les saveurs. Cela nous donne de nouvelles idées, et ce petit plus qui fait la différence pour la présentation. Il nous arrive parfois de commander nos propres produits chez un client final, pour voir si la présentation et le goût sont tels que nous les avons voulus. Nos clients apprécient ce feed-back et cette communication bidirectionnelle. Nous envisageons toujours le grand ensemble. »



Le mélange de marques propres et de marques de distributeur fait la différence.

Veerle Dejonghe,
Product Manager
Plats cuisinés

Cela fait déjà 18 ans que Veerle travaille chez Ter Beke. Et toujours avec énormément de zeal et de passion. Car ce qui l'a attirée au départ la motive encore chaque jour : faire partie d'une entreprise de production caractérisée par une ambiance familiale, des lignes hiérarchiques courtes et une vision. Et surtout : une entreprise fournissant - et demandant - de la qualité supérieure.

'Just do it' ne suffit jamais
« Je m'occupe de nos propres marques et des marques de distributeur. La gestion de produits, c'est mon truc. J'aime l'aspect industriel : l'accent sur les produits et la relation avec les usines. On ne peut pas tout simplement déposer un projet à l'usine et s'en tirer avec un 'just do it'. Il faut aussi expliquer pourquoi le projet est important et pourquoi on veut faire les choses d'une certaine façon. À l'usine, on s'attache par définition à l'efficacité et à la production. Parfois, l'innovation peut donner l'impression de contrecarrer tout cela. Heureusement, chez Ter Beke, on me donne le temps de collaborer avec les usines. Je maintiens le cap et j'informe les collègues de l'usine des différentes étapes du projet : où nous en sommes et ce que le client en pense. Ce modèle fonctionne. »

Du feedback de tous les côtés
« Outre nos marques propres, nous travaillons aussi sur les marques de distributeur. Nous disposons ainsi de nombreuses informations de consommateurs. Nous réalisons des études et des tests de goût. Et nous pouvons présenter des chiffres de ce qui se vend et pas. Nous recueillons ainsi de nombreuses informations qui sont également utiles pour nos marques de distributeur. Je crois que c'est avec cela que nous faisons la différence. Nous



organisons aussi des business reviews avec nos clients, où nous partageons des informations et examinons les possibilités. Nous discutons des concepts et des idées avec le client. Et ensuite, je peux les présenter aux usines. Ainsi nous aboutissons ensemble à la meilleure solution. »

« On ne peut pas tout simplement déposer un projet à l'usine et s'en tirer avec un 'just do it'. Il faut aussi expliquer pourquoi le projet est important. »



Ce que veut notre consommateur ? Un produit savoureux, facile, sain et à un prix correct.

Dorothée Veron,
Product & Marketing Manager France pour Stefano Toselli

Dans son rôle de Product & Marketing Manager, Dorothée Veron essaie de comprendre au mieux les besoins de nos clients et du consommateur. Le but ? Proposer des produits sur mesure. Dans ce cadre, les quatre P constituent la règle d'or : produit, prix, positionnement et promotion.

Collaborer pour améliorer

« Pour réaliser les quatre P, je travaille en étroite collaboration avec nos Key Account Managers. Je leur fournis les outils de marketing nécessaires pour les soutenir, tels que des présentations, du matériel visuel et des arguments étayés. En même temps, je suis le maillon entre eux et les usines. Je m'occupe du développement de nouveaux produits et de l'optimisation de notre gamme. »

« Un exemple de best practice ? En 2018, nous avons commercialisé, avec Stefano Toselli, une nouvelle ligne de produits sur le marché français : 'Votre Traiteur Vous Propose'. Ce projet avait pour but de proposer à nos clients un interlocuteur commercial unique. Et c'est devenu une belle collaboration entre les différentes usines. »

Fournir de l'expertise et du service

« Chez Ter Beke, nous pouvons nous qualifier à juste titre d'expert en plats de pâtes cuisinés. Notre division Plats cuisinés nous offre la possibilité d'offrir à nos clients une gamme complète de lasagnes et de plats de pâtes. En tenant compte de ce que le consommateur souhaite : un repas savoureux, facile à préparer, sain et à un prix correct. »

« Nous sommes présents en France et dans de nombreux pays européens. Cette expertise internationale nous permet d'offrir un service d'excellence à nos clients. Et de faire la différence sur un marché où opèrent de nombreux acteurs. Nous ne cessons pas d'innover aussi. Nombre de nouveaux projets sont prévus pour 2019. Certains peuvent même être qualifiés de 'disruptifs'. Envie d'en savoir plus ? C'est normal ! Mais il va falloir faire preuve d'un peu de patience encore. »

« Nombre de nouveaux projets sont en préparation pour 2019. Certains peuvent même être qualifiés de 'disruptifs'. »



Nous devons faire en sorte de ne pas être somme toute dispensables

Kars Schoemaker,
Key Account Manager Pays-Bas, Irlande & Pays nordiques

Kars a débuté il y a trois ans aux Pays-Bas comme Key Account Manager Retail pour les plats cuisinés. Assez rapidement, on lui a demandé de suivre la clientèle internationale. Au sein de son équipe, il s'emploie de toute son énergie pour satisfaire le client et réfléchir avec lui. C'est ce qui nous différencie d'un autre fournisseur, dit-il.

Innover pour mieux se différencier

« Notre but ? Faire en sorte de ne pas être somme toute dispensables. Pour ce faire, il convient d'innover en permanence dans : de nouveaux produits, des recettes toujours meilleures, des emballages et concepts innovants. Ma tâche consiste à ce que ces innovations soient acceptées. Faire en sorte que les clients se joignent à notre histoire et réagir immédiatement aux changements de circonstances. La flexibilité de réaction est un des atouts majeurs de notre équipe. Par exemple, nous sommes un des leaders dans la production de lasagnes et de plats de pâtes cuisinés à teneur en sel et en graisses saturées réduit. Les clients réagissent et se posent des questions. Il m'arrive de devoir vendre mon histoire deux fois ; en interne et aux clients. Il importe que ces réactions et retours d'informations soient discutés en interne et développés. C'est ainsi que nous continuerons à nous différencier des autres. »

La qualité dans toutes nos usines

« Défendre et garder sa position est tout un défi. Nous nous en sortons bien. La qualité de nos produits est constante, dans toutes nos usines. Notre division plats cuisinés dispose de plusieurs usines d'où nous approvisionnons différentes régions d'Europe. Cela nous offre la flexibilité requise et la possibilité d'être à même de toujours pouvoir livrer. Ce sont des points positifs que je partage volontiers avec mes clients. »

Un pied en travers de la porte et l'autre de la fenêtre.

Mariusz Liszega,
Account Manager Ready Meals, Pasta Food Company

Mariusz Liszega est l'un des deux Account Managers de Pasta Food Company en Pologne. Il s'occupe de vendre nos lasagnes en Europe de l'Est. Cela fait quatre ans qu'il y travaille et une chose l'a frappé surtout pendant tout ce temps.

Comment convaincre le marché ?

« Il faut être flexible. Et travailler où et quand le marché le demande. Le marché est en plein développement. Nous connaissons déjà les repas surgelés, mais le concept des plats cuisinés frais est nouveau ici. La notion de 'frais' a suscité quelques questions au début. Comme par exemple : comment arrivons-nous à garder nos produits frais aussi longtemps ? Ma tâche est de répondre à ce type de questions et d'expliquer clairement que nous y parvenons sans additifs. Les gens doivent avoir confiance en vous et dans votre produit. C'est quelque chose qui se construit et qui prend du temps. C'est pour cela que le contact personnel est si important. Je suis souvent en déplacement, pour aller rendre visite à des clients et prospects. « Je dis souvent en riant, un pied en travers de la porte et l'autre de la fenêtre. »

Répondre aux besoins

« Auparavant, nous produisions surtout des portions d'un kilo. Mais depuis fin 2018, nous proposons aussi des portions individuelles. Il y a de plus en plus de ménages d'une personne et les consommateurs recourent plus souvent à des solutions faciles. Nous réagissons à cette tendance. Le terrain de jeu est très grand et nous offre de nombreuses possibilités. Notre lasagne doit tout simplement devenir un élément important de ce marché. Et je veux apporter ma petite pierre à l'édifice. Comment ? En gardant un pied en travers de la porte partout. »

« J'aime réagir vite, mais je dois être patient aussi. Il se passe parfois beaucoup de temps entre un premier contact et la première livraison. La carte comporte encore un certain nombre de tâches



blanches. En 2019, je veux toutes les recouvrir de logos Come a casa®. »

« La carte comporte encore un certain nombre de tâches blanches. En 2019, je veux toutes les recouvrir de logos Come a casa®. »

La confiance dont nous bénéficions sur le lieu de travail rejaillit sur les clients.

Martien van den Boer,
Commercial Director
Ter Beke Pays-Bas

Martien a commencé en 2003 chez Pluma. Il a eu la passion du produit dès le début, et aussi l'envie de développer une relation solide avec le client. Après la reprise par Ter Beke, il s'est vu confier, outre les produits, la responsabilité commerciale des entreprises Langeveld-Sleevers et Berkhout Verssnijljin. Récemment, il a été nommé Commercial Director pour Ter Beke Pays-Bas.

Renforcer la confiance

« Après la reprise de Langeveld-Sleevers et Berkhout par Ter Beke, nous nous sommes retrouvés avec deux entreprises de tranchage. Comment allions-nous gérer cela, sur le plan commercial ? Nous n'avons pas dû y réfléchir longtemps. Nous voulions encore mieux desservir nos clients, car ils avaient confiance en nous, en tant que prestataire de services indépendant. Nous avons également pu constituer une équipe commerciale forte, pour soutenir la poursuite de notre croissance et les développements du marché. »

La confiance est un fil conducteur dans l'histoire de Martien. On lui en est reconnaissant dans sa nouvelle fonction. Pour lui c'est un pilier important dans la constitution de son équipe et la relation avec le client. Son collègue Patrick Toemen assume la partie opérationnelle. « Et ce tandem fonctionne. La direction nous fait confiance, et cela rejaillit sur nos clients. »

« Quand on se met autour de la table avec nos clients, les discussions se font de manière ouverte. Nous savons ainsi ce qui joue vraiment chez eux. Mais nous apportons davantage que des chiffres sur la table de réunion. Avec le category management, nous élaborons aussi des propositions de croissance et d'innovation sur mesure du client. Nous déterminons où se trouvent les besoins et recherchons avec le détaillant comment nous pouvons encore mieux servir son client. »



Décharger de tout souci grâce aux partenariats

« Le grand avantage de notre modèle de service, c'est notre indépendance. Nous déterminons avec le client ce qui cadre le mieux dans sa catégorie. Naturellement, je préfère livrer nos propres produits, mais il peut arriver que nous décidions avec le client d'opter pour un autre fournisseur en vue d'obtenir le meilleur assortiment partout. Nous développons ainsi une bonne relation avec le fournisseur, ce qui profite au client. Il s'agit de le décharger de tout souci, comme on dit. »

« Ici aussi, tout est une question de confiance. C'est ce qui rend la relation agréable. Quand tout va bien, mais aussi quand il faut faire passer des messages plus difficiles. Nous voulons mener notre politique de prix dans un climat constructif. Non pas de l'argent pour de l'argent, mais une politique claire où une éventuelle augmentation des coûts offre également des garanties claires d'innovation et d'investissement. C'est ainsi seulement que nous garderons une longueur d'avance sur le marché. »

« Nous apportons davantage que des chiffres sur la table de réunion. Avec le category management, nous élaborons aussi des propositions de croissance et d'innovation sur mesure du client. »



Je vais être honnête: c'est vraiment un beau métier.

Patrick Toemen,
Operations Director Service Slicing NL

Patrick Toemen est le responsable opérationnel des entreprises à Ridderkerk et Wijchen. Il partage la responsabilité P&L (Profit & Loss) avec Martien van den Boer, qui s'occupe du volet commercial. Avant d'arriver chez Ter Beke en 2007, Patrick avait déjà parcouru tout un trajet chez Zwanenberg (Offerman). C'est beau de voir comment les choses peuvent se passer parfois, estime-t-il.

De la haute technologie avec l'amour du produit

« Dès mon plus jeune âge, je savais déjà ce que je voulais faire : diriger une grande entreprise. On peut mettre toutes ses connaissances et compétences dans l'élaboration de viande, en respectant l'animal qu'il était autrefois. On voit aussi en permanence avec quelle matière première on travaille. Elle n'est pas cachée dans des réservoirs ou des conduites. En plus, beaucoup de technologie et de connaissances professionnelles sont mises en œuvre. Lorsque j'ai sollicité chez Ter Beke, j'ai dit que pour moi, le tranchage et l'emballage constituaient un vrai métier. Et je le pense toujours. C'est vraiment un beau métier. »

Des processus conçus en fonction des gens

« J'ai commencé chez Ter Beke juste avant l'intégration de Langeveld-Sleevers et Berkhout. L'entreprise connaissait également une croissance sur d'autres plans. Un nouveau business case s'imposait. Avec quelques collègues, nous avons étudié tous les flux logistiques. Nous voulions regrouper le tranchage, l'emballage et la logistique sous un même toit. Consolider notre plus grand flux de produits, la charcuterie et les plats cuisinés pour les Pays-Bas tout en garantissant notre taux de service. C'est avec cette idée en tête que nous avons imaginé l'usine idéale. Et c'est devenu Wijchen. Quel défi ! Créer une toute nouvelle organisation, tout en produisant le volume et surtout, en continuant d'offrir le meilleur service et en conservant nos collaborateurs et leurs compétences professionnelles. Dans nos usines de tranchage, chaque équipe travaille pour un client donné. Chacun bénéficie ainsi de toute l'attention dont il a besoin. »

« Nous ne pouvons pas oublier que nous sommes tous au service de nos collaborateurs sur le lieu de travail. C'est eux qui nous permettent de fournir de la qualité, de vendre le paquet au bon prix et de le livrer au bon moment. Important aussi : nos processus doivent être conçus en fonction du client. Nous devons faire en sorte qu'ils puissent bien fonctionner. Qualité, sécurité alimentaire, durabilité, innovation et efficacité vont de pair dans ce contexte. Nous nous focalisons beaucoup sur tous ces aspects. 2019 se présente bien, avec de beaux projets et des plans clairs. »



« Quel défi! Créer une toute nouvelle organisation, tout en produisant le volume et surtout, en continuant d'offrir le meilleur service et en conservant nos collaborateurs et leurs compétences professionnelles. »



Nous devons transmettre nos connaissances et notre expérience en temps utile à la jeune génération.

Leonard van Dis,
Business Unit Director Belgium, Division Charcuterie

Leonard a entamé sa carrière chez Ter Beke à la fin de l'année 2015 comme consultant sur un trajet LEAN/Operational Excellence. En 2018, il a assumé le rôle de Plant Manager Lievegem. À la fin de l'année, Leonard a été nommé Business Unit Director Charcuterie pour la Belgique.

Écouter le marché

« J'ai un immense respect pour ce que Carlos fait à Lievegem. Le flux dont il parle est très important. Si le flux du processus de production n'est pas correct, cela entraîne du gaspillage, des temps d'attente et des actions inutiles. Je fais grand cas de cet aspect étant donné mon expérience comme Operational Excellence consultant. Aquarius était un exemple type. »

« L'année dernière, nous avons misé un maximum sur la communication et l'implication interne avec l'équipe de Lievegem. Je pense que nous avons bien progressé. Nous avons adapté l'organisation sur le terrain et nous l'avons optimisée autant que possible avec Carlos. En relevant ce nouveau défi, je reste étroitement impliqué dans cette usine. »

« Il s'agit d'ailleurs d'un défi majeur. Nous devons surtout voir ce que le marché et le client attendent de nous et adapter notre organisation interne et le niveau de service en conséquence. Nous fournissons des produits de haute qualité. Cette qualité supérieure, nous devons la transmettre à tous les niveaux. »

Le transfert de connaissances est important

« Le marché du personnel est resserré. Il n'est pas

évident de trouver du personnel technique et opérationnel. Nous avons beaucoup de collaborateurs qui ont l'expérience du produit et qui fournissent une qualité stable. Nous devons toutefois veiller à transmettre nos connaissances et notre expérience en temps utile à la jeune génération. »

« Nous devons surtout voir ce que le marché et le client attendent de nous. Et adapter notre organisation interne et le niveau de service en conséquence. »



En collaborant étroitement avec nos clients, nous les aidons à faire un pas en avant.

Arjen Vonk,
Business Unit Director chez Offerman

Arjen a commencé en 2015 chez Zwanenberg, dans la 'division frais', d'où est issue l'entreprise Offerman actuelle. Il a été impliqué dans ce démarrage. Il est Business Director d'Offerman depuis le 1er janvier 2019.

Les meilleurs plans sont ceux que l'on dresse ensemble

« Nous croyons dans un partenariat étroit avec nos clients. Nous voulons développer une chaîne optimale avec eux. Dans ce contexte, la transparence et le partage des connaissances sont essentiels. Cela exige une relation durable. Qu'il s'agisse d'avis de présentation en rayon ou de solutions logistiques : en collaborant, on élabore un meilleur plan pour les deux parties. Lorsque l'efficacité de la chaîne augmente, cela se répercute sur la qualité et le prix des produits livrés. C'est un intérêt partagé. Notre mission est de faire avancer nos clients par rapport à leur position actuelle. Cela implique bien davantage que de produire de la charcuterie seulement. »

« Le category management est un point fort d'Offerman. Non seulement nous développons des concepts et des assortiments pour nos clients, mais nous les conseillons aussi en ce qui concerne la répartition en rayon. Si nous y parvenons si bien, c'est parce que nous récoltons des données depuis des années déjà. Et que nous traitons ces informations dans notre base de données intégrée spéciale. Nous voyons ainsi exactement où se trouvent les opportunités et les problèmes chez nos clients. »

Collaborer pour se développer

« La collaboration avec Ter Beke se déroule très bien. Nos entreprises sont assorties et se complètent bien. Tous les collègues travaillent avec beaucoup d'énergie et d'enthousiasme. Ça crée des liens. Nous partageons nos connaissances et expériences. Un bel exemple ? Le transfert d'une partie de la production de Zoetermeer à Wommelgem. Nous l'avons vraiment fait ensemble. Entre-temps, le passage au nouveau système ERP a été correctement finalisé. »

«2018 a été une année pleine de défis : lancer

Offerman en tant qu'entreprise indépendante, déménager dans de nouveaux bureaux, fermer le site de production à Zoetermeer, mettre en place un nouveau système ERP, commercialiser FairBeleg, etc. Ce ne sont-là que quelques projets sur lesquels notre équipe a travaillé avec beaucoup d'énergie. Et surtout : nous sommes parvenus à mener ces projets à bon terme. J'envisage donc 2019 avec confiance. Nous voulons en faire une année de succès pour nos clients et pour Offerman. »



«Nos entreprises sont assorties et se complètent très bien. Tous les collègues travaillent avec beaucoup d'énergie et d'enthousiasme. Ça crée des liens.»



DIVISION CHARCUTERIE

Les processus sont complexes, mais l'implication de nos collaborateurs est grande.

Gunther Uyttenhove, **Plant Manager Wommelgem** et
Luc De Vos, **Slicing Manager Wommelgem**

Ça 'bouge' sur le site de Wommelgem, avant tout en raison de la dynamique des collaborateurs. Gunther Uyttenhove et Luc De Vos racontent comment leurs équipes relèvent des défis complexes et tâchent d'améliorer continuellement leur flux de travail.

Processus complexes et nouveaux flux de travail

Gunther : « Le Plant Manager est responsable de son usine et de ses produits. Mais il prend soin de ses collaborateurs en premier lieu. Car ils sont le facteur crucial. Grâce à eux, les nouveaux produits de qualité sortent correctement et en toute sécurité de la ligne de production. C'est une grande responsabilité, surtout dans notre usine de Wommelgem où nous travaillons avec des processus complexes et avec différents flux. Pour aborder ces matières complexes, les collaborateurs ont besoin de connaissances et d'expertise complémentaires. Cela nécessite une phase d'apprentissage. Mais nos collaborateurs font montre d'une grande implication, ce qui nous permet de gérer des situations complexes. »

« Nous avons une gamme de produits très diversifiée. Outre le pâté, les saucissons cuits et les jambons cuits, toute une gamme de produits artisanaux est venue s'y ajouter l'année dernière après la fermeture de Zoetermeer : des préparations à base de foie et de langue. J'ai apprécié de bénéficier de cette confiance du groupe. Mais c'était un défi de plus à relever. Nous tranchons nous-mêmes la plupart de nos produits et avons démarré aussi le service slicing. Cela demande un nouveau flux, une autre approche logistique. Ajoutez à cela la grande diversité de clients internationaux, et vous comprendrez à quel point notre travail est varié. »

Des équipes d'amélioration autogérées

Luc : « Ces dernières années, nous avons acquis énormément d'expertise avec les 'équipes d'amélioration'. Nous appliquons régulièrement cette méthodologie aux processus existants qui ne se déroulent pas comme prévu, ou pour lesquels nous voyons une opportunité d'amélioration. L'initiative vient souvent des responsables sur le lieu de travail. Ils me disent alors : 'Cela peut se passer différemment, et mieux. Constituons une équipe d'amélioration pour ce faire.' Bien sûr, il y a toujours un chef responsable, mais nos équipes sont autonomes dans un certain sens, en raison du haut degré d'implication des collègues. »

« Je vois que les gens ont vraiment envie de faire partie d'une telle équipe. Ce ne sont pas de vaines paroles, chacun assume sa responsabilité. Et cela produit d'excellents résultats. Ce changement de culture est notoire. Nos collaborateurs se comportent d'une autre façon les uns envers les autres. Ils sont davantage impliqués dans ce qui se passe à l'usine. Ce qui est évidemment une bonne chose. »



« L'initiative vient souvent des responsables sur le lieu de travail. Ils me disent alors: 'Cela pourrait se passer différemment, et mieux. Constituons une équipe d'amélioration pour ce faire.' »



Un nouveau projet, c'est comme conduire une nouvelle voiture. On sait comment procéder, par contre l'approche n'est pas tout à fait la même.

