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

Notre mission 2

Index 5

Ter Beke en bref 6

Avant-propos du président 8

Nos valeurs de base 10

Interview CEO 12

Lignes de force, chiffres clés 2016 - Perspectives 2017 16

Compte rendu des activités 19

Stratégie et innovations charcuterie 20

Stratégie Royaume-Uni 24

Rebranding 26

A la recherche du meilleur jambon 28

Journée familiale 32

Entreprise socialement responsable 34

Stratégie et innovations plats cuisinés 38

Logistique et supply chain 46

Expérience et modernisation 48

Leadership Development 50

Young Potentials 52

Corporate Governance 56

Information sur la bourse et les actionnaires 76

Informations de contact 79

Comptes consolidés 81

TER BEKE EN BREF

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

Le groupe a 2 activités principales : la charcuterie et les plats cuisinés. Il dispose de 7 sites industriels en Belgique et aux Pays-Bas et emploie quelque 1.650 collaborateurs. Ter Beke a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 418,6 millions d'EUR.

DIVISION PLATS CUISINÉS :

- Producteur de plats cuisinés frais pour le marché européen
- Leader du marché de la lasagne fraîche en Europe
- 7 lignes de production hautement automatisées dans 2 sites de production spécialisés en Belgique (Wanze et Marche-en-Famenne)
- Marques Come a casa® et Vamos®, plus des marques de distributeurs
- Emploie environ 600 collaborateurs
- Co-entreprise The Pasta Food Company établie en Pologne (2011)

DIVISION CHARCUTERIE :

- Producteur et trancheur de charcuterie pour le Benelux, le Royaume-Uni et l'Allemagne ;
- 2 sites de production en Belgique (Wommelgem et Waarschoot), 5 centres de tranchage et d'emballage de charcuterie dont 3 en Belgique (Wommelgem, Waarschoot et Furnes) et 2 aux Pays-Bas (Wijchen et Ridderkerk) ;
- Innovateur dans le segment des charcuteries préemballées ;
- Marques de distributeurs et marques propres L'Ardennaise®, Pluma® et Daniël Coopman® ;
- Emploie environ 1 050 collaborateurs.

Mesdames et Messieurs les Actionnaires,

La politique et l'équipe du CEO Dirk Goeminne ont permis à Ter Beke, notamment sur la base du ROCE (le rendement sur la totalité des moyens mis en œuvre), de devenir, avec une longueur d'avance, le performer le plus efficace de l'UE parmi les grandes et moyennes entreprises du secteur. Ter Beke a une dette financière très réduite et développe, en profondeur également, le talent, l'organisation et la culture.

Et ce sans aucune suffisance, j'ose le dire. Malgré les bons résultats, le management et le conseil d'administration estiment que nous devons faire beaucoup mieux encore.

Il suffit d'ouvrir le journal pour tomber sur des éditoriaux évoquant principalement des problèmes, politiques notamment, qui se traduisent partiellement dans des rendements d'intérêt négatifs pour les investisseurs. Malgré tout, les marchés sur lesquels Ter Beke opèrent envoient parfois des signaux économiques étonnamment positifs. Les deux développements influenceront la stratégie choisie.

S'il est un terme qui caractérise parfaitement l'air du temps, c'est sans aucun doute « l'insécurité ». L'insécurité peut littéralement figer la capacité d'action des personnes et des entreprises. Mais elle peut aussi pousser à améliorer en accéléré les compétences, la vitesse de réaction, la force de mobilisation financière, les connaissances qualitatives, les réseaux,... Il s'agit d'évaluer les opportunités en fonction de leur contribution durable à Ter Beke. C'est aussi un intervalle dans lequel il arrive que les acquisitions soient payées trop chèrement, comme on peut le voir.

Votre conseil d'administration et votre management remercient toutes les parties prenantes pour leurs efforts, qui ont exercé un impact positif sur la valeur de marché de l'entreprise et sa position de fournisseur et d'employeur. Nous constatons que ceux qui bénéficient de cette chance ont envie de travailler pour ou avec Ter Beke.

Nous pensons également qu'il est possible de contrer cette insécurité que je viens d'évoquer en investissant dans des entreprises comme Ter Beke, qui n'encourent pas de risques globaux et politiques, associent une approche d'investissement familiale à des talents qui savent comment changer et mener une politique en matière de dividende en tenant compte des opportunités M&A qui ajoutent une plus-value durable.

J'espère pouvoir vous rencontrer à notre assemblée annuelle à laquelle, comme précédemment, participeront des membres du management ; nous serons à votre disposition pour toutes vos questions.

Votre président
Louis-H. Verbeke

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT

Nos valeurs de base

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

2. ORIENTATION VERS LE RÉSULTAT
Réaliser les objectifs communs et fixés en agissant efficacement.

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

4. ORIENTATION VERS LE CLIENT
Offrir des solutions pour les demandes actuelles et futures des clients et consommateurs.

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

« Pour se développer, l'entreprise doit conquérir une plus grande part du marché »

Il le dit lui-même : le CEO est un passant. Il n'est pas sain qu'une personne occupe ce siège trop longtemps. Avec un mandat de cinq ans, le CEO reste alerte. En 2016, cela faisait quatre ans que Dirk Goeminne était aux commandes de Ter Beke. « Les deux premières années servent à observer, la troisième à dire ce qui doit changer, et la quatrième à opérer les changements. La quatrième et la cinquième années sont cruciales. Cette année, nous avons mis beaucoup de choses en route, tous ensemble, et l'année prochaine sera celle de la cerise sur le gâteau ».

Ter Beke a vu le jour en 1934. Petite boucherie à l'origine, l'entreprise est aujourd'hui un groupe possédant différentes filiales en Belgique et ailleurs. L'ampleur et la répartition géographique de notre entreprise augmentent la nécessité d'une histoire enthousiaste et uniforme. C'est pourquoi Dirk Goeminne a collaboré l'année dernière avec Bas Hauwert pour réaliser un rebranding.

« L'histoire de Ter Beke doit être davantage diffusée vers l'extérieur. Nous voulons aider nos collaborateurs à la raconter au monde. Chacun doit pouvoir dire comme il est agréable de travailler pour Ter Beke, d'en devenir client. C'est pourquoi nous avons développé un toolkit pour notre communication externe, avec une agence. Toujours avec le One Ter Beke à l'esprit. Mais nous voulons aller encore plus loin : One Ter Beke & One Family ».