Hugo Meersschaut,
Plant Manager Furnes



Le projet Rainbow a été sans aucun doute le plus grand défi pour l'équipe de Hugo Meersschaut à Furnes en 2018. Un concept total a été élaboré pour un grand client, allant du tranchage et de l'emballage en usine jusqu'à la livraison chez le client. Pas une mince affaire selon Hugo.

Ambitieux mais réfléchi

« Il faut bien reconnaître que le projet Rainbow était un projet ambitieux. Nous l'avons développé de a à z en collaboration avec le client. En effet, nous avons mis sur pied un tout nouveau flux logistique, nous avons rassemblé des fournisseurs et nous avons également élaboré un nouvel emballage. Très pratique : toute la charcuterie est tranchée et emballée dans notre usine à Furnes. De là, elle est expédiée vers les dépôts et points de vente du client. »

« Lorsque nous démarrons un projet ou lorsque nous implémentons un changement dans notre

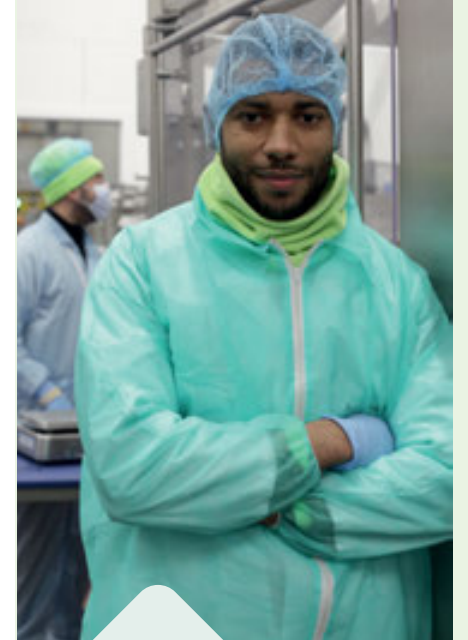
usine, nous gardons toujours en tête les trois critères suivants : La sécurité est-elle garantie ? La qualité est-elle garantie ? L'efficacité est-elle garantie ? Nous gardons ces trois piliers bien en équilibre. Mais lorsque le choix s'impose, nous posons nos priorités comme suit : 1) sécurité, 2) qualité et 3) efficacité. Cela signifie qu'une plus grande efficacité ne compromettra en aucun cas la sécurité ou la qualité. »

Investir dans la formation

« Réussir était la seule et unique option, donc nous avons établi d'avance un plan minutieux. Nous avons complètement retravaillé l'agencement de l'usine. En effet, de nouvelles machines ont été ajoutées. Avant l'implémentation de la première ligne, les nouveaux collègues ont été formés sur des lignes similaires. Nous en avons ensemble tiré des leçons. C'est comme si on conduit une nouvelle voiture. On sait comment faire, sauf que le tableau d'instruments est quelque peu différent. »

« Pour le projet, nous avons embauché bon nombre de nouveaux collaborateurs. L'année passée on avait un effectif d'environ 70 collaborateurs, aujourd'hui on tourne autour des 150. Cela demande une approche différente. J'ai heureusement eu depuis le lancement du projet le soutien d'une équipe soudée. Tout le monde se connaît depuis fort longtemps au bureau. Tous sont motivés, prêts à relever le défi et à s'entraider. »

« Une plus grande efficacité ne peut en aucun cas compromettre la sécurité ou la qualité. »



Cette approche à mesure humaine est importante pour moi.

Rachid El Gourche,
Slicing coordinator Furnes

Rachid coordonne les activités de tranchage à Furnes. Beaucoup de nouveaux collaborateurs ont été recrutés à Furnes dans le cadre du projet Rainbow. Former et encadrer les nouveaux collègues est l'une de ses tâches principales.

Un accueil chaleureux

« Nous voulons bien accueillir les nouveaux collègues et avons élaboré un programme à cet effet. Nous leur montrons comment nous travaillons ici et créons l'encadrement approprié. Mais il faut bien l'avouer : le début du projet Rainbow n'a pas été facile. Non seulement nous avons reçu plus de collègues, mais aussi de nouvelles machines, de nouvelles configurations, d'autres emballages... Tous les paramètres étaient différents et nous devions tout mener à bien dans les délais impartis. »

« L'équipe a accueilli le projet à bras ouverts et j'ai apprécié de pouvoir y jouer mon rôle. Il était cependant important de suivre le rythme de chacun. Certains collègues ne doivent voir les choses qu'une seule fois pour tout comprendre, d'autres apprécient de recevoir un peu plus d'explications. C'est important pour moi, cette approche à mesure humaine. »

Des leçons de durabilité

« L'avenir ? Continuer d'œuvrer à la durabilité. Ce n'est pas un vain mot sur nos lignes d'usine non plus. Nous formons les collègues pour réduire davantage les pertes de coupe. Le but ? Éviter de devoir trop jeter. Car le gaspillage n'est pas respectueux vis-à-vis de l'animal et fait perdre du temps, de l'argent et du travail. »



DIVISION CHARCUTERIE

Pour un bon flux, nous devons supprimer tous les arrêts intermédiaires inutiles.

Carlos Maenhout,
Process Engineer Lievegem

Carlos Maenhout travaille depuis plus de 40 ans chez Ter Beke. Au cours de cette période, il a poursuivi son développement professionnel et est passé de la fonction d'assistant de laboratoire à celle de Process Engineer, un job qu'il exerce depuis 1991. Mais que fait-il précisément ?

Les bons accords font les bons collègues

« Un Process Engineer travaille constamment à l'amélioration de la sécurité, de la qualité et des prestations de l'implantation. Il le fait en optimisant l'infrastructure, les processus de travail et le parc de machines. À cet effet, il élabore des plans et les fait exécuter, il va de soi, dans les limites du budget postulé. » Cela résume en théorie ce que Carlos fait. « Mais il y a beaucoup plus de choses. Derrière chaque processus, il y a des personnes. Celles-ci sont le facteur le plus important. » « L'année passée, nous avons déménagé la ligne Aquarius ici à Lievegem et adapté le workflow. Dans le cadre du projet Rainbow à Furnes, une ligne de tranchage a également vu le jour à Lievegem. Des adaptations pareilles ont une incidence considérable sur l'usine laquelle, dans l'intervalle, ne peut toutefois pas être à l'arrêt. » « La préparation et l'organisation sont les mots-clés de semblables projets. Nous avons élaboré des concepts et fixé des délais avec les services extérieurs. Nous avons collaboré de manière intense avec les collègues ici et à Furnes et nous avons établi de bons accords. Nous avons briefé et formé notre personnel en temps utile. »

LEAN = minimiser le gaspillage

« Nous essayons d'optimiser constamment nos postes de travail. Nous voulons produire plus économiquement mais augmenter la sécurité bactériologique tout autant. En outre, nous étudions comment nous pouvons faire en sorte que notre personnel travaille de manière plus ergonomique et plus logique. Pour que le flux se déroule correctement, nous supprimons toutes les étapes intermédiaires inutiles. Nous devons continuer à innover dans nos usines et produire aussi LEAN que possible partout. Nous garantissons ainsi la qualité élevée de nos produits et nous maintenons les coûts sous contrôle. »



Simon Homburg,
Warehouse Manager Wijchen

C'est magnifique d'être une araignée sur la toile.

Lorsqu'on demande à Simon ce qu'il estime important dans son job, il répond sans hésiter : faire en sorte que les clients reçoivent les bons produits au bon moment. Il importe donc de planifier, planifier et encore planifier.

Relier tous les fils

« Dans mon job, tout tourne autour du planning et des gens. La production fournit les marchandises, nous les stockons et veillons à ce qu'elles soient livrées correctement. J'adore cette dynamique. Nous dépendons de nombreux facteurs : la production, l'emballage, le transport, le planning, la logistique. Tous ces éléments sont reliés. Et si le travail est bien fait, tout s'articule parfaitement. Moi je suis au milieu de tout cela. Comme une araignée sur sa toile, je tiens tout à l'œil. » « Nous recherchons constamment la meilleure solution, pour notre client et pour nous-mêmes. Lorsqu'un nouveau système est mis en place, on me demande mon avis. J'apprécie beaucoup. Savez-vous que nous ne préparons pas seulement les commandes des centres de distribution ? Nous le faisons aussi pour les magasins de plusieurs de nos clients. Chaque client a sa propre méthode, et demande donc une approche distincte. Mais nous parvenons à tout gérer. »

Pas de planning sans concertation

« En tant que Warehouse Manager, je dirige 37 personnes, directement ou indirectement. Nous organisons une concertation d'équipe chaque jour : tous les membres de l'équipe se réunissent et nous parcourons le planning ensemble. C'est aussi le moment idéal pour donner des infos supplémentaires. De cette façon, nos lignes de communication restent courtes. »

Voir ce nouveau produit pour la première fois en magasin ? C'est magique !

Greet Van Laecke,
Business Development Manager & Export Manager
chez Ter Beke Charcuterie



Le category management et le product management vont de pair depuis des années déjà dans la division Charcuterie. L'année dernière a été prise la décision de regrouper les deux branches sous la direction d'une seule personne. Greet Van Laecke est devenue Business Development Manager. Elle associe les deux fonctions avec beaucoup de flair.

Catégorie et produit à un excellent tandem

« Dans la pratique, nous associons depuis plus longtemps déjà le category management et le product management. La synergie entre les deux est logique. Dans le cadre du category management, nous essayons de comprendre vraiment le client : nous voulons voir ce qui se passe dans la tête du



consommateur. Au moyen d'études, de tests, d'analyses du marché et des tendances, nous essayons de faire le point complet de la catégorie charcuterie. Le product management traduit ensuite minutieusement toutes ces observations en propositions de produits et concepts spécifiques. Nous testons et évaluons en permanence la qualité de nos produits. Nous le faisons en collaboration avec le département New Product Development (NPD) et les usines. » « Les deux approches forment un tandem parfait. Elles permettent à notre équipe de découvrir et d'évaluer de manière proactive les besoins des clients. De plus, comme nous assumons une fonction de passerelle entre les divisions, nous pouvons immédiatement répondre à ces besoins. L'interaction avec le client est cruciale aussi. Ensemble nous déterminons comment la catégorie se développe chez eux et ce qui est nécessaire pour poursuivre la croissance. Nous nous penchons sur la période passée en effectuant des analyses ciblées. Et nous envisageons aussi ce que nous pouvons faire autrement, et mieux, à l'avenir. Chaque client est différent. L'approche est donc très ciblée, c'est du travail sur mesure. »

Un partenariat proactif

« L'année dernière, nous avons beaucoup travaillé sur les emballages : nouveaux concepts, autres films... Et nous avons également passé de nombreux produits sous la loupe. Nous avons examiné les

caractéristiques uniques telles que le goût et la qualité, et nous avons tâché de les développer davantage. Voilà le partenariat proactif que nous défendons. En finale, nous développons un concept complet avec le client et les différentes équipes. Parfois on y travaille pendant toute une année, ou plus. Et quand on voit ce paquet de charcuterie pour la première fois dans le rayon du magasin, c'est magique ! »

« Dans le cadre du category management, nous essayons de comprendre vraiment le client. Le product management traduit ensuite minutieusement toutes ces observations en propositions de produits et en concepts spécifiques sur mesure de nos clients. »

Je suis fière du caractère authentique de nos produits.

Elke De Witte,
Technology Manager
Ter Beke Charcuterie Belgique

Devenir experte en salami : une chouette ambition pour Elke De Witte quand elle a commencé chez Ter Beke en 2011. Entre-temps, elle est devenue responsable du développement de tous les produits au sein de la division Charcuterie de Ter Beke. Ce que cela implique ?

Développer de A à Z

« Avec toute l'équipe, je suis responsable du développement de nouveaux produits au sein de la division Charcuterie. Nous adaptons aussi les produits existants. Soit à la demande du client, soit pour offrir une réponse proactive aux défis du marché. Nous agissons toujours sur la base de notre expertise technique et de notre connaissance des produits. Nos développeurs ont souvent aussi une expérience dans la boucherie et nous pouvons faire appel à leur savoir-faire artisanal. Nous sommes également étroitement impliqués dans l'optimisation de processus. Une modification de nos processus ne peut pas avoir d'influence négative sur la saveur, l'arôme ou la qualité. »
« Nous effectuons nous-mêmes toutes les recherches. Notre équipe calcule chaque recette de chaque produit destiné à nos clients. Nous n'achetons pas les mélanges d'épices : tout est 'fait maison'. Chaque jour, nous passons du temps dans la cuisine d'essai pour tester les nouveaux produits ou adapter des recettes existantes. Nous suivons l'ensemble du processus, de la matière

« Nous suivons l'ensemble du processus, de la matière première jusqu'au produit que vous mettez sur votre tartine. »



première jusqu'au produit que vous mettez sur votre tartine.»
« Ce n'est pas toujours évident d'associer la créativité et le culinaire avec toutes les normes et règles légales. Nous n'utilisons les fameux numéros E que pour garantir la sécurité alimentaire, faciliter la découpe de la viande ou pour éviter le gaspillage. Après tout, il est important pour le client que le produit puisse être conservé pendant un certain temps. Dans tous les cas, nous recherchons toujours la meilleure solution possible. »

Un suivi très strict

« Lorsqu'une recette est mise en production pour la première fois, nous la suivons de près. Parfois le produit fini n'est pas totalement identique à ce que nous avions en tête dans la cuisine d'essai. Alors nous reprenons le processus jusqu'à ce que le résultat soit conforme. Nos charcuteries ont toutes le goût typique authentique et honnête. Et nous en sommes fiers. Nous mettons toujours de la passion dans nos produits. Et cela se note, tant au niveau du goût que de la vue. Et quand je vois comment nous pouvons convaincre nos clients de cette façon, cela me procure de la satisfaction. »

Améliorer la chaîne chaque jour.

Bert Slagter,
Sales Group Manager
Retail chez Offerman

Chercher des solutions dans lesquelles chacun peut se retrouver, c'est le défi que relève Bert Slagter. Tant les collaborateurs, que les clients et les fournisseurs doivent être ralliés à cette idée. Mais il y a d'autres conditions, confirme le Sales Group Manager.

Une équipe de réflexion sur la chaîne

« L'enthousiasme et la base de support du consommateur, du client et de l'équipe Offerman sont nécessaires pour la consolidation permanente de notre portefeuille. Notre réussite est basée sur trois piliers importants : excellent category management, concept & product excellence et la chaîne du frais ultime. »
« Chaque solution doit toujours pouvoir être intégrée dans cette chaîne du frais. Aucune exception n'est permise sur ce plan. La chaîne du frais ultime que nous visons combine l'efficacité à la durabilité. La base est toujours constituée par un modèle commercial solide. Autre élément important : la transparence de la chaîne. Ce n'est qu'avec une structure claire que l'on peut faire bien fonctionner une chaîne et poursuivre son optimisation. »
« Nous faisons des analyses jusqu'au niveau du magasin, avec accompagnement par magasin. À l'avenir, nous voulons donner encore plus de contenu à des concepts innovants et couronnés de succès. En combinant nos collaborations à long terme avec la transparence, nous sommes véritablement en mesure de renforcer les chaînes de frais de manière distinctive. De cette manière, les clients peuvent encore mieux servir leurs magasins et leurs consommateurs. »



En tant que Corporate Recruiter, je tâche de constituer des équipes fortes et de promouvoir une marque d'employeur solide.

Femke Driessen,
Corporate Recruiter chez Offerman



« L'industrie de la viande est parfois critiquée. Mais en même temps, nous sommes vraiment rapides, innovants et dynamiques. Cela est très intéressant pour les candidats. »

Femke Driessen est Corporate Recruiter et l'année dernière, elle est passée de Zwanenberg chez Offerman. Elle est enthousiasmée par ce qu'elle fait et croit à fond dans la force de la marque d'employeur. Femke explique comment elle veut promouvoir davantage Offerman comme une marque solide.

Recruter en connaissance de cause

« Je travaille chez Offerman en tant que Corporate Recruiter. L'entreprise a délibérément choisi de rechercher un recruteur en interne, car il connaît bien mieux l'entreprise : il sait quelle est sa culture, quels sont ses besoins et comment l'équipe travaille. Cela facilite

les choses quand il s'agit d'évaluer si quelqu'un cadre bien dans l'organisation ou non. Il y a bien plus d'autres facteurs que la connaissance ou le contenu du job. »

De l'attention pour l'Employer Branding

« En tant que recruteur, je suis très attentive également à notre marque. Offerman possède énormément d'atouts uniques que nous voulons mettre en valeur en vue de promouvoir une marque d'employeur solide. Les gens doivent savoir où nous trouver. Cela n'est pas si évident, car nous produisons un grand nombre de marques de distributeur. Pour moi, il est important de bien faire l'employer branding : avec un site web attrayant, en participant aux salons de l'emploi et grâce à une bonne publicité de bouche à oreille. »

Un accueil chaleureux

« Pour qu'une marque d'employeur soit forte, le recruteur doit souligner les points positifs de notre branche. L'industrie de la viande est parfois critiquée. C'est vrai. Mais en même temps, nous sommes vraiment rapides, innovants et dynamiques. Cela est très intéressant pour les candidats. Tout le processus on-boarding joue un rôle important. Il est plus facile de convaincre les candidats lorsque vous les coachez et les guidez du début à la fin. »
« Nous accueillons les nouveaux collaborateurs en leur souhaitant bienvenue 'au club'. Avec un petit cadeau et une carte sur leur bureau par exemple, signée par les collègues directs, le premier jour. Mais je veux prêter plus d'attention aussi aux candidats qui n'ont pas été sélectionnés. Car ils ont consacré du temps et de l'énergie au processus de sollicitation. J'estime important de prendre la peine de les remercier pour leur temps et leur intérêt. Cette image building fait la différence. »
« C'est satisfaisant de voir qu'un nouveau collaborateur preste bien, s'intègre dans l'équipe et y est totalement à sa place. C'est alors seulement que la campagne de recrutement est réussie. Je continue de suivre les collègues par la suite aussi. Je vais jeter un petit coup d'œil dans la division, pour m'assurer que tout va bien et que l'équipe est satisfaite du nouveau collègue. Cela me booste dans mon rôle de recruteur. »



J'ai trouvé en Ter Beke une entreprise motivée et passionnée.

Monique Witteveen,
Senior Product Manager
chez Offerman

Monique Witteveen dirige l'équipe de product managers chez Offerman. Elle et son équipe constituent le maillon entre le client, le département ventes et les sites de production. L'année dernière, le déménagement de Zwanenberg à Offerman a marqué un nouveau départ pour Monique et son équipe.

Nous faisons en sorte de satisfaire la demande

« Notre ambition ? Continuer à offrir de bons produits à nos clients. Commercialiser de nouveaux produits et emballages et poursuivre cette tendance ascendante. Un client demande de changer quelque chose à un produit ? Ou il souhaite quelque chose de nouveau ? Dans ce cas, nous faisons en sorte de satisfaire sa demande. C'est ça notre travail. »
« Le déménagement physique de Zwanenberg à Offerman a été tout un défi. L'entreprise ne peut pas s'arrêter. Tout le monde doit donc être immédiatement reconnecté au réseau. Les livraisons au client doivent rester garanties et la qualité ne peut pas reculer. Une difficulté complémentaire ? De nombreux produits se sont vu attribuer une nouvelle marque ou un autre branding. En 2018, nous avons même lancé une toute nouvelle marque dans notre canal Out-of-Home : FairBeleg®. »

Une motivation et une passion reconnaissables

« Finalement, nous avons pu respecter toutes les échéances. Les collaborateurs de Ter Beke y ont joué un grand rôle. Personnellement, je suis très heureuse qu'une entreprise comme Ter Beke nous ait repris. J'y ai retrouvé aussitôt la même motivation et la même passion. Et la communication se déroule aussi de façon honnête et aisée. Bien collaborer, c'est avancer ensemble. »

Que veut notre client interne ?

Dirk Baeyens,
ICT-Director Ter Beke Group

2018 a été une année pleine de défis pour l'ICT. Sous la direction de Dirk Baeyens, l'équipe acollaboré à la mise en œuvre du nouveau système ERP dans les différents sites. Elle a également assuré l'intégration ICT complète de la business unit Offerman. Et tout cela au cours d'une année où Dirk a en outre réorganisé le fonctionnement interne de son équipe.

Une approche de projet, en liaison avec le client

« Mon équipe est constituée d'informaticiens qualifiés, ayant chacun leur propre spécialisation. Nous voulons nous débarrasser le plus possible de l'approche ad hoc lors de la résolution de problèmes et d'incidents. En réfléchissant de façon proactive et en nous concentrant davantage sur les projets, nous voulons diminuer la charge quotidienne. Tout en augmentant la plus-value de notre service. L'équipe ICT partage maintenant davantage de connaissances, mais aussi de préoccupations. Nous avons élaboré une structure de projet grâce à laquelle nous collaborons maintenant plus étroitement avec les différents départements de Ter Beke. »

« Que veut notre client interne ? Que demande-t-il exactement, quelle est son intention ? Nous examinons la question ensemble dès le début et recherchons des solutions technologiques. L'équipe ICT peut encadrer et conseiller. Et aussi : établir des connexions. Il se peut qu'un problème similaire se pose ailleurs, ou que nous puissions utiliser une application à plusieurs fins. Je veux me concentrer sur cette interaction en particulier. »

Une histoire commune

« Il est important de sensibiliser. Pour que chaque projet devienne une histoire commune, avec un objectif commun. Cela implique que nous prenons ensemble la responsabilité de mettre en œuvre les personnes et les moyens de manière optimale. Suivre l'évolution technologique, maîtriser les coûts et rechercher en permanence des plus-values, voilà les principaux objectifs de l'équipe ICT. »



Règlement général sur la protection des données (RGPD)

Ter Beke prend très au sérieux la protection de la vie privée de ses collaborateurs. Notre politique de confidentialité comporte des lignes directrices en ce qui concerne la collecte, l'utilisation, la conservation, la transmission, la divulgation et la destruction des données à caractère personnel de nos collaborateurs. Nous protégeons ainsi les droits de tous les collaborateurs et garantissons la confidentialité des données de chacun, conformément aux principes du RGPD.