Même si Ter Beke est aujourd'hui un groupe international, il n'a pas oublié les valeurs de l'entreprise familiale d'origine. Cet aspect familial doit être plus explicitement présent dans la communication avec le monde extérieur, mais aussi dans nos propres rangs : « Nous devons faire en sorte que nos collaborateurs appartiennent à l'histoire Ter Beke, et leur dire clairement : vous faites partie de la famille. Nous avons ainsi filmé notre journée familiale. Et illustré la symbolique de One : le O, le N et le E. Nous avons formé ces trois lettres, avec toutes les personnes présentes, et la scène a été filmée avec un drone. Nous avons complété ces images avec des témoignages de nos collaborateurs, expliquant pourquoi ils trouvent One Ter Beke important. Pas seulement des Belges et des Néerlandais, mais aussi des Anglais, des Français, des Espagnols,... »

Cet esprit de famille, ce sentiment de groupe, Ter Beke va maintenant les faire vivre sur le lieu de travail. Le rebranding permettra aux vendeurs de mieux raconter l'histoire aux clients. En interne, la collaboration et la concertation vont être stimulées dans tous les sens : les opérations communiqueront avec la vente, le développement des produits avec les achats, les techniciens avec les gens du terrain pour mieux utiliser les machines,...

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

LA QUALITÉ DOIT ÊTRE PARTOUT

Dirk Goeminne n'agit jamais dans la précipitation. Il faut d'abord réfléchir, puis travailler en interne et ensuite seulement s'ouvrir au vaste monde : « Nous avons déjà beaucoup travaillé en interne. L'année dernière, nous avons écouté nos clients dans le cadre du projet Safari. Nous avons rassemblé toutes ces informations et nous voulons maintenant communiquer tout le package, tant en interne qu'en externe. Nous allons à présent communiquer davantage en externe. Aller vers le monde extérieur ».

Et la qualité est un facteur important dans ce contexte. Cela va bien plus loin que les produits seulement : les opérations, les processus, les collaborateurs et les systèmes sont concernés aussi. Le système ERP, lancé l'année dernière dans la division plats cuisinés, a été élargi en 2016 à la division charcuterie. En 2016, quelques personnes ayant un profil plus spécialisé sont entrées en service, comme un nouveau directeur des achats. « La qualité doit être partout. Nous avons un integrity manager qui surveille les normes de qualité dans toute l'organisation. Il a ainsi préparé nos usines pour les audits inopinés.

INTERVIEW CEO

Mais il a également travaillé sur le projet RACI, qui doit propulser Ter Beke vers un niveau supérieur en matière de direction et de qualité ».

INNOVATIONS JUSQU'EN 2018

Le marché de la charcuterie est assez stable. Nous mangeons moins de viande dans l'ensemble, mais il y a de plus en plus d'êtres humains sur terre. Pourtant, Dirk Goeminne estime qu'une croissance est encore possible : « Nous ne nous développerons pas parce que les consommateurs mangeront davantage de viande, mais parce que les deux divisions rafleront une plus grande part de marché. Nous pouvons reprendre des entreprises, mais aussi réaliser une croissance organique. Et nos innovations sont cruciales pour ce faire. Mais nous devons aussi développer une vision plus expansive et adapter certaines méthodes de travail ».

Ter Beke ne s'est pas reposé sur ses lauriers en 2016. Le groupe a lancé Come a casa Delicious, une toute nouvelle gamme de lasagnes. Les Pays-Bas ont découvert l'assortiment bio et les tapas Ter Beke. L'innovation ne se limite pas aux produits, elle touche aux emballages aussi : le nouveau Multi-Layer Packaging a été élu innovation de l'année par l'un de nos clients.

« Nous avons des innovations en préparation pour les deux prochaines années. Elles exploreront de nouveaux segments près de chez nous, mais elles nous mèneront dans d'autres régions aussi. Pour la lasagne halal, nous sommes en discussion avec des détaillants du Moyen-Orient et d'Indonésie. Si nos matières premières sont internationales, pourquoi ne pourrions-nous pas vendre nos produits dans le monde entier ? Les Chinois, dont le niveau de vie a un peu augmenté, adorent les produits occidentaux. Avec notre lasagne, nous visons donc également le marché chinois à présent, sous un nom chinois adapté. Les premiers conteneurs sont en route, depuis la France. En 2017, nous commercialiserons aussi la flexicharcuterie, une association de viande et de légumes ».

NEVER WASTE A GOOD CRISIS

Jusqu'à présent, le pâté était le produit le plus international. Il se vendait très bien au Royaume-Uni. Mais l'année dernière, Ter Beke y a perdu ses deux plus gros clients. Et le Brexit est venu s'y ajouter, au milieu de l'année 2016 : « La livre britannique a perdu 15%. Bien que nous ayons des contrats en euros et en livres, cet événement a fait baisser notre rendement financier. Et les détaillants anglais se replient de plus en plus sur eux-mêmes : ils se tournent vers les fabricants locaux, ou s'ils travaillent avec des producteurs en Europe, ils les obligent à utiliser de la viande britannique. Les affaires avec l'Angleterre ne s'en voient pas facilitées ».

Les événements de l'autre côté de la Manche obligent Ter Beke à revoir son approche. Ter Beke a pris en service un account manager anglais, qui défend à présent les intérêts de l'entreprise belge et lancera dorénavant des marques propres.

« En fait, les résultats du premier semestre 2016 étaient fantastiques. Nous étions partis pour connaître une année phénoménale. Sans la perte du contrat pour le pâté, nous aurions battu tous les records. Malgré tout, nous avons quand même réalisé les budgets prédéfinis. Et je ne suis donc pas mécontent, en finale ».

Ces prochaines années, la poursuite de la consolidation du marché sera un point d'attention. Les détaillants consolident plus vite que les producteurs, et ils déterminent les règles du jeu. « Nos clients deviennent de plus en plus grands. Deux de nos plus gros clients ont fusionné. Ce qui a un impact pour Ter Beke, les détaillants deviennent plus puissants. Et les discounters occupent déjà plus de 40% du marché. Nous devons réagir à cette tendance. Là aussi, les innovations et les nouveaux marchés entrent en considération ».

SPÉCIALISTES DU SALAMI

Fin 2016, les principaux produits de la division charcuterie étaient, dans l'ordre, le salami, le pâté, le jambon, le poulet et la charcuterie cuite. L'expansion est un must ici aussi : « Pour le jambon cuit, nous allons développer un produit premium, pour lequel nous allons même élever nos propres porcs. Aux Pays-Bas, nous en ferons de même, avec du filet de poulet Hubbard. Mais c'est pour le salami surtout que nous devons déployer nos ailes. C'est notre produit principal. Nous sommes les spécialistes du salami en Belgique. Le salami est le snack idéal, les gens le consomment partout, en dés, sous forme de petits saucissons,... On peut le préparer comme on veut : au poulet, sain, avec beaucoup de sel, avec peu de sel. Mais il n'est vendu qu'au Benelux, et je trouve que c'est une opportunité manquée ».