Début 2018, nous avons constitué une équipe de projet RGPD. Avec l'aide d'un expert externe, nous avons déterminé où se situaient les données à caractère personnel et les informations sensibles de l'entreprise, et quels risques y étaient associés. L'équipe a évalué l'impact des processus de données sur la gestion des informations à caractère personnel et a élaboré des plans d'action sur cette base. Un programme de sensibilisation a été mis en œuvre dans les départements HR et IT. Tous les membres du personnel ont reçu la confirmation que leurs données personnelles ne seront utilisées que si c'est nécessaire pour l'exécution du contrat de travail.

L'équipe ICT assume une tâche importante dans le cadre de la gestion et de la protection des données à caractère personnel. Elle fait en sorte que les données à caractère personnel ne soient traitées, conservées et échangées que dans un environnement sécurisé, si nécessaire et aussi longtemps que nécessaire. Elle veille à ce que seules les personnes habilitées accèdent aux informations sensibles et importantes. Ce processus est mis à jour sans cesse. Si nécessaire, nous l'automatisons.

Lorsqu'une recette est modifiée, nous devons reprendre tout le processus.

Leen Heirlings et Hilde Hillaert,
Specification Management

Leen Heirlings et Hilde Hillaert sont les dames du Specification Management, opérant en concertation régulière avec les collègues des autres Business Units. Leen et Hilde travaillent depuis longtemps déjà chez Ter Beke : douze et dix-neuf ans. Elles connaissent le moindre petit composant de nos produits. Au fil des ans, leurs tâches n'ont pas cessé de se multiplier.

Chaque produit est le fruit de tout un processus

« Les clients veulent des informations de plus en plus détaillées sur nos produits. La plupart d'entre eux ont leur propre page web ou fiche client, où nous consignons toutes sortes de données, par exemple concernant le matériau d'emballage et la liste des ingrédients. Nous veillons également à ce que toutes les informations légales figurent sur l'étiquette. Et nous suivons de près chaque changement législatif. Nous répondons aux questions des clients et gardons nos propres bases de données actualisées. Notre équipe opère au croisement de nombreux flux d'informations, tant internes qu'externes. »

« Comment nous procédons pour le lancement d'un produit ? Notre département en charge du développement des produits, NPD en abrégé, élabore une recette. Nous la traduisons en liste d'ingrédients. Nous demandons notamment les analyses de laboratoire et les infos sur les matières premières et complétons les fiches clients. Nous travaillons pour les deux divisions, donc énormément de produits sont concernés. Et lorsqu'une recette change ? Dans ce cas, nous devons reprendre tout le processus. »

« *En tout cas: on ne s'ennuie jamais chez nous !* »



Réagir vite, en s'aidant mutuellement

« Grâce à notre longue collaboration, nous formons un excellent tandem. Cela donne beaucoup de satisfaction. On sait que l'on peut compter l'une sur l'autre. Et que le client reçoit toujours les bonnes infos, même en notre absence. Parfois la situation est un peu chaotique. Comme lors d'un lancement urgent ou d'un audit inopiné. Alors il faut réagir immédiatement et rassembler directement toutes les infos nécessaires. En tout cas: on ne s'ennuie jamais chez nous ! »

C'était un enchevêtrement, mais la conversion s'est très bien passée en fait.

Linda Baelen,
Compensation & Benefits Manager chez Ter Beke

Linda Baelen jouait un rôle moteur dans le projet Galileo. Il s'agissait de mettre en place un système uniforme de calcul des salaires et d'enregistrement du temps dans tous les sites belges de Ter Beke. Ce ne fut pas une sinécure, mais grâce à l'implication de nombreux collaborateurs, la mission a pu être menée à bien.

La problématique de Galileo

« Qui connaît un tout petit peu l'histoire de Ter Beke sait que c'est une suite de fusions et d'acquisitions. Une conjonction de différentes organisations utilisant toutes leur propre système RH. En finale, nous avons trois systèmes différents sur les cinq sites. Mais il était nécessaire de tous les rassembler sur une seule plate-forme. Le groupe de travail en charge du projet a choisi de l'appeler Galileo. Ses cinq objectifs ? »

- Réduire la marge d'erreur dans le traitement du payroll en suivant correctement la législation et ses amendements
- Un service de qualité, axé sur le client
- Travailler plus efficacement
- Davantage d'uniformité au sein de Ter Beke
- Moderniser et passer au numérique

« C'était un projet extrêmement complexe, un grand puzzle mathématique. Car chaque système est basé sur d'innombrables règles de calcul et de données. Nous voulions mettre tout sur une seule nouvelle ligne. Pour commencer, nous avons scindé l'ensemble en projets distincts, plus faciles à gérer. »

Progressivement et en soignant tout particulièrement la communication

« L'adaptation du système d'enregistrement du temps était la première grande étape. L'impact était important pour les ouvriers surtout. Dans le nouveau système, il fallait entièrement passer au numérique. Plus de demandes ou d'approbations sur papier. Dorénavant, tout passe par ordinateur ou via un



kiosque spécial dans les réfectoires. »
« Non seulement l'adaptation, mais avant tout la communication autour était importante. Nous l'avons organisée avec des vidéos, des moments d'information, des formations pour le kiosque... Une bonne approche, manifestement, car la conversion s'est très bien passée en fait. Après quelques mois, nous pouvons suivre de près les heures de travail, les vacances et les congés maladie, et rectifier immédiatement les erreurs éventuelles. Sur ce plan, notre mission est réussie. »

Employee selfservice

« D'autres projets sont en préparation. La prochaine version du programme comportera une appli permettant de se connecter de manière encore plus flexible et mobile. Notre but, c'est 'l'employee selfservice'. Une sorte de guichet numérique, où vous pourrez adapter vous-même vos données à caractère personnel. Le nouveau système offrira également la possibilité de développer de nouveaux modules, mais de manière uniforme pour chaque site. Il ne reste plus grand chose de l'enchevêtrement que c'était ! »

« *C'était un projet extrêmement complexe, un grand puzzle mathématique. Car chaque système est basé sur d'innombrables règles de calcul et de données. Nous voulions mettre tout sur une seule nouvelle ligne.* »

Family Day

Chez Ter Beke nous savons ce que c’est que de travailler, mais lorsque nous fêtons, nous le faisons avec beaucoup de ZEAL.

Les ingrédients incontournables du Family Day sont les suivants: bien manger, des collègues sympas et le sourire.



KK FINE FOODS

L’été dernier, KK Fine Foods a organisé son premier Family Day. 250 collaborateurs et leurs familles se sont réunis autour d’un barbecue un dimanche ensoleillé de début septembre. Tout le monde s’est régalé des hamburgers, des hot-dogs, des frites et des glaces. Châteaux gonflables, un taureau mécanique, un parcours d’obstacles gonflable, maquillage pour enfants... Quelques attractions parmi d’autres où jeunes et moins jeunes ont pu se divertir et gagner des prix. Le management était au centre de l’action : ses membres ont pris place au pilori sans rechigner et ont encouragé les enfants lors d’un jeu de « lancé d’éponges mouillées ».

PASTA FOOD COMPANY

Pasta Food Company a fêté deux fois en 2018. En janvier, lors de la fête annuelle du personnel, de nombreux collègues se sont révélés être des chanteurs et chanteuses de talent. Le microphone du karaoké a été pris d’assaut spontanément entre deux collations, verres et pas de danse. Et en juin, nos collègues polonais sont partis dans la nature. Tous ont bien apprécié la journée d’activités de plein air. Contre le vent, ils ont pagayé en canoë sur la rivière Mala, puis au cours du repas, ils ont bravé le taureau mécanique. Un divertissement pour casse-cous et spectateurs !



STEFANO TOSELLI

« La fête de la musique » est le rendez-vous annuel en juin à Mézidon. Une occasion pour collègues et partenaires de s’éclater lors d’une soirée pleine d’ambiance et truffée de bonne musique, de bonne nourriture et de bonne compagnie. Ce n’est qu’après le mot d’ouverture et le repas que la fête bat vraiment son plein, avec concert en direct et disc-jockey. On nous a confirmé, de source sûre, que la fête a duré jusqu’au petit matin...



TER BEKE BELGIQUE ET PAYS-BAS

Family Day chez Ter Beke en Belgique et aux Pays-Bas est synonyme d’une journée de bonne table et de divertissements en compagnie de collègues sympas. Les éditions précédentes, la Belgique et les Pays-Bas ont toujours fêté ensemble. En septembre 2018, ils ont fêté séparément, mais à la même date. Pour nos collègues néerlandais, le domaine de récréation Rhederlaag à Lathum était l’endroit où être. Les participants belges eux s’étaient donnés rendez-vous sur le site de notre filiale de Wanze, qui, pour l’occasion, avait été transformé en parc d’attraction. Le CEO Francis Kint a pris la parole en livestream pour les deux sites.





2

INFORMATIONS
NON FINANCIÈRESInformations
non financières**ENVIRONNEMENT**

Ter Beke est une entreprise adepte du développement durable, qui respecte la planète et en prend soin. Mais outre l'environnement, nous nous soucions également des personnes liées à Ter Beke, nos parties prenantes. Ce sont nos collaborateurs, mais aussi nos clients, fournisseurs et actionnaires, notre entourage proche et la société.

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 56.

RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

Ter Beke respecte les droits de l'homme. Nous l'annonçons explicitement dans notre mission, nos valeurs essentielles et nos objectifs stratégiques. Tous sont résumés en un seul mot, ZEAL.

Chaque collaborateur reçoit le manuel ZEAL en même temps que son contrat. Celui-ci décrit comment nous traitons nos collaborateurs, ce que nous attendons d'eux et ce qu'ils peuvent attendre de nous.

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 56.

DIVERSITÉ

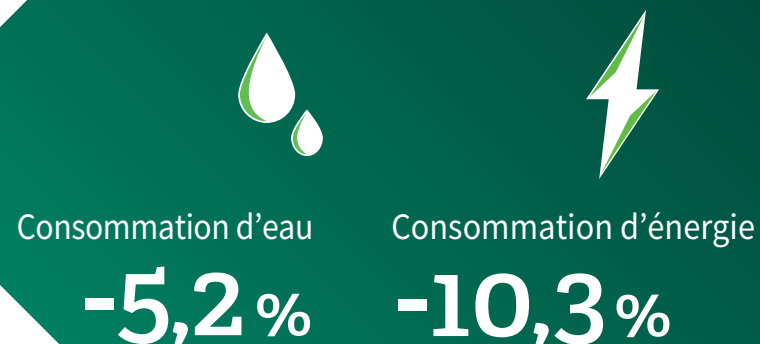
Ter Beke respecte la législation en matière de diversité. L'entreprise applique systématiquement le principe de diversité à tous ses collaborateurs.

Vous trouverez davantage d'informations à la rubrique « Conseil d'administration » en page 46.

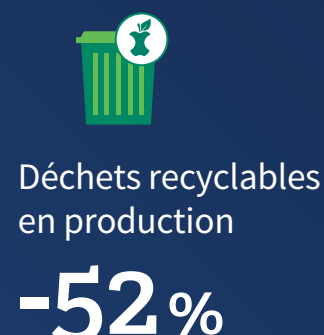
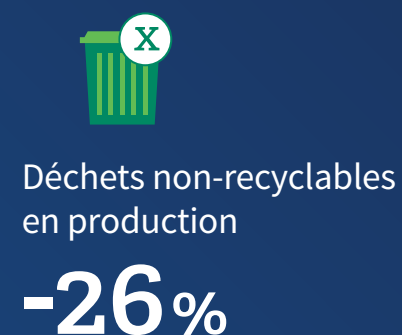
ESR

Entreprise Socialement Responsable

Impact sur l'environnement*



Déchets*



Qualité des produits et sécurité



100% Usines certifiées Global Food Safety Initiative
audits inopinés

89% Fournisseurs certifiés GFSI

94% Fournisseurs de viande

77% Fournisseurs d'emballage

91% Fournisseurs d'ingrédients

Nutrition et santé



Graisses saturées
-183 tonnes**



Œufs
95%
poules élevées au sol ou en plein air



Huile de palme*
-55%



Légumes
39%
dans les plats cuisinés



Sécurité

113 accidents du travail pour le groupe (132 en 2017)
1730 jours calendrier perdus (1717 en 2017)

* % changement par tonne par produit vendu, par rapport à 2011-2013 / ** équivalent par rapport à la réduction en huile de palme



3

CORPORATE GOVERNANCE

Gouvernance d'entreprise/ Corporate Governance

La Déclaration de gouvernance d'entreprise est basée sur l'article 96 §2 et §3, sur l'article 119 du Code des sociétés et sur le Code de gouvernance d'entreprise 2009. Elle comporte les informations factuelles sur la politique de gouvernance d'entreprise de Ter Beke en 2018, 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
- le rapport de rémunération

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

Nous prenons 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. 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 les lois applicables en matière de gouvernance d'entreprise, telles que reprises dans le Code des sociétés et d'autres lois spéciales en la matière.

Le conseil d’administration



1. ANN COOPMAN (*1961 - +2019)

Ann Coopman est décédée le 29 mars 2019. C’est une grande perte et une source de chagrin immense pour ses collègues administrateurs et le management de Ter Beke. Avec ses visites régulières et sa présence aux événements d’entreprise, Ann était étroitement impliquée chez Ter Beke, la société avec laquelle elle avait grandi, non seulement comme membre de la direction, mais aussi en tant qu’être humain. Son sourire engageant et doux était un compliment pour le management en période de prospérité et un soutien dans les moments difficiles.

Ann avait suivi une formation en Secrétariat de direction et Marketing. Elle avait débuté sa carrière comme assistante de marketing chez Volvo Cars Belgium et avait travaillé comme secrétaire indépendante pour la Vlerick Business School et la Vlaamse Strategie Vereniging, tout en s’occupant de ses 4 enfants. Ann Coopman a été active pendant 24 ans dans la politique locale, dont 14 ans comme échevine et 10 ans en tant que bourgmestre de Waarschoot. Elle était connue surtout pour son approche humaine et son esprit d’entreprise. Elle a fait entrer le village de Waarschoot dans le 21e siècle et on l’appelle aujourd’hui, à juste titre, la mère de « Lievegem », la commune fusionnée entre Waarschoot, Zomergem et Lovendegem.

Ann était depuis 2014 membre du Conseil d’administration de Ter Beke et venait d’être renommée à l’assemblée générale du 31 mai 2018. Sa contribution aux réunions du Conseil d’administration, où elle avançait souvent les aspects humains, était très appréciée et nous manquera énormément.

2. DOMINIQUE COOPMAN (*1967)

Est ingénieur agricole et ingénieur en gestion industrielle. En 2014, elle a échangé son job de Manager des exportations contre un Master à l’Université delle Scienze Gastronomiche de Pollenzo. Pour l’instant, elle travaille comme Consultante freelance avec accent sur le contexte italien sous le label ‘Bramabrom’. Dominique Coopman est Administratrice chez Ter Beke depuis 2008. L’Assemblée générale du 31 mai 2018 a renommé Dominique Coopman Administratrice pour quatre ans, jusqu’à l’Assemblée générale de 2022.

3. FRANCIS KINT (*1962), CEO

Est ingénieur civil diplômé de l’Université de Gand et a également obtenu un Post-graduat à la Vlerick Business School ainsi qu’un MBA INSEAD. Il a mené une carrière internationale, notamment chez Sara Lee, Chiquita, Fiskars et UNIVEG. Avant Ter Beke, Francis a été CEO de Vion, un producteur international de viande ayant son siège social à Bortel, aux Pays-Bas. Francis a été nommé Administrateur par l’Assemblée générale du 31 mai 2018 pour un délai de 4 ans et nommé CEO du groupe par le Conseil d’administration.

4. DIRK GOEMINNE (*1955)

A suivi des études de Sciences économiques appliquées (SEA) et d’Ingénieur commercial à l’Université d’Anvers. 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 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. Au sein de Wereldhave Belgium SA et JBC SA, il assume la présidence du Conseil d’administration. Dirk Goeminne a été CEO de Ter Beke de 2013 à 2018. Il en est Président depuis le 1er juin 2018.

5. ANN VEREECKE (*1963)

Est ingénieur civil et Docteur en Management (UGent). Elle est professeur d’Operations & Supply Chain Management à la Vlerick Business School et l’Université de Gand. Ann Vereecke 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). Elle est actuellement membre de la Direction du Picanol Group et de North Sea Port. En 2014, elle a rejoint le Conseil d’administration de Ter Beke comme d’Administratrice indépendante. Elle siège aussi au Comité d’audit et est Présidente du Comité de rémunération et de nomination. L’Assemblée générale du 31 mai 2018 a renommé Ann Vereecke Administratrice indépendante pour quatre ans, jusqu’à l’Assemblée générale de 2022.

6. EDDY VAN DER PLUYM (*1957)

A suivi des études en Sciences économiques, complétées par un MBA INSEAD. Après une courte période chez Deloitte, Haskins & Sells, il est entré dans l’entreprise familiale Pluma SA, intégrée dans Ter Beke en 2006. Il est Administrateur délégué de Pluma SA depuis 1989. En août 2018, Eddy Van der Pluym, représentant permanent d’Arei SA, a été coopté en tant qu’Administrateur jusqu’à la prochaine Assemblée générale de 2019.

7. DOMINIQUE EEMAN (*1957)

A obtenu un diplôme de Sciences économiques appliquées à l’Université d’Anvers, un Master à la Vlerick Business School et a également suivi l’International Directors Programme (INSEAD). Il est General Manager de la société holding cotée en bourse Solvac. Il a acquis beaucoup d’expérience pendant la période où il a été CFO de Recitel et Vandemoortele. C’est un expert financier et stratégique ‘all-round’, familiarisé avec les valeurs d’une entreprise familiale telle que Ter Beke. Il 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 aussi membre du Conseil d’administration de Funds For Good, Sofindeo IV et membre du Conseil de surveillance chez Van de Put & Co. Il est Administrateur chez Ter Beke depuis 2017. Il est également Président du Comité d’audit et membre du Comité de rémunération et de nomination.

8. KURT COFFYN (*1968)

Est ingénieur industriel automatisation & électronique de puissance. Il bénéficie de 27 ans d’expérience en Operations & Supply Chain, acquise à la production en tant qu’analyste du travail chez Vynckier (General Electric) Gand, en passant par des positions européennes chez Stanley Black&Dekker jusqu’au poste de COO de différentes entreprises telles qu’Ontex (hygiène personnelle), Provimi (aliments pour animaux Pays-Bas), Cargill (aliments pour animaux & production de féculé) et Unilabs Suisse (laboratoires cliniques). Il a débuté comme Administrateur indépendant de Ter Beke en 2017 et est également membre du Comité d’audit et du Comité de rémunération.

Composition et fonctionnement des organes de gestion et des comités

CONSEIL D’ADMINISTRATION

COMPOSITION

Le tableau ci-dessous présente la composition du Conseil d’administration au 31 décembre 2018, avec le récapitulatif des réunions et des présences en 2018.

Nom	Type *	Fin mandat	Comités **	Réunions 2018 (X = présent)						
				22/2	8/3	16/4	14/6	29/8	19/10	27/11
Louis-H. Verbeke (1)	NE	2018	CRN	x	x	x				
Dirk Goeminne (2)	NE	2022	CA/CRN	x	x	x	x	x	x	x
Dominique Coopman	NE	2022		x	x	x	x	x	x	x
Ann Coopman	NE	2018	CRN			x				
Ann Coopman (3)	NE	2022	CRN				x	x	x	x
Eddy Van Der Pluym	E	2018		x	x					
Eddy Van Der Pluym (4)	NE	2019						x	x	
Ann Vereecke (5)	I	2022	CA/CRN	x	x	x	x	x	x	x
Dominique Eeman (6)	I	2021	CA/CRN	x	x	x	x	x	x	x
Kurt Coffyn	I	2021	CA/CRN		x	x	x	x	x	x
Guido Vanherpe (7)	I	2018	CA	x						
Francis Kint (8)	E	2022					x	x	x	x

En qualité de représentant permanent de :

(1) SPRL Louis Verbeke, (2) SA Fidigo, (3) SA Hico, (4) SA Arei, (5) SPRL Ann Vereecke, (6) SPRL Deemanco, (7) SPRL Guido Vanherpe, (8) SPRL Argalix

*	**
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, la disposition 4.5. du Code de gouvernance d’entreprise est remplie. Elle détermine le nombre maximum de mandats dans des entreprises cotées en bourse pour les administrateurs non exécutifs.

Le règlement interne du Conseil d’administration décrit le fonctionnement détaillé de ce Conseil. Le règlement fait intégralement partie de la Charte de Corporate Governance du groupe.

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

DIVERSITÉ

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). Voir également l’article 1.2 du Règlement interne (annexe 1 de la Charte de Corporate Governance).

La liste des membres du Conseil d’administration démontre que cette condition est remplie en 2018.

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

ÉVALUATION

En raison d’importantes modifications dans la composition et le fonctionnement du Conseil d’administration, celui-ci a estimé qu’il n’était pas indiqué d’organiser une évaluation formelle en 2018.

NOMINATIONS/RENOMINATIONS EN 2018

L’Assemblée générale a accepté le 31 mai 2018 la démission de la SPRL Guido Vanherpe, représentée en permanence par Guido Vanherpe ainsi que la fin du mandat de la SPRL Louis Verbeke, représentée en permanence par Louis-H. Verbeke.

Le 31 mai 2018, après avis du Comité de rémunération et de nomination, l’Assemblée générale a reconduit dans leurs fonctions d’administrateurs : Ann Coopman, Dominique Coopman, SPRL Ann Vereecke (représentée en permanence par Ann Vereecke) et SA Fidigo (représentée en permanence par Dirk Goeminne). Et ce pour un délai de quatre ans, échéant à l’Assemblée générale de 2022.

L’Assemblée générale du 31 mai 2018 a nommé comme administrateur : la SPRL Argalix, représentée en permanence par Francis Kint. Et ce également pour un délai de quatre ans, échéant à l’Assemblée générale de 2022.

Le Conseil d’administration a nommé la SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne, Président du Conseil d’administration. Conformément à la disposition 4.7 du Code de gouvernance d’entreprise, le Conseil a envisagé tous les avantages et désavantages de la nomination de l’ancien CEO au poste de Président et a décidé que celle-ci était dans le meilleur intérêt de l’entreprise, du point de vue notamment de la garantie de la continuité et de l’accompagnement du nouveau CEO.

COMITÉS DU CONSEIL D’ADMINISTRATION

Le Conseil d’administration comptait deux comités actifs en 2018 : 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. Ils travaillent dans le cadre d’un mandat du Conseil d’administration. Une description de ce mandat est présentée dans les règlements détaillés de la Charte de Corporate Governance.

COMITÉ D’AUDIT

Le tableau ci-dessous présente la composition du Comité d’audit au 31 décembre 2018, avec le récapitulatif des réunions et des présences en 2018.

Nom	Réunions 2018 (X = présent)			
	19/2	14/6	27/8	27/11
SA Fidigo (Dirk Goeminne)		x	x	x
SPRL Guido Vanherpe (Guido Vanherpe)*				
SPRL Deemanco (Dominique Eeman)**	x	x	x	x
SPRL Louis Verbeke (Louis-H Verbeke)*	x			
SPRL Ann Vereecke (Ann Vereecke)***		x	x	x
Kurt Coffyn***		x	x	x

* le mandat a pris fin le 31 mai 2018

** Président

*** le mandat a débuté le 14 juin 2018

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 concernant les activités de la société. Il s’est réuni régulièrement en présence du commissaire et toujours en présence de l’auditeur interne.

Le Comité d’audit a conseillé le Conseil d’administration pour, notamment :

- ◆ les résultats annuels 2017
- ◆ les résultats semestriels 2018
- ◆ le contrôle interne
- ◆ le risk management du groupe
- ◆ l’indépendance du commissaire

Le Comité d’audit contrôle la fonction d’audit interne qu’il a lui-même créée. Il 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 2018, avec le récapitulatif des réunions et des présences en 2018.

Nom	Réunions 2018 (X = présent)	
	19/2	27/11
SPRL Louis Verbeke (Louis-H Verbeke)*	x	
SPRL Ann Vereecke (Ann Vereecke)**	x	x
Ann Coopman	x	
SA Hico (Ann Coopman)		x
SPRL Deemanco (Dominique Eeman)	x	x
Kurt Coffyn		x
SA Fidigo (Dirk Goeminne)		x

* le mandat a pris fin le 31 mai 2018

** Président

Tous les membres sont des administrateurs non exécutifs et ont une connaissance approfondie de la gestion des ressources humaines. La majorité des membres du Comité sont indépendants. 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

- SPRL Argalix, représentée en permanence par Francis Kint, CEO du groupe/président du Comité de direction/administrateur délégué du groupe
- SPRL Sagau Consulting, représentée en permanence par Christophe Bolsius, CEO de la division plats cuisinés
- Dirk De Backer, Directeur des ressources humaines du groupe/secrétaire général du groupe
- René Stevens, CFO du groupe
- SPRL Esroh, représentée en permanence par Yves Regniers, contrôleur du groupe à partir du 1^{er} janvier 2019.

Fin 2018, le Conseil d'administration a mis un terme à la collaboration avec la SPRL WiDeCo, représentée en permanence par Wim De Cock, et avec la SPRL Tigris Consulting, représentée en permanence par Ingeborg Koenraad.

FONCTIONNEMENT

En 2018, le Comité de direction s'est réuni toutes les deux semaines jusqu'au début septembre, et une fois par mois à partir de septembre, et chaque fois que cela a été nécessaire pour des raisons opérationnelles. Le Comité de direction rédige les rapports de management au Conseil d'administration. Le fonctionnement détaillé du Comité de direction est décrit dans son règlement interne, qui fait partie intégrante de la Charte de Corporate Governance du groupe.

ÉVALUATION

Le Conseil d'administration évalue une fois par an le fonctionnement du CEO (sans le CEO) et une fois par an les autres membres du Comité de direction (avec le CEO). Le Conseil effectue cette évaluation sur proposition du Comité de rémunération et de nomination. Cette évaluation a eu lieu en 2018 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.

1



2



3



4



5



1. DIRK DE BACKER (°1971)

Secrétaire général/Directeur des ressources humaines du groupe

A étudié le droit (KU Leuven, Rouen), a obtenu également un Master of Laws à l'Université de Houston et un MBA à la Vlerick Business School et à l'Amsterdam Business School. Jusqu'en 2004, il a travaillé comme avocat au bureau d'avocats Allen & Overy. Depuis le 15 novembre 2004, il est Secrétaire général du groupe Ter Beke, une fonction qu'il associe depuis le 1^{er} mai 2014 avec celle de Directeur des ressources humaines pour le groupe. Dirk De Backer est également le Secrétaire du Conseil d'administration et a été nommé Compliance officer pour le groupe. Il fait partie du Comité de direction depuis le 1^{er} décembre 2014.

2. FRANCIS KINT (°1962)

CEO du groupe

Est ingénieur civil diplômé de l'Université de Gand et a également obtenu un Post-graduat à la Vlerick Business School ainsi qu'un MBA INSEAD. Il a mené une carrière internationale, notamment chez Sara Lee, Chiquita, Fiskars et UNIVÉG. Avant Ter Beke, Francis a été CEO de Vion, un producteur international de viande ayant son siège social à Boxtel, aux Pays-Bas. Francis a été nommé administrateur par l'Assemblée générale du 31 mai 2018 pour un délai de 4 ans et nommé CEO du groupe par le Conseil d'administration.

3. RENÉ STEVENS (°1958)

CFO du groupe

A étudié les Sciences économiques appliquées (SEA) à l'Université d'Anvers, l'Informatique d'entreprise à la KU Leuven et les Sciences fiscales à l'EHSAL Bruxelles. Il a également obtenu un Executive MBA (UAMS). René Stevens a exercé différentes fonctions financières, notamment chez Sun International. Il est le CFO du groupe Ter Beke depuis 2005.

4. CHRISTOPHE BOLSIOUS (°1969)

CEO de la division plats cuisinés

A obtenu une licence en Sciences économiques appliquées (SEA), spécialisation Affaires internationales (Université d'Anvers). Il a effectué toute sa carrière dans l'industrie alimentaire. Il a débuté 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. Christophe Bolsius a été membre actif de Comités exécutifs dans différentes associations sectorielles : VLAM, BABM, BMA, l'association des torréfacteurs de café. En décembre 2014, il a rejoint la direction commerciale de Ter Beke. Il occupe la position de Directeur commercial des plats cuisinés depuis novembre 2015. Début décembre 2017, il est devenu CEO de la division plats cuisinés du groupe Ter Beke.

5. YVES REGNIERS (°1978)

Contrôleur du groupe

A étudié le droit (UGent), puis a obtenu un International Executive MBA à la Warwick Business School (Royaume-Uni). Il a démarré sa carrière chez PwC, dans l'audit financier. Ensuite, il a travaillé pendant 13 ans chez Multi Packaging Solutions dans différentes fonctions financières, en Belgique et à l'étranger. Il est Group Financial Controller chez Ter Beke depuis le début 2017, et fera partie du Comité de direction à partir de janvier 2019.

Conflits d'intérêts

CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2018, un conflit d'intérêts (dans le sens de l'article 523 ou 524 du Code des sociétés) a été signalé au Conseil d'administration. Voir le rapport annuel 2018 à ce sujet. Il n'y a pas eu d'autres notifications de transactions avec des parties liées dans le sens de l'annexe 2 de la Charte de Corporate Governance du groupe.

COMITÉ DE DIRECTION

En 2018, il n'y a pas eu de conflits d'intérêts au sein du Comité de direction (dans le sens de l'article 524 du Code des sociétés). Il n'y a pas eu de transactions avec des parties liées dans le sens de l'annexe 2 de la Charte de Corporate Governance du groupe.

Contrôle externe

L'Assemblée générale du 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.

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 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.

Nous avons payé en 2018 413.740 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 2018 178.828 EUR.

Protocole relatif aux transactions en titres de Ter Beke

Le Protocole de Ter Beke fixe les règles relatives aux 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. Dans ce contexte, le Protocole prévoit des périodes d'attente. Les administrateurs et autres personnes concernées de Ter Beke ne peuvent alors 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 des personnes qui accèdent aux informations privilégiées.

Rapport de rémunération

PROCÉDURE APPLIQUÉE EN 2018 POUR DÉVELOPPER LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET FIXER LES RÉMUNÉRATIONS ET LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLIQUÉE

PROCÉDURE DE RÉMUNÉRATION

Le Comité de rémunération et de nomination a préparé la politique de rémunération pour les membres du Conseil d'administration, le CEO et les membres du Comité de direction. Le Conseil d'administration a approuvé la politique de rémunération.

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

L'Assemblée générale du 31 mai 2018 a approuvé le niveau de rémunération pour les membres du Conseil d'administration pour l'exercice 2018.

Sur avis du Comité de rémunération et de nomination, le Conseil d'administration a approuvé le niveau de rémunération pour le CEO et les membres du Comité de direction pour l'exercice 2018.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les membres du Conseil d'administration et des Comités ont eu droit en 2018 aux indemnités annuelles fixes suivantes (en EUR) :

Président exécutif du Conseil d'administration	239.000
Membre du Conseil d'administration	20.000
Président du Comité d'audit	10.000
Membre du Comité d'audit	6.000
Président du Comité de rémunération et de nomination	7.000
Membre du Comité de rémunération et de nomination	5.000

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 salariés par le 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 bénéficient d'une rémunération annuelle variable. Cette rémunération dépend 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 Ils 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 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). Chaque année, le Comité de rémunération et de nomination détermine quels paramètres sont d'application et quels sont les objectifs pour l'année en question. Ceux-ci sont présentés pour approbation au Conseil d'administration. Pour 2018, il s'agissait du volume, du REBIT et du ROCE. La réalisation d'objectifs individuels représente 20% de la rémunération variable pour les membres du management exécutif.

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

Si une année, le CEO ou les membres du management ne réalisent pas l'objectif minimum fixé, ils perdent le droit à la rémunération variable liée à cet objectif cette année-là. S'ils dépassent l'objectif à réaliser, ils peuvent toucher maximum 150% de la rémunération variable associée.

Outre la rémunération variable, le Conseil d'administration peut 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. Le Conseil agit ainsi sur proposition du Comité de rémunération et de nomination. Il faut toutefois que le budget total pour la rémunération variable pour le CEO et les membres du management exécutif ne soit pas dépassé.

Si une rémunération variable est octroyée sur la base de données qui s'avèrent inexactes par la suite, la société fera appel aux possibilités offertes par le droit commun. Il n'existe pas d'accords ou de systèmes spécifiques qui donnent à la société le droit de récupérer une rémunération variable payée.

Normalement, le groupe ne va pas modifier substantiellement la politique de rémunération pour le Conseil d'administration et le management exécutif ; ni en 2019, ni les deux exercices suivants. La rémunération du Président du Conseil d'administration sera ramenée après l'Assemblée générale à 75.000 EUR par an, puisque le mandat ne sera plus exécutif.

Un incentive à long terme a été organisé en 2018 pour le CEO du groupe et le CEO de la division plats cuisinés. À la fin d'une période de respectivement cinq et trois 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 DES MEMBRES DU MANAGEMENT EXÉCUTIF EN LEUR QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D’ADMINISTRATION (EN EUR)

Nous résumons comme suit les rémunérations des membres du Conseil d'administration (tant les administrateurs exécutifs que non exécutifs et indépendants – voir la liste ci-dessous) pour l'exercice de leur mandat d'administrateur en 2018 :

	Mandat administrateur	Mandat Comité de rémunération et de nomination	Mandat Comité d’audit	Total
SPRL Louis Verbeke	28.750,00	2.916,67	2.500,00	34.166,67
SA Fidigo (Dirk Goeminne)	147.750,00	2.916,67	3.500,00	154.166,67
SPRL Argalix (Francis Kint)	11.666,67			11.666,67
SA Hico (Ann Coopman)	11.666,67	2.916,67		14.583,34
SA AREI (Eddy Van Der Pluym)	11.000,00			11.000,00
SPRL Ann Vereecke	20.000,00	6.166,66	3.500,00	29.666,66
Deemanco SPRL (Dominique Eeman)	20.000,00	5.000,00	10.000,00	35.000,00
SPRL Guido Vanherpe - 5 mois	8.333,33		2.500,00	10.833,33
Ann Coopman	8.333,33	2.083,33		10.416,66
Dominique Coopman	20.000,00			20.000,00
Eddy Van Der Pluym	9.000,00			9.000,00
Kurt Coffyn	20.000,00	5.000,00	3.500,00	28.500,00
Total mandats	316.500,00	27.000,00	25.500,00	369.000,00

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

La rémunération individuelle de l'administrateur délégué/président du Comité de direction (SPRL Argalix, représentée en permanence par Francis Kint - depuis le 1^{er} juin 2018) et la rémunération commune des autres membres du Comité de direction et des administrateurs exécutifs : René Stevens, Wim De Cock, Christophe Bolsius, Eddy Van der Pluym (jusqu'au

30 juin 2018), Ingeborg Koenraadt et Dirk De Backer se montait pour 2018 à (coût total pour le groupe, hors rémunération du mandat d'administrateur Ter Beke SA, avec indemnité de licenciement pour la SPRL WiDeCo (Wim De Cock) et la SPRL Tigris Consulting (Ingeborg Koenraadt) :

	CEO	Autres membres du management exécutif
Rémunération de base	291.666,67	2.371.655,67
Rémunération variable (liquide-annuel)	31.252,67	130.543,46
Pensions*	NA**	26.990,18
Autres assurances (assurance hospitalisation)	NA**	652,80
Autres avantages (voiture de société)	NA**	38.214,24

* Le règlement de la pension concerne des contrats à contributions fixes

**Non applicable

RÉMUNÉRATIONS LIÉES AUX ACTIONS

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

En 2018, la société n'a octroyé aucune action ni option sur actions ni aucun autre droit d'acquisition d'actions de Ter Beke. Ni aux membres du Conseil d'administration du groupe, 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 douze mois. Le groupe n'a pas non plus fixé des règlements qui seraient contraires aux dispositions légales, au Code de gouvernance d'entreprise 2009 ou aux usages sur le marché.

préavis pour Dirk De Backer et René Stevens sont en principe calculés selon les dispositions légales applicables à leur contrat de travail.

Fin 2018, le groupe a mis un terme à la collaboration avec la SPRL WiDeCo (Wim De Cock) et la SPRL Tigris Consulting (Ingeborg Koenraadt). Comme convenu contractuellement, l'indemnité de licenciement correspondait à une période de préavis de douze mois.

Les délais de préavis pour la SPRL Argalix, la SPRL Esroh et la SPRL Sagau Consulting (Christophe Bolsius) sont de douze mois maximum. Les délais de

Principales caractéristiques du système de contrôle interne et de gestion des risques

Nous accordons beaucoup d'importance à la performance du contrôle interne et de la maîtrise des risques. Nous 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 conformément au COSO II ou Enterprise Risk Management Framework* intégrés. Les principaux éléments peuvent se résumer comme suit.

Sur proposition du Comité de direction, le Conseil d'administration détermine ou fixe annuellement notre mission, nos valeurs et notre stratégie, et donc aussi le profil de risque du 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. L'intégrité est la valeur 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 est décrite en détail dans nos statuts, dans notre Charte de Corporate Governance et dans la Déclaration en matière de gouvernance d'entreprise. Cette structure détermine clairement les différentes tâches et responsabilités de chacun de nos organes d'administration. Il s'agit du Conseil d'administration, du Comité d'audit, du Comité de rémunération et de nomination, du Comité de direction et de l'administrateur délégué/CEO. Les tâches et responsabilités de ces organes cadrent dans les dispositions légales et les prescriptions du Code de gouvernance d'entreprise 2009. Un règlement cohérent a été établi pour chacun d'entre eux. Nous l'évaluerons régulièrement. Et si nécessaire, nous l'adapterons. Ceci afin que les compétences et responsabilités soient toujours clairement définies et puissent être suivies.

Nous organisons nos ressources humaines (et en assurons le suivi) via une grille de fonctions dans laquelle tous les collaborateurs du groupe sont intégrés. Nous avons élaboré des descriptions détaillées pour chacune des fonctions. Celles-ci décrivent non seulement les conditions requises en matière d'études et de compétences, mais aussi les tâches, les responsabilités et les lignes de rapport. Nous adaptons ces descriptions de fonctions à mesure que le contenu de certaines fonctions change suite à des circonstances internes ou externes.

Nous faisons en sorte de pouvoir évaluer chaque année tous nos collaborateurs ne travaillant pas à la production au moyen d'un outil d'évaluation sophistiqué. Nous estimons très important que les comportements soient conformes aux valeurs.

Nous avons 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). Nous avons mis en œuvre un règlement pour les transactions avec des parties apparentées qui n'impliquent pas de conflits d'intérêts légaux (annexe 2 de la Charte de Corporate Governance).

L'auditeur interne effectue régulièrement des audits des risques et des contrôles internes dans tous les départements du groupe. Le rapport de cet audit est transmis au Comité d'audit. Nous adaptons l'environnement de contrôle interne sur la base des observations de l'auditeur interne et en concertation avec le Comité d'audit.

Le Comité d'audit consacre deux réunions par an à l'évaluation des risques auxquels nous sommes confrontés (voir plus haut). Les contrôles internes et la maîtrise des risques y sont également abordés. La discussion est menée sur la base d'une évaluation formelle et détaillée des risques élaborée par le management exécutif. Celle-ci indique comment nous gérons les risques identifiés. Le Comité d'audit rapporte ses activités lors 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 nous avons également nommé un compliance officer. Celui-ci 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.

Nous appliquons une politique de hedging afin de maîtriser les risques de change.

La description des principaux risques mentionne encore certaines autres pratiques de maîtrise des risques.

Pour le processus de rapport financier, nous avons mis en place les systèmes de contrôle et de maîtrise des risques suivants :

Les règlements internes du Conseil d'administration, du 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.

Le département financier fait mensuellement le rapport des résultats financiers du groupe et des divisions au Comité de direction. Le Comité discute de ces résultats et les met 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. Le Comité de direction explique les résultats du premier semestre et les résultats annuels au préalable au Comité d'audit, qui en discute avec l'auditeur interne et l'auditeur externe. Ces résultats sont ensuite présentés au Conseil d'administration pour approbation et publiés dans le format exigé par la loi.

Nous publions en interne et en externe un planning de nos obligations de rapport périodique 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. Nous remplissons ainsi correctement et ponctuellement toutes les obligations légales en la matière.

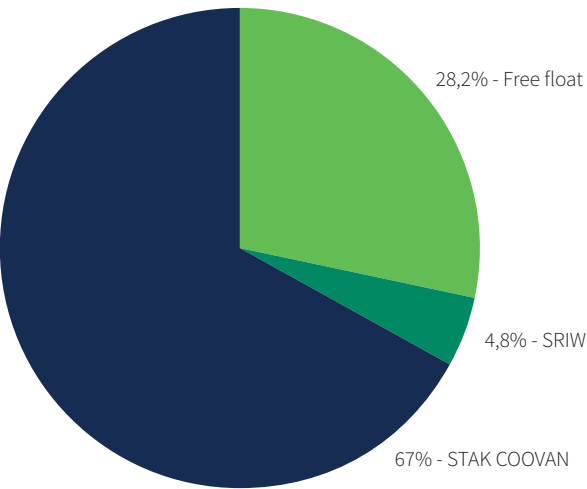
Nous appliquons en outre une politique claire pour protéger les données financières et leur accès. Un système performant de back-up et de conservation de ces données est également en place.

Le département financier utilise un manuel détaillé, décrivant les principes et procédures comptables applicables.

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 2018



TRANSPARENCE

En 2018, nous avons reçu une déclaration de transparence de la STAK Coovan concernant sa participation dans le capital de Ter Beke SA. Nous avons repris cette déclaration sur le site web de la société. Son contenu a été publié conformément aux règles applicables. Voir également 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 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). Le 31 décembre 2018, Ter Beke SA ne possédait pas d'actions propres (ce n'était pas le cas non plus le 31 décembre 2017).

La procédure pour la nomination/renomination des administrateurs (voir renominations ci-dessus) est décrite à l'article 4 du règlement du Comité de rémunération et de nomination (annexe à la Charte de Corporate Governance du groupe).

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 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 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

Dans son fonctionnement quotidien, Ter Beke prend d'importantes précautions pour limiter les risques éventuels. Mais en notre qualité de producteur alimentaire, nous sommes également confrontés à 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 LIMITONS-NOUS LES RISQUES, EN GÉNÉRAL ET EN 2018 ?

RISQUES OPÉRATIONNELS

Sécurité alimentaire et responsabilité produits

Des milliers de gens consomment chaque jour nos charcuteries et plats cuisinés. Ces produits doivent être 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 – vis-à-vis de nos propres produits ou vis-à-vis du secteur – exerce 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. Il est dominé par les marques de distributeur de grands clients discount et retail. Le marché des plats cuisinés est en croissance, mais la concurrence y est acharnée aussi.