Dirk Goeminne restera CEO jusqu'en 2018. Avec beaucoup d'ambition. « Je veux vendre la lasagne dans le monde entier et commercialiser la charcuterie en dehors du Benelux. Devenir une entreprise réalisant un chiffre d'affaires dépassant le milliard. Si je peux encore assister à cela, je me souviendrai avec plaisir de ma période en tant que CEO et je serai heureux d'avoir pu apporter ma petite pierre à l'édifice ».

Lignes de force, chiffres clés 2016 – Perspectives 2017

CHIFFRE D'AFFAIRES
418,6
millions d'EUR

2016

REBITDA
38,5
millions d'EUR

EBITDA
37,7
millions d'EUR

EAT
12,6
millions d'EUR

INVESTISSEMENTS
14,8
millions d'EUR

DIVIDENDE BRUT
3,50
EUR/action

2017

Ter Beke a réalisé en 2016 le meilleur résultat de tous les temps. Le chiffre d'affaires total du groupe augmente de 22,2 millions d'EUR (+5,6%), passant de 396,3 millions d'EUR à 418,6 millions d'EUR.

Le bénéfice net a augmenté de 22,0% et la dette financière nette a été réduite de moitié. Le groupe a pu réaliser ce résultat en lançant de nouveaux produits, concepts et emballages. Une approche qui sera poursuivie et élargie en 2017.

DIVISION CHARCUTERIE :

- Le chiffre d'affaires de la division augmente de 5,1%.
- Les nouveaux investissements dans la stratégie de croissance sur le marché néerlandais portent leurs premiers fruits et compensent largement la perte d'un contrat de volume sur le marché anglais à la mi-2016 et l'effet négatif de la chute de la livre britannique.
- Lancement du concept Multi-layer Packaging pour la charcuterie.
- Accent maintenu sur la rentabilité de la gamme de produits et la maîtrise active des coûts.

DIVISION PLATS CUISINÉS :

- Le chiffre d'affaires de la division augmente de 7,1% suite au lancement de nouveaux produits et concepts.
- Accent maintenu sur la rentabilité de la gamme de produits et la maîtrise active des coûts.
- Réemballage fructueux de la gamme Come a casa®.

INVESTISSEMENTS

En 2016, une somme de 14,8 millions d'EUR a été prévue pour la poursuite des investissements dans l'efficacité, les adaptations structurelles dans les divers sites et la poursuite du déploiement du progiciel ERP. En 2016, le groupe a investi aussi dans deux lignes de production pour le nouveau concept Multi-Layer Packaging pour la charcuterie, qui a été lancé avec grand succès. En 2015, 16,9 millions d'EUR ont été investis.

PROPOSITION DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires de maintenir le dividende à 3,50 EUR. L'entreprise conservera ainsi des moyens en suffisance pour poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de croissance.

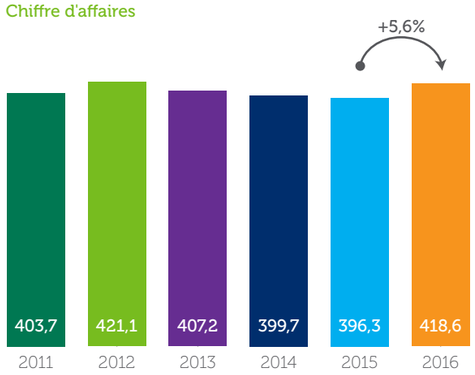
ÉVÉNEMENTS PRINCIPAUX APRÈS LA DATE DU BILAN

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

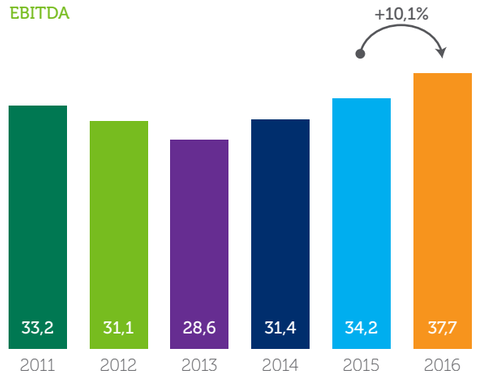
PERSPECTIVES 2017

En 2017, Ter Beke continuera de mettre un accent plus fort sur la rentabilité et la croissance de la gamme de produits et sur une maîtrise et une réduction actives des coûts. Le groupe estime que, sous réserve de circonstances imprévues sur le marché, le résultat de 2017 dépassera celui de 2016.

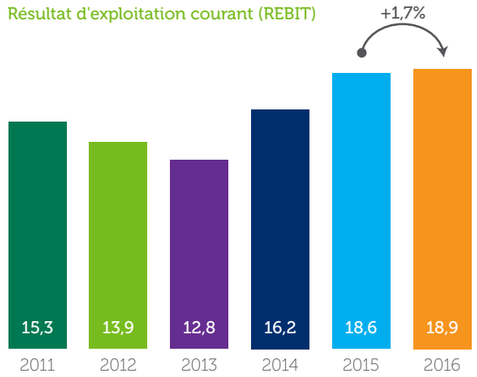
Chiffre d'affaires



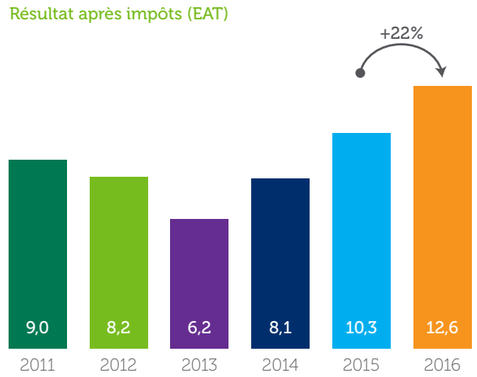
EBITDA



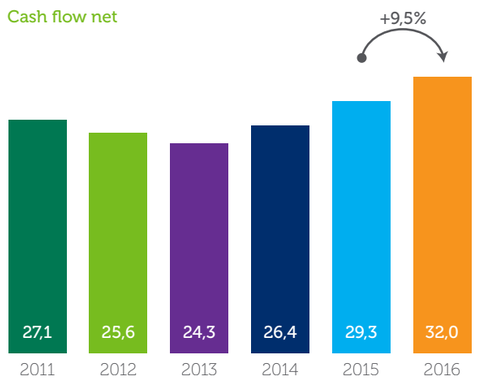
Résultat d'exploitation courant (REBIT)



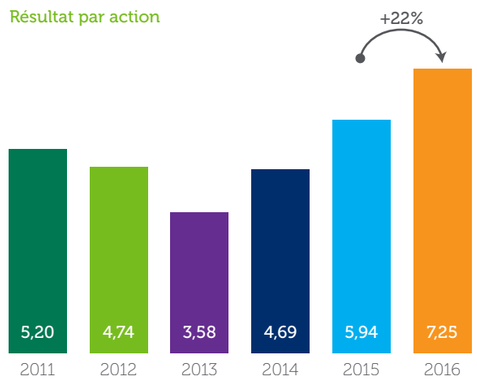
Résultat après impôts (EAT)



Cash flow net



Résultat par action



1 COMPTE RENDU DES ACTIVITÉS

STRATÉGIE ET INNOVATIONS CHARCUTERIE

Interview Bas Hauwert,
directeur commercial Charcuterie

« Nous apportons de la couleur dans la mer rose de la charcuterie »

Le Néerlandais Bas Hauwert est un nouveau visage, venu rejoindre le comité de direction en 2016. Il a apporté l'expérience acquise chez Ter Beke Pays-Bas afin d'élaborer une stratégie pour la division charcuterie. Il veut réagir à un marché en plein changement et armer Ter Beke pour l'avenir.

« 2016 a été pour moi l'année où je suis passé de Ter Beke Pays-Bas à la division charcuterie pour tout le groupe. À ce niveau, j'ai une meilleure vue de ce que nous faisons chez Ter Beke et j'en assume l'entière responsabilité. Cette année, j'ai beaucoup appris en parlant avec les gens. Et j'ai réfléchi à la vision et à la stratégie pour la division charcuterie. »

« Le commerce de la charcuterie est sous pression depuis des années déjà. Et pourtant, nous avons réalisé une croissance bien plus importante que celle du marché en 2016. Nous vendons davantage de produits propres, mais nous sommes également très forts dans le tranchage de la charcuterie : trancher, emballer, distribuer. Nous créons ainsi une plus-value à deux niveaux pour nos clients. »

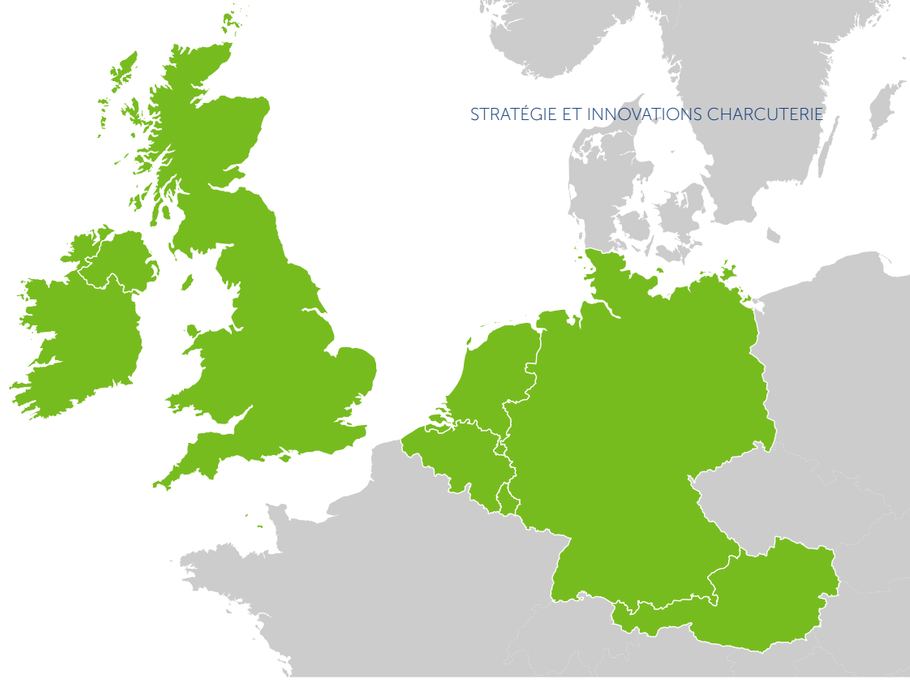
« Nous développons aussi de nouveaux produits. Les consommateurs s'intéressent de plus en plus à la provenance des produits, à leur fabrication, à l'histoire qui se cache derrière. Les Pays-Bas ont une longueur d'avance quand il s'agit de répondre à cette tendance. Ils ont déjà un label Beter Leven qui attribue une, deux ou trois étoiles à la viande. Nous ne considérons pas cette évolution comme une menace, mais comme une opportunité. Et nous voulons être un partenaire pour nos clients dans ce contexte. Nous travaillons avec des races spécifiques, élevées localement. Nous produisons du filet de poulet avec la race Hubbard pour un détaillant néerlandais. Ce poulet est de bien meilleure qualité que les poulets standard du Brésil ou de la Thaïlande. Il en va de même pour notre jambon cuit. Nous allons élever nos propres porcs, dans des conditions optimales, pour obtenir le meilleur jambon cuit. Nous ne faisons pas seulement ce que nous demande le client, mais nous anticipons ses désirs de manière proactive. »

ASSOCIER LES LÉGUMES ET LA VIANDE

« La tendance actuelle est de manger moins de viande et davantage de légumes. Pour y répondre, nous allons lancer en 2017 le tout nouveau concept de flexicharcuterie. Il s'agit d'une charcuterie comportant non moins de 50% de légumes, comme la roulade de poulet au romanesco et la roulade de porc au chou-fleur. On y reconnaîtra parfaitement la forme des légumes. »

« Nous commercialiserons cette flexicharcuterie sous le nom de 'Fijn Vleesch en Groenten'. Cette innovation cadre parfaitement dans notre quête d'authenticité, qui se traduit aussi par des produits moins parfaits/polis comme le pain de viande et la roulade. Et les légumes apporteront certainement davantage de couleur dans le rayon charcuterie, qui ressemble souvent à une mer rose. »

LES PAYS OÙ TER BEKE VEND DE LA CHARCUTERIE



MULTI LAYER PACKAGING

« Nous allons innover non seulement au niveau de nos produits, mais aussi des emballages. En 2016, nous avons lancé le Multi-Layer Packaging chez un client belge. Cet emballage comporte deux compartiments : vous pouvez ouvrir d'abord le premier film, comportant trois ou quatre tranches, puis le second film en-dessous, avec à nouveau quelques tranches. Cet emballage permet au consommateur d'utiliser la charcuterie à différents moments et donc d'en jeter moins à la poubelle. »

« Il nous permet de nous distinguer. Nous sommes les premiers à avoir commercialisé cet emballage pour plus de 30 produits. Et nous en vendons davantage en conséquence. Pourtant, le produit est le même, et le consommateur en jette moins. Mais il est quand même possible de convaincre les clients qui consomment des quantités moindres d'acheter 100 ou 150 grammes parce que le produit reste frais plus longtemps. La date de conservation du produit ne change pas, mais vous pouvez déterminer vous-même comment vous gérez la fraîcheur du produit. Le client a qualifié ce Multi-Layer Packaging d'innovation produit de l'année 2016. »

Ter Beke a élaboré un plan de croissance ambitieux pour la division charcuterie. Le but : doubler le chiffre d'affaires. La stratégie est basée sur une collaboration entre les différents départements, avec un plan clairement défini, tant pour les ventes que les opérations, afin que les deux se renforcent mutuellement. Cinq stratégies sont définies : une position de fournisseur privilégié, croissance, innovation, développement durable, le tout mené à bien par une super-équipe de collaborateurs.