En raison de cette forte concurrence, les clients exercent une pression accrue sur nos marges, ce qui peut avoir un impact sur notre bénéfice.

Nous nous distinguons de nos concurrents par nos 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.

Le fait de ne pas identifier et suivre en temps opportun les dernières technologies de production, peut avoir un impact négatif sur notre efficacité et notre 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 corporelles 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 fonctionnent pas bien ou tombent en panne, notre volume de production et notre réputation peuvent en être négativement impactés.

Nous entretenons tous les systèmes de manière adéquate. Ils sont mis à niveau lorsque c'est nécessaire. Et toutes les informations font régulièrement l'objet d'un back-up. Un nouveau système ERP est mis en œuvre pour structurer nos processus d'entreprise et les simplifier.

War for Talent

La force d'une 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 la concurrence débauche trop de bons collaborateurs 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 deux ans découvrir quatre fonctions différentes 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 LIMITONS-NOUS LES RISQUES, EN GÉNÉRAL ET EN 2018 ?
RISQUES DU MARCHÉ		
Fluctuation des prix des matières premières et emballages Nous travaillons avec des matières premières naturelles. Nous devons donc tenir compte des variations de qualité et de prix de nos matières premières et matériaux d'emballage.	Les augmentations de prix des matières premières et emballages peuvent influencer négativement les marges.	Si possible, nous concluons des contrats à long terme. Et 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 fournisseur(s) ne rempli(ssen)t plus ses (leurs) obligations contractuelles et si nous ne pouvons pas prévoir à temps des livraisons alternatives, notre gestion d'entreprise peut en être négativement impactée.	Si possible, nous concluons des contrats à long terme. Et nous travaillons avec des accords annuels pour les volumes. Nous offrons à nos fournisseurs une rémunération honnête pour leur valeur ajoutée. Nous travaillons avec des fournisseurs préférentiels pour ce qui concerne 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.	Le nombre de grands clients retail est réduit. Lorsque l'un d'eux arrête un contrat, notre chiffre d'affaires et notre bénéfice peuvent en subir un effet négatif considérable.	Nous diversifions les chiffres d'affaires dans différents produits et contrats avec d'autres durées. Et ce, tant pour nos propres marques que pour 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 modifie ses habitudes alimentaires ou n'opte plus pour nos produits, cela peut avoir un effet important sur nos activités. Les circonstances économiques générales comme les changements au niveau de la conjoncture, de l'emploi et des taux d'intérêt peuvent également influencer le modèle de dépense du consommateur.	En 2015, nous avons effectué une grande 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.

LES PRINCIPAUX RISQUES POUR NOTRE GESTION D’ENTREPRISE	QUE PEUT-IL SE PASSER SI NOUS NE PRENONS PAS LES BONNES DÉCISIONS ?	COMMENT LIMITONS-NOUS LES RISQUES, EN GÉNÉRAL ET EN 2018 ?
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 exercent 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 Ter Beke opère dans un environnement international. Nous sommes dès lors 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 taux d'intérêt Les formes de financement avec des taux d'intérêt variables découlent principalement de la convention « Revolving Facility Agreement » de Ter Beke.	La valeur réelle ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier vont fluctuer suite aux changements des taux d'intérêt du marché.	Nous appliquons 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 pour toute gestion 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, et nous nous couvrons contre les risques d'intérêt.
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.	Si nous ne remplissons pas ces conditions, nous risquons des amendes et des 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. Nous agissons conformément aux règles comptables applicables.



4

INFORMATION SUR LA BOURSE ET LES ACTIONNAIRES

COTATION DE L'ACTION



Le 31 décembre 2018, 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 en 2001 un contrat de fournisseur de liquidités ou liquidity provider avec la Banque Degroof/Petercam. Ce contrat prévoit que la banque intervienne 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.

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 2018, il n'y a pas d'instruments liés aux actions, comme des stock options ou des warrants, en circulation.

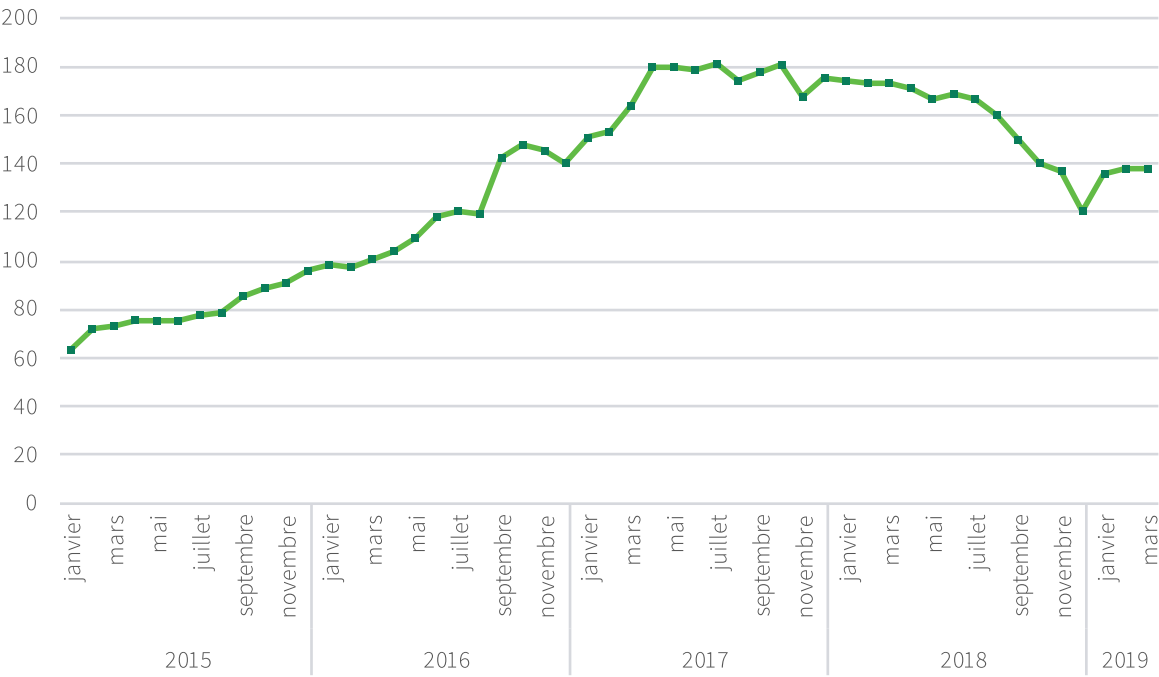
DIVIDENDE

Ter Beke a pour objectif d'offrir à ses actionnaires un rendement compétitif sur le marché par le paiement annuel d'un dividende. Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale du 29 mai 2019 de distribuer un dividende brut de 4,00 euros par action pour 2018. Si l'Assemblée générale du 29 mai 2019 l'approuve, nous rendrons le dividende net par action payable à partir du 14 juin 2019.

ÉVOLUTION DU COURS

Vous pouvez consulter le cours de l'action Ter Beke à tout moment sur les sites web www.terbeke.com et www.euronext.com

Moyenne du cours en €



SUIVI PAR LES ANALYSTES FINANCIERS

Les analystes de Degroof/Petercam et KBC Securities ont suivi l'action Ter Beke en 2018.

PROPOSITIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

- ◆ D'approuver les comptes annuels au 31 décembre 2018 et d'accepter l'affectation du résultat. Le résultat non consolidé de l'exercice se monte à 1.842.253,09 euros.
- ◆ D'attribuer un dividende brut de 4,00 euros par action. Celui-ci sera rendu payable le 14 juin 2019 (notation ex-coupon le 12 juin 2019).
- ◆ De donner décharge aux membres du Conseil d'administration et à la Commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2018.
- ◆ De décider par vote séparé du rapport de rémunération.
- ◆ Sur avis du Comité de rémunération et de nomination, de nommer monsieur Eddy Van der Pluym administrateur pour un délai de 4 ans.
- ◆ D'approuver la rémunération annuelle fixe des administrateurs pour l'exercice de leur mandat en 2019, pour un montant de 340.000 euros.

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

CALENDRIER FINANCIER

Assemblée générale	29 mai 2019
Cotation de l'action ex-coupon	12 juin 2019
Mise au paiement dividende	14 juin 2019
Résultats du premier semestre 2019	Le vendredi 30 août avant l'ouverture de la bourse
Résultats annuels 2019	Le vendredi 28 février 2020 avant l'ouverture de la bourse



5

COMPTES
CONSOLIDÉS

Comptes de résultats consolidés	68
État consolidé du résultat global	69
Bilans consolidés	70
État consolidé des variations des capitaux propres	71
État consolidé des flux de trésorerie	72
Méthodes comptables et notes explicatives	73
Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA	106
Chiffres-clés consolidés 2013 - 2018	108
Déclaration des personnes responsables	109
Rapport du commissaire concernant les comptes annuels consolidés	110

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

Comptes de résultats consolidés

au 31 décembre 2018 et 2017

	Note	2018	2017 (*)
Chiffre d'affaires	4	680.460	497.386
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	5	-399.416	-292.646
Services et biens divers	6	-116.286	-88.003
Frais de personnel	7	-119.640	-87.079
Amortissements et réductions de valeur spéciales des immobilisations	15 +16	-27.126	-18.830
Réductions de valeur et provisions	8	-692	2.439
Autres produits d'exploitation	9	3.159	3.983
Autres charges d'exploitation	9	-4.241	-1.921
Résultat de l'acquisition progressive		0	6.689
Résultat d'exploitation	10	16.218	22.018
Produits financiers	11	358	294
Frais financiers	12	-3.748	-1.738
Résultat d'exploitation après frais financiers nets		12.828	20.574
Impôts	13	-5.587	-4.006
Résultat après impôts avant résultat des sociétés mises en équivalence		7.241	16.568
Résultat des sociétés mises en équivalence		0	571
Bénéfice de l'exercice		7.241	17.139
Bénéfice de l'exercice : action tiers		56	32
Bénéfice de l'exercice : action groupe		7.185	17.107
Bénéfice ordinaire par action	33	4,15	9,87
Bénéfice dilué par action	33	4,15	9,87

(*) L'adaptation est consécutive à IFRS 15

L'état consolidé du résultat global

au 31 décembre 2018 et 2017

	2018	2017
Bénéfice de l'exercice	7.241	17.139
Autres éléments du résultat (repris en fonds propres)		
Autres éléments du résultat recyclables ultérieurement en résultat		
Écarts de conversion	-314	840
Couverture du flux de trésorerie	-204	223
Autres éléments du résultat non-recyclables ultérieurement en résultat		
Réévaluations du passif net au titre de prestations définies	-110	-139
Impôts différés liés	37	57
Résultat étendu	6.650	18.120

Bilans consolidés

au 31 décembre 2018 et 2017

	Note	2018	2017
ACTIF			
Actifs non courants		243.591	242.573
Goodwill	14	76.456	76.523
Immobilisations incorporelles	15	28.651	30.163
Immobilisations corporelles	16	133.382	132.807
Participations selon la méthode de mise en équivalence	17		
Prêts à la co-entreprise			
Créances d'impôts différées	19	5.027	3.003
Autres créances à long terme	18	75	77
Créances à long terme portant intérêts			
Actifs courants		181.387	157.163
Stocks	20	36.304	34.788
Créances commerciales et autres	21	121.908	115.862
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	23.175	6.513
TOTAL DE L'ACTIF		424.978	399.736
PASSIF			
Fonds propres	23	125.028	125.308
Capital et primes d'émission		53.191	53.191
Réserves		70.184	70.506
Participations ne donnant pas le contrôle		1.653	1.611
Passif d'impôts différé	19	9.340	10.290
Dettes à long terme		139.683	52.164
Provisions	24	5.835	5.289
Emprunts à long terme	25	130.042	43.306
Autres obligations à long terme	26	3.806	3.569
Dettes à court terme		150.927	211.974
Emprunts à court terme	25	15.812	90.132
Dettes commerciales et autres	27	115.423	101.379
Dettes sociales		15.890	16.211
Passif d'impôts		3.802	4.252
TOTAL DU PASSIF		424.978	399.736

État consolidé des variations des capitaux propres

au 31 décembre 2018 et 2017

	Capital Capital	Capital réservés	Primes d'émis- sion	Bénéfices réservés	Couverture du flux de trésorerie	Pensions et taxes	Option achat/ vente des intérêts minoritaires	Écarts de conversion	Attribuable aux actionnaires	Intérêts minoritaires	Total	Nombre d'actions
Solde au 1er janvier 2017	4.903	0	48.288	63.050	-168	-758	0	-346	114.969	0	114.969	1.732.621
Augmentation capital									0		0	
Réserve des actions propres									0		0	
Intérêts minoritaires suite au regroupement d'entreprises							-3.296		-3.296	1.579	-1.717	
Dividende				-6.064					-6.064		-6.064	
Résultat de l'exercice				17.107					17.107	32	17.139	
Autres éléments du résultat étendu de la période				0	223	-82		840	981		981	
Résultat étendu de la période				17.107	223	-82	0	840	18.088	32	18.120	
Mouvements via les réserves												
Résultat des actions propres												
Solde au 31 décembre 2017	4.903	0	48.288	74.093	55	-840	-3.296	494	123.697	1.611	125.308	1.732.621
Augmentation capital									0		0	
Réserve des actions propres									0		0	
Intérêts minoritaires suite au regroupement d'entreprises									0		0	
Dividende				-6.930					-6.930		-6.930	
Résultat de l'exercice				7.185					7.185	56	7.241	
Autres éléments du résultat étendu de la période					-204	-73		-300	-577	-14	-591	
Résultat étendu de la période				7.185	-204	-73	0	-300	6.608	42	6.650	
Mouvements via les réserves												
Résultat des actions propres												
Solde au 31 décembre 2018	4.903	0	48.288	74.348	-149	-913	-3.296	194	123.375	1.653	125.028	1.732.621

État consolidé des flux de trésorerie

au 31 décembre 2018 et 2017

	2018	2017
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Résultat avant impôts	12.828	20.574
Intérêts	2.144	1.209
Amortissements	27.126	18.830
Réductions de valeur (*)	495	352
Provisions	197	-2.840
Plus-values et moins-values sur la réalisation des actifs immobilisés	757	-795
Résultat de l'acquisition progressive	0	-6.689
Flux de trésorerie des activités d'exploitation	43.547	30.641
Modification des créances à plus de 1 an	14	26
Modification du stock	-2.001	1.015
Modification des créances à 1 an au plus	-5.391	-11.736
Modification des actifs opérationnels	-7.378	-10.695
Modification des dettes commerciales	12.716	9.438
Modification des dettes salariales	-561	1.276
Modification des autres dettes et compte de régularisation passif	906	-1.389
Modification des dettes opérationnelles	13.061	9.325
Modification du capital d'exploitation	5.683	-1.369
Impôts payés	-9.526	-7.493
FLUX DE TRÉSORERIE NET DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	39.704	21.779
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS		
Achat d'immobilisations corporelles et incorporelles	-27.435	-13.714
Achat de participations dans des entreprises associées	0	-66.726
Augmentation totale des investissements	-27.435	-80.440
Vente d'immobilisations corporelles	452	1.227
Diminution totale des investissements	452	1.227
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	-26.983	-79.213
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Modification des dettes financières à court terme	-59.575	53.753
Augmentation des dettes à long terme	120.000	14.555
Remboursement des dettes à long terme	-47.401	-13.159
Intérêts payés (via le compte de résultats)	-2.144	-1.209
Dividende payé par la société-mère	-6.930	-6.064
FUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	3.950	47.876
MODIFICATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		
Trésorerie au début d'exercice	6.513	16.068
Écarts de conversion	-9	3
TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE	23.175	6.513

(*) Comporte également les corrections de valeur faisant partie du résultat financier
Nihil en 2018, 153 mille EUR en 2017

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 17 avril 2019. 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, sauf pour ce qui concerne IFRS 15. Les informations comparatives ont été réajustées conformément aux IFRS.

NORMES ET INTERPRÉTATIONS APPLICABLES POUR LA PÉRIODE ANNUELLE À COMPTER DU 1ER JANVIER 2018

- ◆ Améliorations annuelles aux IFRS cycle 2014-2016 : Modifications à IFRS 1, IFRS 12 et IAS 28
- ◆ IFRIC 22 Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée
- ◆ IFRS 9 Instruments financiers et adaptations suivantes
- ◆ IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

L'application d'IFRS 9 n'a pas apporté de modifications significatives au bilan et aux fonds propres concernant la classification et l'évaluation des instruments financiers.

Le principe de base d'IFRS 15. Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 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 d'IFRS 15 pour Ter Beke est qu'une partie de la rubrique « services 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 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 l'année 2018 est de 12.884 mille EUR et pour l'année 2017 il est de 11.169 mille EUR.

NORMES ET INTERPRÉTATIONS ÉMISES, MAIS PAS ENCORE APPLICABLES À L'EXERCICE OUVERT À COMPTER DU 1ER JANVIER 2018

- ◆ Amendements à IAS 1 et IAS 8 Définition du matériel (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2020, mais non encore adoptés au niveau européen)
- ◆ Amendement à IAS 19 Modification, réduction ou liquidation d'un régime (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2019, mais non encore adopté au niveau européen)
- ◆ Amendement à IAS 28 Participations à long terme dans des entreprises associées et des co-entreprises (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2019)
- ◆ Amendements à IFRS 3 Regroupements d'entreprises (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2020, mais non encore adoptés au niveau européen)
- ◆ Amendement à IFRS 9 Caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2019)
- ◆ Amendement à IFRS 10 et IAS 28 Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une co-entreprise (date d'entrée en vigueur reportée indéfiniment, par conséquent l'adoption au niveau européen a également été reportée)
- ◆ Adaptation des références au Cadre conceptuel dans les normes IFRS (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2020, mais non encore adoptée au niveau européen)
- ◆ Améliorations annuelles des IFRS cycle 2015-2017 (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2019, mais non encore adoptées au niveau européen)

- ◆ IFRIC 23 Incertitude relative aux traitements fiscaux (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2019)
- ◆ IFRS 14 Comptes de report réglementaires (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2016, mais non encore adoptée au niveau européen)
- ◆ IFRS 16 Contrats de location (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2019)
- ◆ IFRS 17 Contrats d'assurance (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2021, mais non encore adoptée au niveau européen)

Il n'y a pas d'autres normes, qui ne sont pas encore d'application, et qui pourraient impacter l'entité dans la période de rapport actuelle, ou dans les périodes futures, et des transactions futures prévisibles, à l'exception de l'adoption d'IFRS 16.

La nouvelle norme IFRS 16 est entrée en vigueur le 1er janvier 2019 et remplace l'IAS 17 concernant les leasings financiers.

La nouvelle norme introduit un traitement comptable unique imposant aux preneurs (lessees) la reconnaissance d'un droit d'utilisation de l'actif et un passif locatif, sauf si la durée de la location est de 12 mois ou moins, ou si l'actif sous-jacent a une valeur plus faible.

Pour les preneurs, les principaux impacts attendus sont les suivants :

- ◆ Une augmentation des actifs (droit d'utilisation de l'actif) et des passifs (passif locatif).
- ◆ Les frais liés aux contrats de location seront plus élevés au début de la période de location qu'à la fin de la période de location, il n'y a donc pas de comptabilisation linéaire des charges.
- ◆ Un changement dans la présentation des frais liés aux contrats de location, notamment des charges opérationnelles aux charges financières et charges d'amortissement.

IFRS 16 impose de constater systématiquement dans le bilan du preneur les droits et engagements résultant de l'ensemble des contrats de location. La dette reflète tous les paiements allant de pair avec le contrat de location, l'actif reflète le droit d'utilisation de l'actif pendant la durée de location convenue.

Mais IFRS 16 autorise 2 exceptions :

- ◆ Pour les contrats de location à court terme, une location de maximum 12 mois
- ◆ Actifs à faible valeur

IFRS 16 laisse le choix d'appliquer ces exceptions. Ter Beke a choisi d'appliquer ces exceptions.

Sous IFRS 16, un contrat de location est défini comme : « un contrat, ou une partie d'un contrat, qui confère le droit d'utiliser un actif pour une période donnée moyennant une contrepartie ». Un contrat ne peut contenir une location qu'au moment où l'actif concerné peut être identifié et que le preneur possède le droit d'utilisation de l'actif identifié. Ce qui signifie concrètement que :

- ◆ le preneur obtient tous les avantages économiques découlant de l'utilisation de l'actif identifié
- ◆ et que le preneur a le droit de décider de l'utilisation de l'actif identifié.

IFRS 16 contrats de location offre au preneur deux possibilités de convertir les contrats de location existants en droit d'utilisation et passif locatif. Ter Beke a choisi l'approche rétrospective adaptée. Concrètement, il s'agit de calculer la valeur comptable nette du passif locatif futur, en d'autres termes, de la valeur au comptant des paiements résiduels pour la location au 1er janvier 2019. Le pourcentage d'intérêt à utiliser est le taux d'intérêt marginal du preneur au 1er janvier 2019 ou le taux d'intérêt implicite du contrat de location si ce dernier est facile à déterminer.

Bilan d'ouverture 01/01/2019	Terrains et bâtiments	Instal- lations, machines et équipe- ments	Mobilier et matériel roulant	Autres	Total
Dettes de leasing à court terme	1.232	209	940	6	2.387
Dettes de leasing à long terme	8.250	238	1.434	1	9.923
Total 01/01/2019	9.482	447	2.374	7	12.310

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 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.

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 2017, quatre nouveaux regroupements d'entreprises ont eu lieu. En 2018, aucun regroupement d'entreprises n'a eu lieu.

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 bénéfices ou pertes sur un poste non monétaire sont repris dans les 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 également repris éventuellement 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.

Le taux de change suivant a été utilisé lors de l'établissement des comptes annuels:

1 euro est égal à:

	2018	2017
Livre sterling		
Cours de clôture	0,8945	0,8872
Cours moyen	0,8845	0,8767
Zloty polonais		
Cours de clôture	4,3000	4,1709
Cours moyen	4,2621	4,2561

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.