Avec ces modules de base, Ter Beke va mettre en œuvre cette stratégie dans chaque pays, afin de réaliser l'objectif de cette façon.

SHARING TAPAS

« Un autre projet innovant est un assortiment de tapas que nous avons vendu à un client néerlandais. Il marche très bien en termes de volume. Les tapas représentent un marché en pleine croissance en Belgique, aux Pays-Bas, en Allemagne et au Royaume-Uni. Les produits de viande, comme les boulettes de haché et les brochettes de poulet, y jouent un rôle. Nous voulons poursuivre sur cette voie, si le client le souhaite aussi. »

« Notre modèle de service slicing joue le rôle principal ici. Ces tapas proviennent de tous les coins de la planète. Nous pouvons les traiter pour nos retailers. Nous voulons encore étendre et optimiser notre assortiment en 2017. »

PÂTÉ

« En Belgique et aux Pays-Bas, nous occupons une position forte dans la charcuterie fine et le tranchage. En Allemagne et au Royaume-Uni, nous avons une autre position : nous y sommes un fournisseur de pâté. Depuis le Brexit, on voit que les Britanniques se replient sur eux-mêmes. Ils recherchent des fabricants dans leur propre pays. Et le groupe Ter Beke n'était pas préparé à ce repli. Nous avons perdu deux grands clients au Royaume-Uni. Nous étions le leader du marché du pâté et nous ne le sommes plus. »

« Nous avions un distributeur au Royaume-Uni. Mais nous étions ainsi dépendants de quelqu'un d'autre pour la façon de vendre notre produit. C'est pourquoi nous avons nommé maintenant notre propre country manager, David Girdler. »

Interview David Girdler,
Country Manager Royaume-Uni

« Ter Beke est bien plus qu'un fournisseur inconnu de pâtés »

2016 n'a pas été la meilleure année pour Ter Beke au Royaume-Uni. Le groupe a perdu deux clients importants et n'est plus le leader du marché. Mais la situation offre également de nouvelles opportunités. Avec un nouveau Country Manager : le Britannique David Girdler.

« Parfois on perd une part de business, mais on gagne une occasion d'évaluer ses activités et de recommencer. J'ai pu démarrer avec un regard neuf et utiliser les atouts de Ter Beke pour développer une nouvelle vision ».

« Le Royaume-Uni est l'un des plus grands marchés d'Europe pour le pâté. Dans certains cas, nous travaillions via un agent, et en direct dans les autres cas. Nous avons maintenant choisi de parler nous-mêmes avec les détaillants, qui sont toujours très nombreux parmi notre clientèle. Et c'est sur cette base que nous voulons évoluer ».

« Ter Beke était un fournisseur inconnu de pâtés de marques de distributeur. Mais nous sommes bien plus que cela. Nous disposons d'une très grande offre de charcuteries fines et les détaillants britanniques ne le savent pas. Ils ne connaissent pas non plus nos innovations. Ma tâche consiste donc à leur offrir une autre vision de ce que Ter Beke peut faire ».

MARCHÉ BRITANNIQUE

« Nous avons créé une marque spécifique pour le marché britannique, où nous travaillions toujours sous marque de distribution auparavant. Nous allons la lancer en 2017. Nous proposons déjà un pâté sans gluten ni lactose, le premier au Royaume-Uni ».

« Ter Beke produit du pâté depuis 80 ans déjà. Les Britanniques apprécient cette origine et cette authenticité. Nous allons nous adresser directement au consommateur et lui raconter la magnifique histoire de Ter Beke. Vous ne voudriez tout de même pas un pâté bruxellois ou ardennais de Sheffield ou Manchester ? Non, il doit venir de Belgique ».

« En 2017, nous allons lancer plusieurs jambons, avec du gin et de la bière. Ce sont des produits qui se trouvent déjà dans la gamme Ter Beke, mais que les Britanniques ne connaissent pas encore. Il s'agit de sélectionner les bons produits, qu'apprécient les Britanniques ».

BREXIT

« Nous devons attendre de voir quelles seront les conséquences du Brexit. Mais les choses vont changer, en tout cas. La livre britannique a déjà chuté de 15%. Notre rendement financier a pris un sacré coup en conséquence. Mais nous avons confiance dans l'avenir. Il reste encore énormément de possibilités au Royaume-Uni ».

« J'ai choisi Ter Beke pour ses collaborateurs et sa passion. Ter Beke a une vision, que je veux promouvoir au Royaume-Uni. Je pense que je peux faire une différence ici ».

« La question n'est pas de savoir ce que vous livrez, mais pourquoi vous livrez »

One Ter Beke, One Family. Ter Beke est un ensemble d'entreprises, mais qui forment un tout, une famille. Ter Beke est depuis toujours une entreprise familiale, qui veut préserver les valeurs de la famille dans l'entreprise internationale qu'elle est devenue.

« La question n'est pas de savoir ce que vous livrez, mais pourquoi vous livrez », explique Bas Hauwert. « Si nous voulons donc convaincre nos clients que nous sommes le meilleur fournisseur, nous devons pouvoir expliquer pourquoi ». Et chacun chez Ter Beke doit donner la même réponse à cette question. C'est pourquoi la direction a développé une vision claire.

La stratégie découle de la question : comment l'entreprise Ter Beke peut-elle créer de la valeur pour le client ? Selon la théorie de la création de valeur, il n'est possible de briller que dans l'un de ces quatre éléments : la satisfaction des clients, l'innovation, un service impeccable (operational excellence) et le meilleur rapport qualité/prix (cost leadership). Mais Ter Beke recherche toujours la bonne association de ces éléments. L'innovation est nécessaire, mais elle doit aussi être bien menée. En concertation étroite avec le client et à un prix abordable.

Ter Beke veut également impliquer chaque collaborateur dans cette histoire, explique le CEO Dirk Goeminne. « Chacun fait partie de la famille, tout le monde apporte sa pierre à l'édifice. Nous travaillons ensemble pour obtenir un résultat encore meilleur ». Le symbole en est l'esperluette, le lien entre tous les éléments de Ter Beke. Les collaborateurs de l'usine poursuivent le même but que les techniciens et les représentants, et inversement. Il en va de même pour nos clients : Ter Beke et ses clients travaillent ensemble comme des partenaires.

À LA RECHERCHE DU MEILLEUR JAMBON

Interview Wim De Cock, Operations Director (Ter Beke)
et Stefaan Lambrecht, CEO (Danis)

« Nous voulons créer de la maîtrise dans le jambon cuit ».

Enfiler une salopette sur leur costume, mettre des bottes. Wim De Cock (Ter Beke) et Stefaan Lambrecht (Danis) y sont habitués. Nous sommes accueillis par des grognements dans la porcherie. Les porcs sentent qu'ils ne sont pas seuls. Ils se rassemblent dans le fond du box. Stefaan Lambrecht parle avec fierté de ses porcs. « Nous élevons des porcs de manière durable et aussi scientifiquement étayée ».

L'amour de la viande de porc est perceptible chez ces messieurs. Et c'est notre point commun. « Nous voulons travailler avec une seule race de porcs, afin de garder le contrôle total, et de produire le meilleur jambon cuit. En ce moment, il y a beaucoup de variations dans la viande de porc que nous recevons. Pour ce nouveau produit premium, la matière première – la viande – doit avoir un maximum de caractéristiques permanentes », explique Wim De Cock, Operations Director chez Ter Beke.

Et c'est pour cela que Ter Beke travaille avec Danis, éleveur de porcs et producteur de fourrage. « Nous sommes une entreprise familiale », explique le CEO Stefaan Lambrecht. « Nous travaillons avec des éleveurs de porcs et partenaires locaux, familiaux, dans la chaîne, pour offrir des concepts innovants et orientés sur le client en matière de production porcine ». Danis va élever pour Ter Beke différentes races de porcs pour sélectionner en finale celle qui donne une matière première offrant le meilleur rendement et le meilleur goût. Car Ter Beke veut produire le meilleur jambon cuit de Belgique. En contrôlant toute la chaîne : du porc au jambon.

FEED-BACK DIRECT

« Nous avons lancé ce projet parce que le jambon cuit est l'une des seules charcuteries où la matière première de base est tellement déterminante pour l'aspect et le goût du produit fini », explique Wim De Cock. « Dans de nombreux autres produits de viande, comme le salami et le pâté, les matières premières de base ne sont plus reconnaissables en entier dans le produit fini. Nous voulons acquérir davantage de connaissances et de savoir-faire pour ce jambon cuit. Travailler avec la meilleure matière première est la clé pour une production de jambon cuit réussie par la suite. Nous avons choisi Danis parce que c'est le meilleur de Belgique pour l'élevage de porcs, dans le cadre d'une production contrôlée de la génétique, de l'alimentation, de l'hébergement, jusqu'à l'abattage.

Le projet a démarré en 2016, année où ont été effectuées les premières inséminations et où l'élevage a commencé. Les premiers jambons ont été produits chez Ter Beke en janvier 2017. « Nous donnons un feed-back direct à Danis », explique Wim De Cock. « Et nous ne mâchons pas nos mots : ce jambon est trop clair, trop léger, il a trop ou pas assez de graisse. Il y a une concertation immédiate entre Danis et nous, car c'est nous qui déterminons ce qui est servi dans l'assiette du consommateur. Nous avons des lignes de communication courtes et nous obtenons ainsi très rapidement un résultat. Ensemble, nous sommes le régisseur de toute la chaîne ».

SCIENCE EXACTE

Le porc est très sensible au stress. Et le stress provoque des crampes et acidifie les muscles. La viande perd alors facilement de l'eau après l'abattage. Conséquence : les jambons sont clairs et manquent de structure. Pour que le porc soit plus adéquat pour le traitement ultérieur, Danis va notamment adapter l'alimentation, l'hébergement et la génétique. Tout est scientifiquement étayé, rien n'est laissé au hasard. Nous élaborerons ainsi une matrice, dont on variera à chaque fois un facteur, explique Stefaan Lambrecht. « Nous testerons chaque variation, aussi petite soit-elle, et ne passerons à l'étape suivante que si celle-ci est jugée positive. Avec une plus-value pour le consommateur. Nous travaillons par exemple beaucoup aussi sur la réduction des antibiotiques et salmonelles. Toutes les matières premières entrantes pour le fourrage sont analysées en détail, et celles qui ne sont pas conformes sont refusées et renvoyées. Toute la chaîne est donc contrôlée et adaptée si nécessaire ». L'équarrisseur des porcs est également un partenaire familial local, de sorte que la qualité ne varie pas non plus à ce niveau.

Wim De Cock (gauche) en Stefaan Lambrecht (droit)

« Ensemble, nous sommes le régisseur de toute la chaîne ».

Ter Beke veut évaluer la situation après deux ans : quelle race de porcs donne les meilleurs jambons ? Sur la base de paramètres indépendants comme le rendement de découpe des carcasses, le pH du jambon à la réception, la perte d'égouttage, jusqu'à la perte de tranchage du produit fini. Mais surtout : avec des panels de test qui évalueront le goût. « Nous voulons ainsi créer davantage de maîtrise dans le jambon cuit », explique Wim De Cock. « Tant dans les matières premières que dans le processus de transformation. Nous misons donc sur l'acquisition de connaissances. La connaissance de la matière première en est une partie importante. Nous voulons aboutir en finale au meilleur jambon en termes de goûts, de tendreté, de mâche et d'aspect. Une fois que nous aurons déterminé la meilleure race de porcs pour nous, nous maîtriserons toute la chaîne ».

UTILISATION MAXIMALE

Une partie importante de ce projet est l'utilisation maximale de la carcasse du porc. Ter Beke achète tout le porc à Danis dans cette phase de test. Les épaules sont intégrées dans la lasagne et le salami, le foie dans le pâté. Pour le lard, nous travaillons avec un partenaire externe. Mais le critère de sélection est le jambon.

Tous les regards sont tournés dans la même direction chez Ter Beke et Danis. Et c'est la direction du consommateur. Stefaan Lambrecht : « Si le consommateur veut manger moins de viande, il doit pouvoir manger mieux. Le consommateur peut avoir pleine confiance dans ce qu'il mange. C'est notre mission ». Wim De Cock confirme. « Nous voulons écrire une histoire durable. Avec en résultat final : notre propre porc Ter Beke ».

JOURNÉE FAMILIALE

One Ter Beke, One Family

La journée familiale bisannuelle de Ter Beke a été un grand succès en 2016. Cette fois, le lieu de l'événement était De Nekker, à Malines. Nous avions invité les membres du personnel de toutes les filiales d'Europe et leur avions proposé des services de transport. La filiale de Wommelgem était la mieux représentée : 20% des participants. Mais des collaborateurs d'Espagne et de France sont également venus. Ils représentaient 2%. Les 930 personnes présentes ont apprécié les spectacles et animations. Et bien entendu, elles ont aussi pu goûter nos produits Ter Beke. Un assortiment de lasagnes, pizzas, moussakas et penne eur a été proposé, mais également du Coeur d'Ardenne, du Cobourg Classico et du Rubens Beenham, bon pour 205 kilos de viande et 500 kilos de plats cuisinés !