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'activité) : « 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'activité séparée importante
- ◆ qui peut être distinguée du point de vue du fonctionnement et pour le rapport financier.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

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

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les coûts des activités de recherche visant à acquérir de nouvelles connaissances scientifiques ou technologiques sont repris en charge dans le compte de résultats, au moment où ils surviennent. Les coûts des activités de développement, par lesquelles les découvertes de la recherche sont appliquées à un plan ou un projet lié à la fabrication de produits et à la mise en place de processus nouveaux ou substantiellement améliorés, sont repris au bilan, pour autant que le produit ou le processus soit techniquement et commercialement réalisable et que le groupe dispose de moyens suffisants pour sa réalisation. La charge activée comprend les coûts liés aux matières premières, les charges salariales directes et une contribution proportionnelle des frais généraux. Les dépenses de développement activées sont évaluées à leurs coûts, diminués des amortissements cumulés et des réductions de valeur spéciales.

Toutes les autres dépenses de développement sont reprises en charge au compte de résultats, au moment où elles surviennent. Étant donné qu'en 2018 et 2017, 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 2017 et 2018, les autres immobilisations incorporelles consolidées de Ter Beke étaient constituées principalement de logiciels informatiques et de portefeuilles de clients activés, provenant 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	33,30%
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 & 5%
Installations	5 & 10 %
Machines et équipements	14,3; 20 & 33,3 %
Mobilier et matériel roulant	14,3; 20 & 33,3 %
Autres immobilisations corporelles	10 & 20 %

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

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.

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 immobilisations corporelles 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 dans les charges financières.

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

Jusqu'au 31 décembre 2018, les paiements au titre de contrats de leasing opérationnel sont 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.

ACTIFS FINANCIERS

Ter Beke classe ses actifs financiers dans les catégories suivantes : évalués au prix amorti ou à la valeur réelle avec imputation des changements de valeur au compte de résultats. Cette classification dépend des caractéristiques contractuelles des actifs financiers. Le management détermine la classification de ses actifs financiers lors de la constatation initiale.

ACTIFS FINANCIERS AU PRIX AMORTI

Les actifs financiers sont classés au prix amorti lorsque le contrat possède les caractéristiques d'un contrat de prêt de base et qu'ils sont détenus dans le but de recevoir les flux de trésorerie contractuels jusqu'à leur échéance. Les actifs financiers au prix amorti de Ter Beke comportent des créances commerciales et autres, des dépôts à court terme et la trésorerie et les équivalents de trésorerie dans le bilan. Ils sont évalués au prix amorti à l'aide de la méthode du taux effectif, moins les éventuelles réductions de valeur.

ACTIFS FINANCIERS À LA VALEUR RÉELLE

Ter Beke a une call-option et le précédent actionnaire de KK Fine Foods a une put-option sur les 10% résiduels d'actions de KK Fine Foods. L'option est évaluée à la valeur réelle avec imputation des changements de valeur au compte de résultats.

RÉDUCTION DE VALEUR DES ACTIFS FINANCIERS

À chaque date de rapport, Ter Beke détermine, pour les actifs financiers évalués au prix amorti (par exemple les créances commerciales) s'il y a des indications pour une réduction de valeur aux niveaux individuel et collectif. Les créances jugées irrécouvrables sont amorties à chaque date du bilan via la provision concernée. Pour l'évaluation d'une réduction de valeur collective, le groupe utilise les informations historiques concernant la perte encourue et adapte les dépenses lorsque les conditions économiques et de crédit sont telles qu'il est probable que les pertes effectives seront supérieures ou inférieures à ce que suggèrent les tendances historiques. Les ajouts et reprises de provisions pour les débiteurs douteux concernant les créances commerciales sont repris sous « Réductions et provisions » dans le compte de résultats.

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 :

1. 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.

2. 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.

3. 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 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

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

RÉGIMES DE RETRAITE

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

RÉGIMES 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 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 sur le chiffre d'affaires et réductions.

VENTES DE MARCHANDISES

Ter Beke a comptabilisé des produits des sources suivantes: fourniture de produits et services. Ter Beke estime que la fourniture de produits est sa principale obligation de prestation. Les revenus sont reconnus au moment où le contrôle d'un produit est transféré au client. Les clients obtiennent le contrôle quand les produits sont livrés (conformément aux incoterms applicables). Le montant des revenus reconnus est ajusté en fonction de réductions sur volume. Aucun ajustement n'est effectué pour les renvois ni pour les garanties de quelque nature que ce soit, étant donné que l'effet en est jugé négligeable sur la base des informations historiques. La ventilation des revenus selon le moment de la reconnaissance, c'est-à-dire à un moment précis ou sur une période, offre peu de plus-value étant donné que les contrats de prestation de services ne revêtent pas d'importance en comparaison avec la vente totale de produits.

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.

PRODUITS D'INTÉRÊT

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
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 à effet unique

ÉVALUATIONS ET ESTIMATIONS DU MANAGEMENT

Lors de l'application des principes de méthodes comptables du groupe, le management doit effectuer des évaluations, des estimations et des suppositions pour les valeurs comptables de l'actif et du passif qui ne découlent pas directement d'autres sources. Ces évaluations, estimations et suppositions sont revues en continu :

- ◆ Évaluations critiques pour l'application des principes de rapport financier de l'entité :
 - ◆ Ter Beke est impliquée dans un certain nombre d'affaires en justice et litiges en cours, dont le management évalue la probabilité. Nous référons dans ce cadre à la note 30 - Litiges juridiques en cours.
- ◆ Sources principales d'incertitudes d'estimation : ci-dessous sont présentées les principales suppositions pour l'avenir et d'autres sources importantes d'incertitudes d'estimation à la fin de la période de rapport, impliquant un risque d'adaptation importante des valeurs comptables de l'actif et du passif à l'exercice suivant.
 - ◆ Le management a effectué le contrôle annuel de la réduction de valeur du goodwill concernant la « charcuterie fine » et les « plats cuisinés » sur la base du budget du groupe. Le budget pour le groupe est établi pour l'année suivante. Certaines hypothèses sont appliquées pour déterminer les 4 prochaines années dans l'ensemble du plan quinquennal. Les analyses de sensibilité pour les modifications raisonnables dans les suppositions, comme le ratio de croissance, la marge EBIDTA et le taux d'escompte sont expliquées dans la note 14 - Goodwill.
 - ◆ Les créances d'impôts différées sont reprises pour la compensation anticipée des pertes fiscales non compensées et des différences temporaires dans la mesure où il est probable qu'un profit fiscal sera disponible dans le proche avenir. Dans son évaluation, le management tient compte d'éléments tels que le budget et les possibilités de planification fiscale (voir notes 13 et 19).
 - ◆ 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 24 – Rémunération du personnel.

2. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les comptes annuels consolidés du groupe pour 2018 comprennent : Ter Beke SA et les filiales consolidées totalement contrôlées par Ter Beke (note 35) et une participation sur laquelle le groupe n'exerce pas le contrôle complet.

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 SAS 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 du 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.

Le 7 février 2018, FreshMeals Deutschland GmbH a été créée avec un capital de départ de 25 mille EUR.

3. RAPPORTS PAR SECTEUR ET INFORMATION GÉOGRAPHIQUE

Ter Beke est un groupe alimentaire. Nous sommes le spécialiste en Europe du développement, de la production et de la vente de charcuterie et de plats cuisinés frais. Fin 2018, le groupe Ter Beke employait environ 2.700 membres du personnel. Il s'agit des équivalents temps plein au 31 décembre 2018 et du nombre moyen d'intérimaires en 2018. En 2017, ils étaient environ 2.600.

La structure de management du groupe est conforme aux activités d'entreprise. Les systèmes de rapport interne et externe sont accordés également aux deux secteurs d'entreprise existants :

- ◆ La division charcuterie développe, produit et vend une gamme de charcuterie fine : salami, jambon, volaille, produits cuits, pâté et salaisons.
- ◆ La division plats cuisinés développe, produit et vend des plats cuisinés frais : de la lasagne, des pizzas, des plats de pâtes et des sauces.

Le résultat d'un secteur comporte les produits et les charges directement générés par le secteur. En font également partie les produits et les charges imputables 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.

Les actifs immobilisés par secteur sont les immobilisations incorporelles, le goodwill, les immobilisations corporelles et les immobilisations financières. Les dettes par secteur sont 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. Ils sont repris comme « non alloués ». Les actifs et les dettes par

secteur sont proposés pour élimination des positions entre les secteurs. Les conditions conformes au marché sont appliquées pour les « prix de transfert entre les secteurs ». Les charges d'investissement par secteur sont égales au coût des actifs acquis dont la durée d'utilisation prévue dépasse un an. Dans les rapports par secteur, nous utilisons les mêmes règles d'évaluation que pour les comptes annuels consolidés.

Dans nos deux divisions, charcuterie et plats cuisinés, nous vendons nos produits à une base de clients diversifiés. Parmi eux se trouvent la plupart des grands clients discount et retail européens. Les dix plus grands groupes de clients représentent 58% du chiffre d'affaires (2017 : 65%). Les chiffres d'affaires avec ces clients sont réalisés par le biais d'une diversité de contrats et produits avec des durées différentes. Et ce dans différents pays, tant sous nos propres marques que sous les marques de distributeur. Le portefeuille de clients du groupe est diversifié. Pourtant, la fin intégrale de la relation avec un groupe de clients important pourrait avoir un impact sur la gestion de notre entreprise. Notre chiffre d'affaires a augmenté en 2018. Tout comme l'année dernière, un seul client externe a atteint plus de 10% du chiffre d'affaires consolidé (13% en 2018, 14% en 2017). Le chiffre d'affaires de ce client a été réalisé dans les deux secteurs.

Le chiffre d'affaires entre les deux secteurs est incorporel. C'est pourquoi nous avons choisi de ne rapporter que le chiffre d'affaires externe du groupe.

Le groupe Ter Beke est actif dans six régions géographiques : la Belgique, les Pays-Bas, la Grande-Bretagne, 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 est fonction de la situation géographique des actifs. Les charges 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

	2018			2017		
	Charcuterie	Plats cuisinés	Total	Charcuterie	Plats cuisinés	Total
COMPTE DE RÉSULTATS DU SECTEUR						
Chiffre d'affaires du secteur	420.146	260.314	680.460	310.614	186.772	497.386
Résultat du secteur	1.227	23.674	24.901	6.839	16.653	23.492
Résultats non alloués			-8.683			-1.474
Coût net de financement			-3.390			-1.444
Impôts			-5.587			-4.006
Résultat des sociétés mises en équivalence			0			571
Résultat consolidé			7.241			17.139
BILAN DU SECTEUR						
Actifs du secteur	123.682	107.424	231.106	123.579	111.241	234.820
Actifs non alloués			12.485			7.753
Total des actifs consolidés			243.591			242.573
Passif du secteur	94.227	55.710	149.937	82.754	48.102	130.856
Passif non alloué			275.041			268.880
Total du passif consolidé			424.978			399.736
AUTRES INFORMATIONS						
Investissements du secteur	20.612	5.573	26.185	5.303	6.128	11.431
Investissements non alloués			1.785			2.041
Total des investissements			27.970			13.472
Amortissements et frais hors caisse du secteur	15.368	9.990	25.358	10.948	6.338	17.286
Amortissements et frais hors caisse non alloués			2.460			-895
Total des amortissements et frais hors caisse			27.818			16.391

DONNÉES CLÉS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

En 2017, le résultat non alloué a été adapté pour 6,7 millions d'EUR en raison de l'acquisition progressive.

Vente aux tiers(*)	2018	2017
Belgique	177.983	162.418
Pays-Bas	306.472	213.157
Royaume-Uni	70.660	29.882
Allemagne	25.880	20.485
France	38.271	27.274
Autres	61.194	44.170
	680.460	497.386
(*) L'adaptation est consécutive à IFRS 15		
Passifs par région		
	2018	2017
Belgique	124.582	91.726
Pays-Bas	130.414	127.253
France	67.156	68.421
Royaume-Uni	46.797	47.672
Autres	56.029	64.664
	424.978	399.736

Investissements par région	2018	2017
Belgique	18.111	9.607
Pays-Bas	6.302	1.697
France	788	517
Royaume-Uni	1.205	1.481
Autres	1.564	170
	27.970	13.472
Actifs non courants		
	2018	2017
Belgique	89.682	118.188
Pays-Bas	62.194	30.737
France	35.281	36.335
Royaume-Uni	33.031	34.344
Autres	23.403	22.969
	243.591	242.573

4. PRODUITS PROVENANT DE LA VENTE DE MARCHANDISES

	2018	2017
Ventes de marchandises	680.460	497.386

En 2018, le groupe reprend le chiffre d'affaires conformément à IFRS 15. Pour 2017 il n'y a pas d'impact sur le résultat de 2017 suite à l'application d'IFRS 15. L'impact de l'application d'IFRS 15 (ventes émanant de contrats avec des clients) concerne le fait qu'en 2018, 12,9 millions d'EUR (pour 2017 11,2 millions d'EUR), présentés auparavant à la rubrique « Services et bien divers », sont à présent présentés en déduction du chiffre d'affaires.

en '000 EUR	31/12/18	Ajustements	reclasse-ments	31/12/18 IFRS 15	31/12/17	Ajustements	reclasse-ments	31/12/17 IFRS 15
Chiffre d'affaires	693.344	0	-12.884	680.460	508.555	0	-11.169	497.386
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	-399.416			-399.416	-292.646			-292.646
Services et biens divers	-129.170		12.884	-116.286	-99.172		11.169	-88.003
Frais de personnel	-119.640			-119.640	-87.079			-87.079
Amortissements	-27.126			-27.126	-18.830			-18.830
Réductions de valeurs et provisions	-692			-692	2.439			2.439
Autres produits d'exploitation	3.159			3.159	3.983			3.983
Autres charges d'exploitation	-4.241			-4.241	-1.921			-1.921
Résultat de l'acquisition progressive	0			0	6.689			6.689
Résultat d'exploitation	16.218	0	0	16.218	22.018	0	0	22.018
en '000 EUR	31/12/18	Ajustements	reclasse-ments	31/12/18 IFRS 15	31/12/17	Ajustements	reclasse-ments	31/12/17
Chiffre d'affaires	693.344	0	-12.884	680.460	508.555	0	-11.169	497.386
Processed Meats	423.938	0	-3.792	420.146	314.630	0	-4.016	310.614
Ready Meals	269.406	0	-9.092	260.314	193.925	0	-7.153	186.772

Sur une base comparable, le chiffre d'affaires de 2018 a augmenté d'1,9% en comparaison avec le chiffre d'affaires pro forma de 2017. Dans les chiffres pro forma ont été simulés les effets des quatre acquisitions de 2017 comme si elles avaient été traitées dans les chiffres de Ter Beke depuis le 1er janvier 2017.

Pour la première fois, les chiffres des entreprises acquises en 2017 sont repris pour une année complète dans le compte de résultats. Il s'agit - pour rappel - pour la division charcuterie, de l'entreprise néerlandaise Offerman et pour la division plats cuisinés, de l'entreprise française Stefano Toselli, de l'entreprise polonaise Pasta Food Company et de l'entreprise britannique KK Fine Foods.

Pour l'année complète, ces quatre entreprises ont contribué conformément aux attentes, ensemble et individuellement, au chiffre d'affaires et au résultat.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe augmente de 183 millions d'EUR (36,81%), passant de 497,4 millions d'EUR à 680,5 millions d'EUR.

Le chiffre d'affaires de la division charcuterie augmente de 109,5 millions d'EUR, passant de 310,6 millions d'EUR à 420,1 millions d'EUR. Ceci est dû principalement à la reprise d'Offerman.

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 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. Les chiffres de 2017 ont donc été adaptés pour 11,2 millions d'EUR.

5. MARCHANDISES, MATIÈRES PREMIÈRES ET PRODUITS AUXILIAIRES

	2018	2017
Achats	401.419	292.409
Variation des stocks	-2.003	237
Total	399.416	292.646

6. SERVICES ET BIENS DIVERS

	2018	2017	IFRS 15	2017 après correc-tion IFRS 15
Intérimaires et personnes mises à disposition de l'entreprise	22.761	14.946		14.946
Entretiens et réparations	19.702	13.126		13.126
Frais marketing et ventes	5.330	17.095	-11.169	5.926
Frais de transport	30.523	19.583		19.583
Énergie	12.265	8.556		8.556
Loyer	7.393	6.885		6.885
Honoraires et conseillers	10.319	9.998		9.998
Autre	7.993	8.983		8.983
Total	116.286	99.172		88.003

Le compte «Autre» comporte notamment les frais de bureau et les frais d’assurances.

Les reprises ont donné lieu à des hausses sensibles.

La rubrique «Frais marketing et ventes» a été adaptée suite à l'application d'IFRS 15. Les frais de lancement, coûts des accords de collaboration avec les clients et autres coûts de marketing liés au chiffre d'affaires ont été déduits du chiffre d'affaires.

7. FRAIS DE PERSONNEL

En 2018, les frais de personnel se sont montés à 119.640 mille EUR. En 2017, ils étaient de 87.079 mille EUR. Pour plus de détails concernant les rémunérations du personnel, reportez-vous à la note 25.

Les frais de personnel sont ventilés comme suit :

	2018	2017
Salaires et traitements	88.790	60.912
Cotisations sociales	21.665	17.636
Autres frais de personnel	9.185	8.531
Total	119.640	87.079
Effectif total en équivalents temps plein (excl. intérimaires) à la fin de l'année	2.408	2.314

8. RÉDUCTIONS DE VALEUR ET PROVISIONS

	2018	2017
Réductions de valeur	495	401
sur stocks	426	437
sur créances commerciales	69	-36
Provisions	197	-2.840
Total	692	-2.439

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. C’est pour cela que le coût est considéré comme unique, de même que la reprise dans la provision.

9. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D’EXPLOITATION

	2018	2017
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION		
Récupération des coûts liés aux salaires	827	780
Récupération des coûts logistiques	29	-7
Bénéfice sur la vente d'actifs	80	840
Récupération d'assurances	81	119
Indemnisations	189	253
Loyer	40	94
Autres	1.913	1.904
Sub-total	3.159	3.983
Résultat de l'acquisition progressive	0	6.689
Total	3.159	10.672

AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION		
Impôts locaux	2.471	1.815
Moins-values sur la vente d'actifs	837	45
Autres	933	61
Total	4.241	1.921

Autres produits et charges d'exploitation	-1.082	8.751
---	--------	-------

10. RÉSULTAT D’EXPLOITATION

	2018	2017
EBITDA	44.036	38.409
Amortissements et moins-values	-27.126	-18.830
Réductions de valeur et provisions	-692	2.439
Résultat d'exploitation (EBIT)	16.218	22.018

	31/12/18	31/12/17
Résultat d'exploitation (EBIT)	16.218	22.018
Indemnité de licenciement (incl frais sociaux)	3.822	793
Plus-value réalisée sur vente terrain	0	-721
Frais de l'acquisition progressive	242	2.073
Frais Spencer Stuart Mgt Cons.		150
Résultat de l'acquisition progressive		-6.689
Étude stratégique	1.252	
Frais de lancement projet nouveau concept d'emballage	356	
Moins value réalisée Zoetermeer	511	
Frais de restructuration Zoetermeer	240	
Réduction de valeur Zoetermeer	386	
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	23.027	17.624

EBITDA	44.036	38.409
Indemnité de licenciement (incl frais sociaux)	3.822	793
Plus-value réalisée sur vente terrain	0	-721
Frais de l'acquisition progressive	242	2.073
Frais Spencer Stuart Mgt Cons.		150
LT CEO incentive		2.843
Résultat de l'acquisition progressive	0	-6.689
Étude stratégique	1.252	0
Frais de lancement projet nouveau concept d'emballage	356	0
Moins value réalisée Zoetermeer	511	
REBITDA	50.219	36.858

Le REBITDA a augmenté de 13,3 millions d'EUR (+36,2%), passant de 36,9 millions d'EUR en 2017 à 50,2 millions d'EUR en 2018. Ter Beke a pu réaliser ainsi le résultat d'exploitation prévu dans une année d'intégration et de consolidation.

Le résultat récurrent de la division charcuterie a été influencé par la pression constante exercée sur les prix sur un marché caractérisé par un risque de surcapacité. En 2018, différents coûts ont été engagés aussi, qui devraient influencer positivement les résultats ces prochaines années. En Belgique (Furnes) a été lancé en 2018 un projet pour «trancher et emballer» une part importante de l'assortiment d'un client. Les coûts de démarrage ont réduit la rentabilité initiale du projet, surtout au premier semestre. Aux Pays-Bas a été

lancée la marque FairBeleg® dans le canal du foodservice. Les coûts ont été traités dans le compte de résultats. Le passage d'Offerman au progiciel ERP standard Ter Beke a été effectué. Il a été décidé aussi chez Offerman de fermer le site de Zoetermeer et de transférer la production à Borculo et Wommelgem plus rapidement. Tous les travaux préparatoires dans les 2 sites ont été intégrés dans les coûts.

Le résultat de la division plats cuisinés est influencé positivement par la croissance du chiffre d'affaires dans pratiquement tous les canaux et marchés. Le groupe poursuit résolument ses innovations et ses renouvellements de produits pour répondre au maximum aux besoins du client. Les points forts des différentes entreprises de la division sont mis à profit dans ce contexte.

Les charges non décaissées en 2018 (27,8 millions d'EUR) étaient supérieures de 11,4 millions d'EUR par rapport à 2017. Cette hausse est imputable principalement aux amortissements supérieurs suite aux reprises en 2017.

Le REBIT augmente de 5,6 millions d'EUR, passant de 17,6 millions d'EUR en 2017 à 23,0 millions d'EUR en 2018.

Pour comparer les résultats de 2017 et 2018, certains résultats non récurrents doivent être pris en compte.