40
nouveaux collaborateurs avec un contrat à durée indéterminée

20%
des employés travaille à temps partiel

1619
équivalents temps plein (2016)

1588
équivalents temps plein (2015)

En sa qualité de R&D – Q.A. Director, Guido Bresseleers est responsable de l'Entreprise Socialement Responsable au sein de Ter Beke. « L'ESR est une conviction, explique-t-il. Et cette conviction se traduit en attitude. Il s'agit d'entreprendre de manière durable, en se souciant de l'environnement et des êtres humains, dans et autour de l'entreprise, nos parties prenantes ». Ce sont les clients, la société, l'entourage proche, les fournisseurs, les collègues et les actionnaires.

En 2016, nous avons demandé à toutes nos parties prenantes quel était l'aspect de Ter Beke auquel elles attribuaient le plus de valeur. La sécurité alimentaire a remporté tous les suffrages, suivie par les informations sur les ingrédients et les valeurs nutritives, ainsi que la traçabilité des ingrédients. « Nous avons fait le point de nos ambitions en fonction de ce classement et avons décidé de les optimiser pour 2020, avec des plans d'action concrets ».

« L'ESR est une conviction »

TRAÇABILITÉ ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Le consommateur accorde de plus en plus d'importance à l'origine des produits. La numérisation est un instrument très utile dans ce contexte. Ter Beke a déjà mis en œuvre chez un client allemand, un projet où le consommateur peut accéder au site web du client via un code QR, et découvrir de quelle ferme provient la viande de sa lasagne. Cette même approche est en préparation en Belgique aussi. Mais l'origine des ingrédients est également indiquée sur les emballages.

La qualité des produits est confirmée par des audits. Chaque unité de production de Ter Beke peut dorénavant être évaluée à tout moment. Durant ces contrôles, qui se pratiquent depuis les années 90 déjà, les auditeurs déterminent dans quelle mesure la sécurité alimentaire, les produits et processus au sein des usines répondent aux normes de qualité IFS ou BRC (International Food Safety – British Retail Consortium). Jusqu'à présent, cet audit annuel était toujours annoncé : une date était fixée, et chacun pouvait se préparer à l'audit. En 2016, Ter Beke a indiqué que dorénavant, les contrôleurs pourraient se présenter de manière inopinée. C'est une étape importante : car maintenant, tout le monde se tient prêt quotidiennement pour un tel audit, et pas seulement le jour du contrôle. Cette ouverture fait partie de la politique ESR.

Les usines de Furnes, Wanze et Wommelgem ont été auditées une première fois en 2016, avec un bon résultat. Waarschoot, Marche-en-Famenne et Wijchen ont été contrôlées début 2017. Ridderkerk devrait suivre en 2017. Ensuite, toutes les filiales pourront s'attendre à de nouveaux contrôles.

UNE CHAÎNE COURTE

Acheter local, garder la chaîne aussi courte que possible, font partie de la politique ESR. 95% de la viande sont achetés dans les pays UE15, surtout en Belgique et aux Pays-Bas. Il en va de même pour 82% des autres ingrédients. En 2013, ils étaient 91% et 70%, respectivement. Ter Beke a franchi des pas importants, grâce à des cahiers des charges spécifiques et des exigences plus strictes imposées aux fournisseurs.

COMPOSITION DES PRODUITS

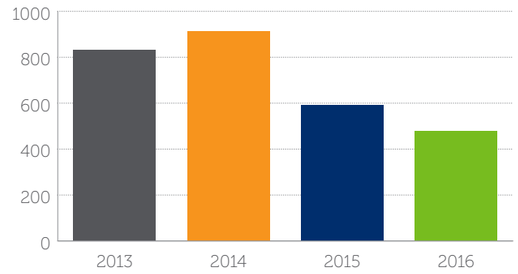
MOINS D'HUILE DE PALME

L'utilisation d'huile de palme a chuté de 42% par rapport à 2013. Cette baisse est imputable en grande partie aux plats cuisinés, dont l'huile de palme est quasiment absente. Nous n'utilisons pratiquement plus d'huile de palme dans les charcuteries.

L'huile de palme offre des avantages et des désavantages : d'une part le palmiste produit énormément d'énergie nutritionnelle par hectare. Dans cette optique, les plantations de palmistes sont beaucoup plus durables que les champs de colza. Mais d'autre part, les palmistes poussent à l'autre bout du monde, et des enfants travaillent parfois dans les palmeraies, alors que Ter Beke accorde toujours la préférence à la production locale. Enfin, l'huile de palme est l'une des graisses les plus saturées. C'est pour toutes ces raisons que Ter Beke a décidé d'abandonner progressivement l'huile de palme.

S'il n'est pas possible de l'éviter - généralement parce qu'un client ne souhaite pas renoncer à l'ingrédient pour l'instant – Ter Beke utilise une huile de palme portant le label Mass Balance RSPO. Et cette l'huile de palme durable que nous achetons est effectivement intégrée dans les produits Ter Beke. Parmi l'huile de palme que nous utilisons, 90% font partie de cette catégorie, les 10% qui restent portent le label Book & Claim Green Palm. Mais ces chiffres découlent de la situation telle qu'elle était en 2015 ; l'usage de ce type d'huile de palme sera progressivement abandonné.

L'usage d'huile de palme en tonne, par an



MOINS DE GRAISSES SATURÉES ET DE SEL

La réduction de l'huile de palme entraîne également une diminution de la teneur en graisses saturées des plats cuisinés. En chiffres absolus, il s'agit d'une réduction de 130 tonnes. Aux Pays-Bas, Ter Beke a conclu fin 2016 un accord avec les détaillants et les autorités pour réduire, ensemble, la teneur en sel et en graisses saturées de 10% pour 2020. Ter Beke interviendra d'abord sur les produits ayant les taux les plus élevés et s'est engagé à ne plus augmenter les quantités dans les produits atteignant déjà la norme actuellement. En Belgique, les entretiens avec le détail sont encore en cours, mais les années passées, des efforts ont déjà été engagés pour réduire les taux de sel.

DAVANTAGE DE LÉGUMES

La part de légumes dans les plats cuisinés est de 31%. Mais Ter Beke souhaite augmenter ce pourcentage. La gestion de portefeuille et le marketing peuvent y contribuer en promouvant les produits existants à base de légumes. Notre ambition est d'augmenter à 45% la part de légumes pour 2020.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE

Ter Beke se fait aider par des partenaires externes pour réaliser les audits énergétiques dans les différentes filiales. Des mesures d'économies d'énergie ont été définies sur la base des résultats d'audit, comme la mise en place d'éclairages LED et d'installations de cogénération. La consommation d'énergie de l'ensemble du groupe a baissé de 4% en conséquence par rapport à 2013. La consommation de gaz est demeurée identique, malgré un volume de production en hausse constante.