2018 comporte 6,8 millions d'EUR de coûts non récurrents. Il s'agit d'indemnités de préavis pour 3,8 millions d'EUR et de coûts d'une étude stratégique, d'1,3 million d'EUR. Celle-ci comportait d'une part un exercice d'évaluation de l'entreprise après les acquisitions et une analyse de la structure de bilan optimale et d'autre part une étude des marchés principaux où opère Ter Beke. En outre, 0,4 million d'EUR de charges exceptionnelles ont été payées pour le lancement du nouveau projet de tranchage à Furnes, 0,2 million d'EUR pour les acquisitions et 1,1 million d'EUR de frais de restructuration suite à la fermeture accélérée de Zoetermeer.

Il s'agit de la moins-value réalisée, du coût de la restructuration et des réductions de valeur spéciales sur Zoetermeer.

2017 comporte 0,8 million d'EUR de charges non récurrentes et 7,4 millions d'EUR de produits non récurrents. Les charges non récurrentes concernent des indemnités de préavis et des frais pour les activités de due diligence. En raison de la reprise anticipée de l'entreprise française Stefano Toselli et de la Pasta Food Company polonaise, le 30 juin 2017, le groupe a pu réaliser pour 6,7 millions d'EUR de produits non récurrents. Une plus-value de 0,7 million d'EUR a été réalisée sur la vente d'un terrain.

11. PRODUITS FINANCIERS

	2018	2017
Revenus d'intérêts	193	105
Écarts de change positifs	91	85
Autres	74	104
Total	358	294

12. CHARGES DE FINANCEMENT

	2018	2017
Charges d'intérêts sur les emprunts	1.909	1.006
Charges d'intérêts sur le leasing	235	203
Écarts de change négatifs	444	71
Frais bancaires	456	196
Réévaluation des instruments financiers	0	104
Autres	704	158
Total	3.748	1.738

13. IMPÔTS

IMPÔTS COMPTABILISÉS AU COMPTE DE RÉSULTATS

	2018	2017
Impôts sur le résultat		
Exercice	8.119	6.177
Exercices précédents	308	-43
Impôts latents		
Effet d'écarts temporaires	-2.840	-2.128
Impôts totaux en compte de résultats	5.587	4.006

Le taux d'imposition de 2018 (43,6%) est plus élevé que celui de 2017 (19,5%). Le taux d'imposition de 2017 est inférieur à la normale en raison de la non-imposabilité du résultat en raison de l'acquisition progressive (6,7 millions d'EUR). Les impôts de 2018 sont plus élevés parce que pour quelques pertes, aucune créance d'impôt différé n'a été comptabilisée.

RAPPORT ENTRE LA CHARGE D'IMPOSITION ET LE PROFIT COMPTABLE

	2018	2017
Profit comptable avant impôts	12.828	20.574
Impôts aux taux d'imposition belge (2016 : 33,99% et 2015 : 33,99%)	3.795	6.993
Effet des différents taux d'imposition des sociétés étrangères	-368	-1.221
Effet sur l'impôt différé de la baisse du taux d'imposition belge, de 33,99% à 29,58%.		-153
Effet de la non-comptabilisation de l'actif d'impôt différé dans le courant de l'exercice	2.762	
Effet de l'actif d'impôt différé non comptabilisé précédemment	-1.091	
Effet des dépenses fiscalement non déductibles	430	610
Effet du résultat non taxé de l'acquisition progressive		-2.274
Déduction de l'intérêt notionnel		-45,38
Autres effets : taxation minimum	59	96
Charge fiscale réelle	5.587	4.006
Taux fiscal effectif	43,6%	19,5%

En 2018, un actif d'impôt différé a été comptabilisé pour Pasta Food Company parce que dorénavant, Pasta Food Company enregistre un résultat d'exploitation bénéficiaire récurrent.

14. GOODWILL

	2018	2017
GOODWILL		
Début de l'exercice	78.263	36.944
Acquisitions		41.025
Cessions et désaffectations	0	0
Écarts de conversion	-67	294
Fin de l'exercice	78.196	78.263
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	76.456	76.523

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 obligations conditionnelles de la partie reprise, des actifs identifiables et des obligations.

Le groupe a choisi d'attribuer le goodwill aux secteurs. Le profil de risque des entreprises acquises était jusqu'à présent quasi identique à celui du business existant, et/ou les flux de trésorerie étaient entièrement liés l'un à l'autre. En outre, ces regroupements d'entreprises ont été totalement intégrés dans le secteur, dès l'acquisition. Il est dès lors 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 du goodwill. Cette analyse s'effectue 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 et ensuite à l'autre actif de l'unité, à concurrence de la valeur comptable de chaque actif dans le secteur.

En 2018, ce goodwill se monte à 32.369 mille EUR (2017 : 32.369 mille EUR) pour la charcuterie. Pour les plats cuisinés, il se monte à 44.087 mille EUR (2017 : 44.157 mille EUR).

La base de l'analyse de réduction de valeur susmentionnée est la suivante :

- ◆ L'évaluation budgétaire pour l'année suivante des flux de trésorerie opérationnels propres. Et ce pour 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. Dans ce contexte, nous recherchons un équilibre entre l'audace et le réalisme.
- ◆ Les flux de trésorerie des 4 années suivantes ont été appliqués comme suit:
 - ◆ La croissance moyenne du chiffre d'affaires du groupe Ter Beke ces dix dernières années. Ce pourcentage de 1,9% (2017 : 1,9%) semble réaliste pour les deux secteurs pour les années à venir.
 - ◆ La marge EBITDA estimée. Cette marge est conforme aux projections de l'année prochaine et aux objectifs à long terme de chaque secteur.
 - ◆ L'impôt estimé sur le flux de trésorerie opérationnel. Nous appliquons un taux d'imposition moyen de 25% pour les deux secteurs. Ce calcul tient compte de l'endroit où les flux de trésorerie sont taxés.

- ◆ Nous adaptons pour chaque année les flux de trésorerie calculés 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, nous extrapolons, par prudence, le flux de trésorerie de la cinquième année sur un avenir sans croissance.

- ◆ Ces flux de trésorerie sont actualisés sur base du coût moyen pondéré du capital après impôts (WACC) de 5,81% (2017 : 6,54%). Ce calcul est basé sur un ratio fonds propres/dettes souhaité de 65/35 (2017 : 65/35), un taux d'imposition moyen de 25% (2017 : 25%), un rendement sur fonds propres de 7,97% (2017 : 8,54%) et un coût brut pour les fonds de tiers de 1,79% (2017 : 4,0%). Les risques dans les deux secteurs sont similaires et justifient donc un seul et même WACC.

Dans les deux divisions, la valeur recouvrable 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 23% dans la charcuterie et de 21% dans les plats cuisinés. Dans le cas d'une chute de la marge EBITDA sur les ventes de 1%, cette différence diminue respectivement de 23% et 9%. Dans le cas d'une chute de la croissance du chiffre d'affaires de 1% après 2017, cette différence chute de 17% dans la charcuterie et de 20% dans les plats cuisinés La valeur recouvrable dépasse significativement la valeur comptable dans les deux divisions dans ces trois cas.

Lorsque les trois paramètres susmentionnés diminuent simultanément de 1%, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable baisse de 52% dans la charcuterie et de 42% dans les plats cuisinés. Dans ce cas aussi, la valeur recouvrable dépasse significativement la valeur comptable dans les deux divisions. S'ils augmentent simultanément de 1%, cette différence augmente de 111% dans la charcuterie et de 88% dans les plats cuisinés.

15. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

		Marques, licences et brevets	Portefeuille de clients	Coûts de développe- ment	Total			Marques, licences et brevets	Portefeuille de clients	Coûts de développe- ment	Total	
Software						Software						
2018						2017						
VALEUR D'ACQUISITION												
Début de l'exercice		20.832	2.018	24.011	156	47.017	19.231		0	0	156	19.387
Extension du périmètre de consolidation						0	1.055		1.092	23.625	0	25.772
Acquisitions		2.474	160			2.634	1.425		0	0	0	1.425
Cessions et désaffectations		-4				-4	0		0	0	0	0
Transferts d'une rubrique à une autre						0	-890		890	0	0	0
Écarts de conversion			-8	-90		-98	11		36	386	0	433
Fin de l'exercice		23.302	2.170	23.921	156	49.549	20.832		2.018	24.011	156	47.017
AMORTISSEMENTS												
Début de l'exercice		15.678	682	338	156	16.854	13.908		0	0	156	14.064
Extension du périmètre de consolidation						0	616		0	0		616
Amortissements*		1.861	481	1.717		4.059	1.629		200	341		2.170
Cessions et désaffectations		-4				-4	0		0	0		0
Transferts d'une rubrique à une autre						0	-483		483	0		0
Écarts de conversion				-11		-11	8		-1	-3		4
Fin de l'exercice		17.535	1.163	2.044	156	20.898	15.678		682	338	156	16.854
Valeur comptable nette												
		5.767	1.007	21.877	0	28.651	5.154		1.336	23.673	0	30.163

En 2018, le groupe a investi pour 2,6 millions d'EUR en immobilisations incorporelles. En 2017, cet investissement se montait à 1,43 million d'EUR. Cet investissement est principalement lié à la poursuite du déploiement du progiciel ERP. En 2017, nous avons repris KK Fine Foods et Offerman BV. En conséquence, nous avons enregistré sur les immobilisations incorporelles: 23,6 millions d'EUR à la rubrique « portefeuille de clients » et 1,1 million d'EUR à la rubrique « marques ». Ces actifs sont amortis respectivement sur cinq, dix et quatorze ans.

16. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2018

	Terrains et bâtiments	Installations, machines et équipements	Mobilier et matériel roulant	Leasing	Autres	Actifs en construction	Total
VALEUR D'ACQUISITION							
Début de l'exercice	136.813	328.597	5.004	4.579	81	744	475.818
Extension du périmètre de consolidation							0
Acquisitions	1.855	22.797	367	0	34	283	25.336
Cessions et désaffectations	-104	-4.755	-646				-5.505
Transferts d'une rubrique à une autre		745				-745	0
Écarts de conversion	-445	-408	-6	-11		-2	-872
Fin de l'exercice	138.119	346.976	4.719	4.568	115	280	494.777
AMORTISSEMENTS							
Début de l'exercice	82.674	254.300	4.354	1.023	81	0	342.432
Extension du périmètre de consolidation							0
Amortissements *	3.565	18.026	211	1.374	2		23.178
Cessions et désaffectations	-4	-3.915	-542				-4.461
Écarts de conversion	-20	-234	-4	-7			-265
Fin de l'exercice	86.215	268.177	4.019	2.390	83	0	360.884
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	269	300	10	0	0	0	579
Extension du périmètre de consolidation							0
Nouvelles attributions		44					44
Autres	-1						-1
Amortissements *	-7	-103	-1				-111
Fin de l'exercice	261	241	9	0	0	0	511
Valeur comptable nette au 31 décembre 2018	51.643	78.558	691	2.178	32	280	133.382

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

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.

En 2018, le groupe a investi pour 28,0 millions d'EUR, dont 25,4 millions d'EUR dans les immobilisations corporelles. Il s'agit principalement d'investissements sur le plan de l'efficacité et d'adaptations infrastructurelles sur les différents sites du groupe ainsi que d'investissements d'extension pour la capacité de tranchage supplémentaire à Furnes.

17. PARTICIPATIONS SELON LA MÉTHODE DE MISE EN ÉQUIVALENCE

	2018	2017
Co-entreprise		
Entreprises associées		
Total	0	0

Le 30 juin 2017, le groupe a acquis le contrôle complet de Stefano Toselli et Pasta Food Company. Les deux participations ont été totalement consolidées en 2018. En 2017, le premier semestre a encore été traité selon la méthode de mise en équivalence.

18. AUTRES CRÉANCES À LONG TERME

	2018	2017
Créances et cautions au comptant	75	77
Total	75	77

19. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

Nous pouvons attribuer les actifs et passifs d'impôts différés aux rubriques suivantes:

	2018	2017
Immobilisations corporelles	8.734	9.705
Créances	289	438
Provisions	-175	-202
Dettes	492	349
Pertes reportées		
Actifs d'impôts différés	9.340	10.290

	2018	2017
Immobilisations corporelles	1.175	144
Créances	78	78
Provisions	1.219	1.142
Dettes	146	53
Crédits d'impôts reportables	2.409	1.586
Actifs d'impôts différés	5.027	3.003

En 2018, le groupe n'a pas reconnu pour 9.843 mille EUR d'actifs d'impôts différés sur les pertes fiscalement reportables (2017: 7.102 mille EUR). Le groupe n'a pas de certitude suffisante qu'ils seront réalisés dans un avenir proche. Les pertes fiscalement reportables sont reportables dans le temps de manière illimitée. La déduction reportable de l'intérêt notionnel n'est reportable que pour sept 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 2018.

20. STOCKS

	2018	2017
Matières premières et produits auxiliaires	20.658	20.593
En cours de fabrication	4.612	3.815
Produits finis	6.090	6.900
Marchandises	4.944	3.480
Total	36.304	34.788

Pour les réductions de valeur sur les stocks, reportez-vous à la note 8.

21. CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES

	2018	2017
Créances commerciales	99.029	100.402
TVA à réclamer	4.365	3.672
Impôts à réclamer	2.579	1.702
Comptes de régularisation	2.476	2.395
Intérêts à recevoir		
Emballages consignés	4.675	3.885
Autres	8.784	3.806
Total	121.908	115.862

Nos créances commerciales ne portent pas d'intérêts.

Le nombre moyen de jours de crédit commercial s'élève à 53 jours pour le groupe (2017: 54 jours).

En 2018, nous avons intégré 69 mille EUR de réductions de valeur sur créances commerciales comme charges dans le compte de résultats (36 mille EUR en 2017).

Le pourcentage de créances commerciales dues depuis plus de 60 jours déjà était de 2,3% en 2018 et 2017 (voir également note 27).

22. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie est détenue dans des banques réputées.

	2018	2017
Comptes à vue	23.160	6.480
Caisse	15	33
Total	23.175	6.513

23. FONDS PROPRES

DIVIDENDES

Le 17 avril 2019, le Conseil d'administration a confirmé la proposition de paiement de 4 EUR par action. L'Assemblée générale des actionnaires de Ter Beke n'a pas encore approuvé ce dividende. C'est pourquoi il n'est pas encore pris en compte.

24. 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 2018, la dette nette totale concernant les plans de retraite et les obligations similaires se montaient à 5.835 mille EUR pour les sociétés belges et françaises du groupe. Au 31 décembre 2017, elle était de 5.289 mille EUR.

	Obligations sous IAS 19 Régime à prestations définies	Autres provisions	Total provisions
1er janvier 2017	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
Paielements			0
Dotations et reprises		-2.840	-2.840
Autres	-15	20	5
31 décembre 2017	4.470	819	5.289
Extension du périmètre de consolidation			0
Coût de services	1.206		1.206
Charges et produits d'intérêt	19		19
Effet actuariel par OCI	-109		-109
Paielements			0
Dotations et reprises	-140	337	197
Autres	-767		-767
31 décembre 2018	4.679	1.156	5.835

RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL ET PROVISIONS POUR LES RETRAITES ET OBLIGATIONS SIMILAIRES

	2018	2017
Régimes de retraite à prestations définies		
Obligation nette / (actif)	4.678	4.470
Dont obligations	23.235	21.497
Dont actifs du plan	-18.557	-17.027
Montants repris au compte de résultats :		
Coût actuel du service	1.206	1.148
Coûts financiers	19	16
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	24	22
Coût repris au compte de résultats concernant les régimes de retraite à prestations définies	1.249	1.186
Montants attribués aux fonds propres via le résultat étendu (OCI)		
(Gains) / pertes actuariels repris	-109	-872
Cumul des résultats actuariels reconnus via OCI au début de la période	26	898
Juste valeur de l'obligation brute au début de l'année		
	21.497	19.400
L'impact de la méthode PUC sur les plans de contribution fixe belges		
Cotisations de l'employeur		
Charges d'intérêt	258	186
Coût actuel du service	1.107	987
Gain (perte) DBO de la période	1.171	-149
Autres	-798	1.073
Juste valeur de l'obligation brute à la fin de l'année	23.235	21.497
Juste valeur des actifs du plan au début de l'année		
	-17.032	-14.655
Cotisations attendues de l'employeur	-1.167	-1.134
Bénéfices payés attendus (hors intérêts)	2.605	212
Résultat attendu des actifs du plan		
Taxe attendue sur les cotisations payées	114	113
Frais d'administration attendus	23	28
Résultat attendu des actifs du plan à la fin de l'année	-15.457	-15.436
Juste valeur des actifs du plan au début de l'année		
	-17.032	-16.926
L'impact de la méthode PUC sur les plans de contribution fixe belges		
Cotisations réelles de l'employeur	-1.149	-1.038
Cotisations réelles des employées	0	-24
Bénéfices payés réels	777	662
Produits d'intérêt	-239	-176
Taxe réelle sur les cotisations payées	119	110
Frais d'administration réels	24	21
Gains (pertes) actuariels sur les actifs du plan	-1.059	339
Juste valeur des actifs du plan à la fin de l'année	-18.559	-17.032
Montant non reconnu comme actif du plan en raison de la limite sous §58(b)	2	5
Juste valeur des actifs du plan à la fin de l'année	-18.557	-17.027

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Les entreprises de Ter Beke SA 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. Les réserves minimales garanties sont en effet couvertes par la valeur des investissements de fonds.

Les rendements minimum obtenus (en vertu de la loi du 18 décembre 2015) sont les suivants:

- ◆ Pour les contributions payées après le 1er janvier 2016: le taux d'intérêt de l'OLO détermine le rendement minimum variable. Il oscille entre 1,75% et 3,75%.
- ◆ Pour les montants payés fin 2015: les rendements fixés par la loi, à savoir 3,25% et 3,75%, restent d'application jusqu'à ce que les travailleurs partent en pension.

Ces plans de pension garantissent un rendement minimum. C'est pourquoi nous les considérons 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 2018, cette obligation nette était de 32 mille EUR (2017: 16 mille EUR). Les cotisations périodiques constituent un coût pour l'exercice au cours duquel les droits associés sont acquis. En 2018, ce coût était de 2.617 mille EUR (2017: 2.536 mille EUR).

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

AUTRES PROVISIONS

- ◆ En 2017 et 2018, les autres provisions étaient surtout constituées des indemnités de licenciement et de la provision au profit des travailleurs du groupe Offerman, pour payer les coûts complémentaires en raison des changements du lieu de travail.

25. OBLIGATIONS PORTANT INTÉRÊT

2018

Échéance				
	Dans l'année	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations portant intérêt				
Institutions de crédit	14.423	127.922	65	142.410
Dettes de leasing	1.389	2.055		3.444
Total	15.812	129.977	65	145.854

2018

Échéance				
	Dans l'année	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Autres obligations		3.806		3.806

2017

Échéance				
	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

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

Les emprunts aux institutions de crédit comprennent en 2017:

- ◆ 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 un an, pour 39.708 mille EUR
- ◆ des crédits à court terme sur des périodes convenues inférieures à un an, pour 66.780 mille EUR.

Les emprunts aux institutions de crédit comprennent en 2018:

- ◆ des crédits à long terme à taux fixe pour un montant de 9.534 mille EUR
- ◆ des crédits à long terme à taux révisable sur des périodes convenues inférieures à un an, pour 125.783 mille EUR
- ◆ des crédits à court terme sur des périodes convenues inférieures à un an, pour 7.093 mille EUR

- ◆

Le 26 juin 2018, Ter Beke a conclu un financement à long terme avec un consortium de trois banques sous forme de « Revolving Credit Facility » (RCF). La durée de la RCF est de cinq ans, avec une prolongation possible de deux fois un an. Le groupe dispose ainsi pour 175 millions d’EUR de lignes de crédit garanties, pouvant être étendues jusqu’à 250 millions d’EUR. Aucune garantie n’a été fournie pour cette RCF. La RCF est conditionnelle au respect d’un ratio dette financière nette/EBITDA corrigé de 3. En cas de nouvelles acquisitions, un dépassement temporaire jusqu’à 3,5 est accepté. Au 31 décembre 2018, une somme de 120 millions d’EUR a été prise, à un taux d’intérêt variable.
- ◆

Cet engagement est toujours testé sur la base des chiffres du 30/06 et du 31/12. En 2018, le groupe satisfait à cet engagement.
- ◆

Les coûts d’ouverture de la RCF, à savoir 0,7 million d’EUR, ont été amortis sur la durée de la RCF (5 ans).

Fin 2018, le groupe a pour 3.444 mille EUR de leasing financier des reprises récentes.

	2018	2017
Prêts à un taux d'intérêt fixe	1,60%	1,65%
Prêts à un taux d'intérêt variable	0,89%	1,70%

Les paiements minimaux aux institutions de crédit (intérêts inclus) en 2018 étaient de :

	2018	2017
Prêts à un taux d'intérêt fixe	8.815	24.742
Prêts à un taux d'intérêt variable	136.007	42.101
Plus de 5 ans	67	2.128

Le groupe dispose de lignes de crédit à court terme suffisantes pour couvrir ses besoins à court terme. Le groupe n'a engagé aucun actif pour remplir ses obligations auprès des institutions de crédit. Il n'a pas non plus reçu de garanties de tiers. Les principaux engagements financiers sont basés sur: le ratio dette nette/EBITDA corrigé de 3. En cas de nouvelles acquisitions, un dépassement temporaire jusqu'à 3,5 est accepté. En 2018, le groupe satisfait à cet engagement. En 2017, le groupe a satisfaisait aux engagements.

	31/12/17	Cash Flow	Ajustement lié au non-cash		31/12/18
			Acquisitions	Ajustement lié aux taux de change	Ajustement de juste valeur
Obligations portant intérêt à long terme					
Institutions de crédit	39.890	88.314		-217	127.987
Dettes de leasing	3.416	-1.350		-11	2.055
Obligations portant intérêt à court terme					
Institutions de crédit	88.060	-73.481		-156	14.423
Dettes de leasing	2.072	-677		-6	1.389
Autres obligations portant intérêt à long terme	3.569	269		-32	3.806
Total	137.007	13.075	0	-422	0
					149.660

26. AUTRES OBLIGATIONS À LONG TERME

Au 31 décembre 2018, cette rubrique se monte à 3.806 mille EUR. Il s'agit ici d'une option put/call sur les 10% restants des parts de KK Fine Foods faisant partie des participations minoritaires.

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

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

27. DETTES COMMERCIALES ET AUTRES POSTES À PAYER

	2018	2017
Dettes commerciales	110.457	97.308
Dividendes	88	88
Autres	4.878	3.983

Total	115.423	101.379
--------------	----------------	----------------

Dont vidanges	3.108	3.007
---------------	-------	-------

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

28. RISQUES DÉRIVANT D'INSTRUMENTS FINANCIERS

Des risques sont associés aux taux d'intérêt et taux de change. L'exposition à ces risques est une conséquence normale des activités du groupe. Pour limiter ces risques, nous utilisons des instruments financiers dérivés. 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 d'intérêt est le risque de variation de valeur d'un 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 1.258 mille EUR de charges d'intérêt supplémentaires

Ter Beke est exposé au risque de variation du taux d'intérêt sur 120 millions d'EUR. Le 28 juin 2018, le groupe a pris pour 120 millions d'EUR dans le cadre d'une RCF. Ter Beke souhaite limiter ce risque d'intérêt en se couvrant. Le 30 novembre 2018, l'entreprise a souscrit à cet effet un « floored » IRS avec

des échéances à la fin de chaque trimestre à concurrence d'un intérêt notionnel de 10 millions d'EUR, et une option pour le même montant notionnel avec un strike de 1% aux mêmes échéances.

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 intérêt exprimés dans une autre devise que la devise locale de l'entreprise. Au 31 décembre 2018, le groupe avait une position nette en Livre sterling de 5.769 mille GBP. Au 31 décembre 2017, elle était de 6.230 mille GBP. Le 31 décembre 2018, nous avons pour nous couvrir contre le risque de change des contrats à terme pour vente de 500 mille GBP contre EUR. Au 31 décembre 2017, ils atteignaient 1.100 GBP contre EUR. En Pologne, nous avons une position nette en Zlotys polonais de 1.717 mille PLN au 31 décembre 2018.

RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque qu'une des parties contractantes ne remplisse pas ses obligations financières, ce qui peut entraîner une perte pour l'autre partie. Dans nos divisions charcuterie et plats cuisinés, nous vendons nos produits à une base de clients diversifiés. Parmi eux se trouvent la plupart des grands clients discount et retail européens. Comment nous réalisons les chiffres d'affaires avec ces clients ? Par le biais d'une diversité de contrats et produits avec des durées différentes. Et ce dans différents pays, tant pour nos propres marques que pour les marques de distributeur. Les dix plus grands groupes de clients représentent 58% du chiffre d'affaires (2017: 65%). Tout comme en 2017, un seul client externe a atteint plus de 10% du chiffre d'affaires consolidé (13% en 2018, 14% en 2017). Le chiffre d'affaires de ce client a été réalisé dans les deux secteurs. Le management a conçu une politique de crédit. Nous suivons en permanence l'exposition au risque de crédit.

- ◆

Risques de crédit sur créances commerciales: nous suivons en permanence les risques de crédit 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 est le risque de crédit maximal.

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

	2018
Total créances clients en cours	99.029
Impayés < 30 jours	11.062
Impayés entre 30 et 60 jours	3.078
Impayés > 60 jours	2.209

Bilans consolidés	Note	2018		2017	
au 31 décembre 2018 et 2017		Valeur comptable	Valeur réelle	Valeur comptable	Valeur réelle
Actifs courants					
Créances commerciales et autres	22	121.908	121.908	115.862	115.862
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	23.175	23.175	6.513	6.513
Dettes à long terme					
Emprunts à long terme	26	130.042	130.042	43.306	43.306
Autres obligations à long terme		3.806	3.806	3.569	3.569
Dettes à court terme					
Emprunts à court terme	26	15.812	15.812	90.132	90.132
Dettes commerciales et autres	27	115.423	115.423	101.379	101.379
Dettes sociales		15.890	15.890	16.211	16.211
Passif d'impôts		3.802	3.802	4.252	4.252

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

Niveau 2 : informations autres que niveau 1, qui sont observables pour l’actif ou le passif concerné, soit directement (via les prix) ou indirectement (dérivées des prix)

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

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité est 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. Nous veillons aussi à ce qu’il y ait suffisamment de facilités de crédit. Voir également la note 25.

29. LEASING OPÉRATIONNEL

Le groupe loue ses voitures et quelques camions dans le cadre de quelques leasings opérationnels. Fin 2010, le groupe a conclu un accord de leasing opérationnel pour une nouvelle plateforme logistique ‘state of the art’ à Wijchen. Ter Beke y centralise toutes les activités de tranchage de Langeveld-Sleegers et toutes les activités logistiques néerlandaises.

Les paiements futurs liés à ce leasing opérationnel non révocable se montent à :

	2018	2017
Moins d'un an	2.817	2.458
Plus d'un an et moins de 5 ans	8.781	8.102
Plus de 5 ans	3.297	4.908
Total	14.895	15.468

30. LITIGE JURIDIQUE EN COURS

Le 7 février 2014, Ter Beke SA a été assignée par la société grecque Creta Farms, pour une prétendue violation d’un accord de confidentialité de 2010. Creta Farms a demandé au tribunal d'Athènes de condamner Ter Beke SA à payer un dédommagement d’environ 2 millions d'EUR. Le groupe a jugé la requête de Creta Farms totalement non fondée et a décidé de se défendre par tous les moyens. Par conséquent, nous n’avons repris aucune provision dans les chiffres consolidés. Début 2015, Creta Farms a réduit sa demande de dédommagement à 1,1 million d'EUR. En 2016, un tribunal grec a condamné Ter Beke à payer un dédommagement de 100 mille EUR. Le jugement n'a pas encore été signifié. Ter Beke a fait appel de ce jugement. Aucune provision n'a été constituée à cet effet.

Le 11 septembre 2018, les autorités fiscales françaises ont informé la société du groupe Ter Beke Stefano Toselli SL qu’elles souhaitent effectuer un contrôle fiscal sur les exercices s’achevant au 31 décembre 2015 – 2016 – 2017. Depuis le début de ce contrôle fiscal, la société Stefano Toselli SL a toujours collaboré de manière constructive avec les autorités fiscales françaises. Le 20 décembre 2018, les autorités fiscales françaises ont remis un avis de rectification pour l'exercice s'achevant au 31 décembre 2015 à Stefano Toselli SL. La société Stefano Toselli répondra à cet avis de rectification dans les délais légaux. Comme Stefano Toselli SL opérait encore en 2015 sous une structure de co-entreprise, et comme la rectification proposée de la base imposable concerne (directement ou indirectement) le partenaire de la co-entreprise de l’époque, Ter Beke répercutera intégralement cette charge fiscale potentielle sur le partenaire de la co-entreprise de l’époque. Aucune provision n'a dès lors été constituée à cet effet fin 2018.

31. DROITS ET OBLIGATIONS NON REPRIS AU BILAN

Le groupe n’a pas fourni de garantie pour des dettes ou des obligations vis-à-vis de tiers.

Le 31 décembre 2018, le total des obligations d’achat dans le cadre d’importants projets d’investissements se montait à 2.211 mille EUR (2017 : 1.155 mille EUR). Nous avons déjà octroyé des contrats ou passé des commandes à cet effet.

32. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

TRANSACTIONS AVEC DES ADMINISTRATEURS ET MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

La politique de rémunération de Ter Beke a été préparée par le Comité de rémunération et de nomination. Elle a été approuvée par le Conseil d'administration. Les rémunérations des administrateurs exécutifs et membres du Comité de direction comportent une partie fixe et une partie variable. La partie variable est soumise à l'évaluation du Comité de rémunération et de nomination et à 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.

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration et du management exécutif pour l'exercice 2018 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Pour les détails, nous référons également au rapport des rémunérations dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise (voir plus haut).

en million d’EUR	2018	2017
Rémunération des Administrateurs de Ter Beke SA pour leur mandat d'Administrateur	0,37	0,2

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

en millions d’EUR	2018	2017
Avantages à court terme du personnel	1,9	5,3
Indemnités après départ de l'entreprise		
Autres avantages à long terme du personnel		0,1
Indemnités de licenciement	0,7	
Paiements fondés sur les actions		

TRANSACTIONS AVEC D’AUTRES PARTIES

Les transactions avec les parties liées sont principalement des transactions commerciales. Elles sont basées sur le principe « at arm's length » (le principe d'indépendance). Les charges et produits de ces transactions sont incorporels, dans le cadre des comptes annuels consolidés.

En 2017 et 2018, nous n’avons reçu aucune notification des administrateurs ni du management en matière de transactions liées, comme prévu dans la Charte de Corporate Governance. Pour l'application du règlement des conflits d’intérêts (articles 523 et 524 du Code des sociétés), nous renvoyons le lecteur à la Déclaration en matière de gestion correcte du rapport annuel (voir plus haut).

33. BÉNÉFICE PAR ACTION

BÉNÉFICE ORDINAIRE PAR ACTION

Le calcul du bénéfice ordinaire par action est basé sur :

- un bénéfice net à allouer aux actionnaires ordinaires de 7.185 mille EUR (2017 : 17.107 mille EUR)
- un nombre moyen pondéré d’actions ordinaires en circulation durant l’année de 1.732.621 (2017 : 1.732.621)

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

	2018	2017
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	7.185	17.107
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621
Bénéfice par action	4,15	9,87

BÉNÉFICE DILUÉ PAR ACTION

Lors du calcul du bénéfice par action après dilution, nous adaptons le nombre moyen pondéré d’actions ordinaires. Nous tenons compte de toutes les actions ordinaires potentielles pouvant entraîner une dilution. En 2018 et 2017, il n’y en a pas.

	2018	2017
Bénéfice net groupe	7.185	17.107
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621
Effet de dilution des plans de warrants	0	0
Nombre moyen adapté d'actions	1.732.621	1.732.621
Bénéfice dilué par action	4,15	9,87

34. IMPACT DES REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

En 2018, le groupe n'a pas effectué de reprises, alors qu'en 2017, il en a effectué plusieurs.

Pour éclaircir l'impact des acquisitions de Stefano Toselli, Pasta Food Company, KK Fine Foods et Offerman B.V. sur base annuelle, Ter Beke a simulé les effets de la période pré-acquisition comme si elles avaient été reprises dans les chiffres de Ter Beke à partir du 1er janvier 2017.

STEFANO TOSELLI SAS

Le 30 juin 2017, Ter Beke SA 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.

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.

Ter Beke et GS&DH Holdings ont créé cette société en 2011 en tant que co-entreprise à 50/50 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.

KK FINE FOODS PLC

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

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

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.

	31/12/18	Proforma (*) 31/12/17
REBITDA	50.219	50.200
REBIT	23.027	23.750

(*) Chiffres non audités

35. ENTREPRISES DU GROUPE

La société mère du Groupe, Ter Beke SA - Beke 1 - 9950 Lievegem/Belgique, est au 31 décembre 2018, 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 Lievegem - Belgique	100
Heku NV - Ondernemingenstraat 1, 8630 Furnes - Belgique	100
Ter Beke Immo NV - Beke 1, 9950 Lievegem - Belgique	100
FreshMeals Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
FreshMeals Ibérica SL - Vía de las Dos Castillas, 33 - Complejo Empresarial Ática, Edificio 6, Planta 3a - Oficina B1, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid - Espagne	100
Ter Beke Luxembourg SA - 534, rue de Neudorf - 2220 Luxembourg - Luxembourg	100
Les Nutons SA - Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - Belgique	100
Come a Casa SA - Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - Belgique	100
Ter Beke France SA - Parc d'Activités Annecy - La 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 Pays-Bas BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
FreshMeals NV - Beke 1, 9950 Lievegem - 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 Pays-Bas B.V. - Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo - Pays-Bas	100
Offerman B.V. - Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo - Pays-Bas	100
Offerman Borculo B.V. - Parallelweg 21, 7271 VB Borculo - Pays-Bas	100
Offerman Aalsmeer B.V. - Turfstekerstraat 51, 1431 GD Aalsmeer - Pays-Bas	100
Offerman Holding B.V. - Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo - Pays-Bas	100
Gebr. Kraak Vlees en Vleeswaren B.V. - Turfstekerstraat 51, 1431 GD Aalsmeer - Pays-Bas	100
Offerman Zoetermeer B.V. - Philipsstraat 3, 2722 NA Zoetermeer - Pays-Bas	100
Vleeswaren en Saladefabrieken Offerman B.V. - Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo - Pays-Bas	100
Offerman Hazerswoude B.V. - Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo - Pays-Bas	100
FreshMeals Deutschland GmbH - Ostwall 175 - 47798 Krefeld - Allemagne	100

36. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS APRÈS LA DATE DU BILAN

Après la date du bilan, il n'y a pas eu d'événements qui ont un impact pertinent sur les résultats de ce rapport annuel.

37. RÉMUNÉRATION DU COMMISSAIRE

Pour l'exercice 2018, le commissaire (et les sociétés avec lesquelles le commissaire a un lien de collaboration) a (ont) facturé au groupe des honoraires additionnels pour un montant de 179 mille EUR. Ces honoraires concernent, entre autres, des consultations en matière d'impôts. Dans le cadre de l'audit du groupe Ter Beke, le commissaire a facturé un honoraire de 414 mille EUR.

Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA

1. BILAN

	2018	2017
Actifs immobilisés	231.922	169.580
I. Frais de lancement	0	0
II. Immobilisations incorporelles	167	277
III. Immobilisations corporelles	5.392	5.761
IV. Immobilisations financières	226.363	163.542
Actifs circulants	93.217	99.773
V. Créances à plus d'un an	0	14
VI. Stocks		
VII. Créances à 1 an au plus	87.920	97.273
VIII. Placements financiers	0	0
IX. Fonds disponibles	4.159	1.591
X. Comptes de régularisation	1.138	895
TOTAL DE L'ACTIF	325.139	269.353
Fonds propres	64.795	69.883
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	8.244	13.332
Provisions et impôts différés	0	0
<i>Provisions pour risques et charges</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Impôts différés</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Dettes	260.344	199.470
X. Dettes à plus d'un an	124.309	17.241
XI. Dettes à 1 an au plus	135.725	182.142
XII. Comptes de régularisation	310	87
TOTAL DU PASSIF	325.139	269.353

2. COMPTES DE RÉSULTATS

	2018	2017
Produits d'exploitation	18.161	13.803
Chiffre d'affaires		
Variation des stocks		
Production immobilisée		
Autres produits d'exploitation	18.161	13.803
Frais d'exploitation	20.680	19.688
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires		
Services et biens divers	12.767	14.581
Traitements, charges sociales et retraites	5.633	5.923
Amortissements et réductions de valeur sur les immobilisations incorporelles et corporelles	2.264	1.947
Réductions de valeur sur stocks et créances commerciales	0	
Provisions pour risques et charges	0	-2.843
Autres frais d'exploitation	16	80
Résultat d'exploitation	-2.519	-5.885
Produits financiers	23.400	7.670
Charges financières	-18.805	-749
Résultat d'exploitation ordinaire avant impôts	2.076	1.036
Bénéfice avant impôts	2.076	1.036
Impôts sur le résultat	-234	-5
Résultat de l'exercice après impôts	1.842	1.031

Les règles d'évaluation et de conversion des comptes annuels statutaires de la société mère sont conformes aux normes belges (BE GAAP). Nous avons établi les comptes annuels consolidés conformément 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.

Les documents suivants sont publiés conformément aux dispositions législatives et peuvent être obtenus gratuitement : 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.

Chiffres consolidés 2013-2018

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Compte de résultats consolidé						
Chiffre d'affaires net	680.460	508.555	418.563	396.319	399.730	407.202
EBITDA	44.036	38.409	37.735	34.273	31.418	28.602
Résultats d'exploitation	16.218	22.018	18.190	15.829	13.844	10.598
Résultat après impôts avant mise en équivalence	7.241	16.568	12.503	10.811	8.805	6.313
Résultat après impôts	7.241	17.139	12.562	10.298	8.132	6.202
Cash flow net	35.059	32.959	32.048	29.255	26.379	24.317
Bilan consolidé et structure financière						
Actifs immobilisés	243.591	242.573	144.337	149.201	140.926	144.493
Actifs circulants	181.387	157.163	105.314	92.327	91.799	96.183
Fonds propres	125.028	125.308	114.969	108.843	102.815	99.489
Total du bilan	424.978	399.736	249.651	241.528	232.725	240.676
Dettes financières nettes	122.679	126.925	17.547	34.312	29.566	40.823
Dettes financières nettes / Fonds propres	98,1%	101,3%	15,3%	31,5%	28,8%	41,0%
Fonds propres / Total du bilan	29,4%	31,3%	46,1%	45,1%	44,2%	41,3%
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)	120,60	175,73	139,80	96,51	61,99	56,94
Résultat par action	4,15	9,87	7,25	5,94	4,69	3,58
Résultat dilué par action	4,15	9,87	7,25	5,94	4,69	3,58
EBITDA par action	25,42	22,17	21,78	19,78	18,13	16,51
Cash flow net par action	20,27	19,04	18,50	16,88	15,22	14,03
Dividende par action	4,00	4,00	3,50	3,50	2,50	2,50
Payout ratio	96,50%	40,51%	48,27%	49,13%	53,27%	69,84%
Retour dividende (décembre)	3,30%	2,30%	2,50%	3,60%	4,00%	4,40%
Évaluation						
Capitalisation boursière (décembre)	208.867	304.473	242.238	167.215	107.405	98.655
Dettes financières nettes	122.679	126.925	17.547	34.312	29.566	40.823
Valeur boursière de l'entreprise	331.546	431.398	259.785	201.527	136.971	139.478
Valeur boursière / Résultat	46,0	26,000	20,800	18,5	15,6	22,1
Valeur boursière / EBITDA	7,5	11,2	6,9	5,9	4,4	4,9
Valeur boursière / Cash flow net	9,5	13,1	8,1	6,9	5,2	5,7

Déclaration des personnes responsables

Les soussignés, Francis Kint*, Administrateur délégué, et René Stevens, Chief Financial Officer (CFO), déclarent que, à leur connaissance :

- ◆ Les comptes annuels pour les exercices 2018 et 2017, établis conformément aux International Financial Accounting Standards (« IFRS »), tels qu'appliqués par l'Union européenne, 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, les résultats et la position de Ter Beke SA et des entreprises intégrées dans la consolidation. Le rapport annuel fournit une description fidèle des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

René Stevens
Chief Financial Officer

Francis Kint*
Administrateur délégué

* représentant permanent de la SPRL Argalix

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 2018 - COMPTE CONSOLIDÉ

Le texte original de ce rapport est en néerlandais

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 les comptes consolidés ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

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 annuels clos au 31 décembre 2018. Étant 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 22 exercices consécutifs.

RAPPORT SUR LES COMPTE CONSOLIDÉ

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 2018, 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 424 978 (000) EUR et dont l'état consolidé du résultat net et des autres éléments du résultat global se solde par un bénéfice de l'exercice de 7 241 (000) EUR.

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2018, 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), telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB applicables à la présente clôture et non encore approuvées au niveau national. 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 2018 s'élève à 76 456 (000) EUR. Le groupe a affecté le goodwill à ses deux unités génératrices de trésorerie (UGT) 'Charcuterie' (32 369 (000) EUR) et 'Plat cuisinés' (44 087 (000) 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 que 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 états financiers consolidés.	Nous avons examiné la pertinence des notes dans les états financiers consolidés.

RESPONSABILITÉS DE L'ORGANE DE GESTION RELATIVES À L'ÉTABLISSEMENT DES COMPTE CONSOLIDÉ

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 COMPTE CONSOLIDÉ

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 de toujours 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.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique.

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.

AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

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 sur les comptes consolidés.

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) telles qu'applicables en Belgique, 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 sur les comptes consolidés, 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 le même exercice 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 les autres informations contenues dans le rapport annuel, notamment chapitre 2 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.

L'information non financière requise par l'article 119, § 2 du Code des sociétés est reprise dans le rapport de gestion sur les comptes consolidés qui fait partie de la section 2 du rapport annuel. Pour l'établissement de cette information non financière, la société s'est basée sur les normes GRI. Conformément à l'article 144, § 1, 6° du Code des sociétés nous ne nous prononçons pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément aux normes GRI précités.

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 visées à l'article 134 du Code des sociétés ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe aux 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 19 avril 2019

Le commissaire

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL
Représentée par Charlotte Vanrobaeys

Informations de contact

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

PLATS CUISINÉS

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

LES NUTONS SA
Chaussée de Wavre 259a - B-4520 Wanze
RPM Huy 0442.475.396
Siège d'exploitation :
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. Pótnocna 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

Freshmeals Deutschland GmbH
Ostwall 175
47798 Krefeld
Deutschland
HRB Krefeld 16709

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 Lievegem
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 BV
Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo
KvK 67657303

OFFERMAN BORCULO B.V.
Parallelweg 21 - NL-7271 VB Borculo
KvK 06039901

OFFERMAN ZOETERMEER BV
Philipsstraat 3 - NL-2722 NA Zoetermeer
KvK 08048430

OFFERMAN AALSMEER BV
Turfstekerstraat 51 - NL-1431 GD Aalsmeer
KvK 34053874

COLOPHON

Rédaction: Scriptorij NV / Ter Beke

Traduction: SGS

Concept: Action nv

Éditeur responsable: Francis Kint

Photographie

Portraits:

Sven Everaert Photography, www.sveneveraert.com

Simone-Michelle de Blouw, www.simonemichelle.nl

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.