BIEN-ÊTRE ANIMAL

LABEL BETER LEVEN

Comme Ter Beke a vendu moins de charcuteries au Royaume-Uni en 2016 (voir page 24), nous achetons pour l'instant moins de viande selon des cahiers des charges spécifiques pour le bien-être animal. Nous sommes passés de 10% à 7%. Ter Beke Pays-Bas a également pris l'engagement de travailler en 2017 avec du poulet et du porc portant le label Beter Leven, tant dans les charcuteries que les plats cuisinés. Ce pourcentage devrait encore augmenter. Grâce à l'adoption du label Beter Leven 1 étoile, la part de porcs non castrés va augmenter aussi.

DAVANTAGE DE QUALITÉ AVEC RACI

Ter Beke veut porter la qualité dans l'entreprise vers un niveau supérieur. Non seulement la qualité de produits, mais aussi de l'organisation, des processus, des systèmes. Pour ce faire, Ter Beke a choisi de mettre en œuvre le modèle RACI en 2016.

RACI est l'acronyme de Responsible (responsable), Accountable (comptable), Consulted (consulté) et Informed (informé). RACI définit l'implication et la répartition des rôles des collaborateurs dans l'exécution de la politique d'entreprise sous forme de processus, procédures et instructions de travail clairs. Ce sont quatre niveaux interdépendants de l'organisation, menant successivement à bien une part plus détaillée de l'exécution.

Pour intégrer la méthodologie RACI dans l'organisation,

- les lignes politiques émanant de la direction, mais aussi les exigences des clients et la règlementation, sont explicitées et attribuées à un responsable final,
- les processus sont élaborés par des collaborateurs expérimentés,
- les procédures sont définies étape par étape avec la distribution des rôles RACI des collaborateurs concernés,
- les instructions de travail sont détaillées pour la formation des nouveaux collaborateurs.

Cette approche est comparable à un voyage en bus avec le GPS :

- le but du voyage est défini, tout comme les conditions de participation, chacun dans son rôle spécifique de chauffeur, de guide de voyage, de passager. L'activation du GPS réfère au respect du code de la route. Ce sont les lignes politiques.
- Le zoom arrière sur la carte montre les différents itinéraires et tient compte des étapes souhaitées ou des travaux en cours de route. C'est le processus.
- Le zoom avant sur la route indique exactement comment rouler, quand il faut prendre à gauche ou continuer tout droit, où il faut s'arrêter éventuellement pour faire le plein ou se reposer. C'est la procédure.
- Les indications le long de la route, les instructions orales du GPS et le guide aident chaque participant à jouer son rôle. Ce sont les instructions de travail.

Pour compléter la comparaison : pendant le voyage, l'organisation est l'« Accountable », le chauffeur du bus le « Responsible », les guides les « Concerned » et les passagers les « Informed ».

La restructuration de l'organisation selon le modèle RACI est un projet de plusieurs années. 2016 était le point de départ.

PORCS CASTRÉS

Les porcs mâles sont généralement castrés. Ter Beke veut abandonner ce type de porc à l'avenir. Mais 6 à 7% des verrats développent une odeur désagréable et leur viande peut avoir un goût divergent. L'étude des effets de la viande de porc non castré sur le goût et l'odeur des produits a été poursuivie en 2016, ainsi que des risques et de la nécessité, ou non, d'adapter les cahiers des charges.

PAS D'ABATTAGE SANS ÉTOURDISSEMENT.

Ter Beke ne veut pas utiliser de viande d'animaux abattus sans étourdissement. C'est pourquoi nous avons choisi d'intégrer de la viande hachée de poulet et non de bœuf dans nos lasagnes halal, car il n'y a actuellement pas de garantie suffisante que les bovins soient abattus sans douleur.

ŒUFS DE POULE AU SOL

Non moins de 95% de nos œufs sont produits par des poules élevées au sol. Le passage à des œufs de poules élevées en liberté n'est pas indiqué en raison de l'obligation légale de confinement des volailles à cause de la menace récurrente de grippe aviaire.

RECYCLAGE

Ter Beke a continué de réduire ses déchets en 2016. Deux projets spécifiques sont particulièrement remarquables :

R-PET

Ter Beke étudie avec ses fournisseurs ce qu'il est possible de faire sur le plan du recyclage. Pour les emballages, nous travaillons autant que faire se peut avec du R-PET, du PET recyclé des bouteilles de boissons. À l'avenir, les films seront constitués en grande partie de R-PET. Pour l'instant, Ter Beke se concentre sur les sous-films pour emballer les charcuteries et les plats cuisinés. Le but est de n'acheter que des sous-films avec 40 % de R-PET fin 2017.

200 TONNES DE DÉCHETS EN MOINS GRÂCE AU PROJET CRADLE-TO-CRADLE

Ter Beke imprime ses étiquettes de produits en interne ; ces étiquettes sont présentées sur une bande de support. Au lieu de jeter ces bandes, nous les récoltons et les vendons à une organisation qui recycle le matériau à 100% pour produire de nouvelles bandes à étiquettes. Il s'agit d'un projet très spécifique, en cours à Wommelgem, et qui sera également mis en œuvre en 2017 à Marche-en-Famenne et à Wijchen. Cette approche permet de réduire la montagne de déchets de 200 tonnes et de boucler la boucle en même temps.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Ter Beke mise beaucoup sur l'innovation, la recherche et le développement. Outre les nouveaux produits et emballages, des projets de recherche ont également été lancés en 2016 autour des biofilms, de la réduction des phosphates, des bactéries de l'acide lactique et des processus alternatifs de fumage, notamment. En 2016, divers étudiants de la KULeuven ont également collaboré avec Ter Beke pour leur thèse.

ACCIDENTS

Le nombre d'accidents du travail a chuté de 8% par rapport à 2015. En 2016, 70 accidents du travail se sont produits, avec 1700 jours calendrier perdus.

Interview Christophe Bolsius,
Directeur Ready Meals

« Mon rêve personnel est que nous devenions un acteur mondial »

Christophe Bolsius voit les choses en grand. Il veut conquérir le monde avec les plats cuisinés de Ter Beke. En 2017, il lancera à cet effet une lasagne halal, qu'il veut envoyer congelée jusqu'en Asie. Et le marché belge peut également s'attendre à des produits nouveaux et sains.

Ter Beke a adapté sa stratégie en 2014. Le groupe a franchi des pas énormes ces deux dernières années. « Il ne s'agit pas seulement de vendre », explique Christophe Bolsius. « L'année dernière, nous avons travaillé très dur pour améliorer la qualité intrinsèque de nos produits, pas seulement pour le produit proprement dit, mais aussi pour les emballages secondaires. Surtout pour nos clients : la stabilité des boîtes, la façon de les empiler sur palettes, l'administration des ventes. Tout cela est important pour l'excellence opérationnelle que nous voulons atteindre. Et aujourd'hui, nous sommes beaucoup plus forts dans les relations avec nos clients. Nous obtenons toujours un bon score quand ils nous évaluent ».

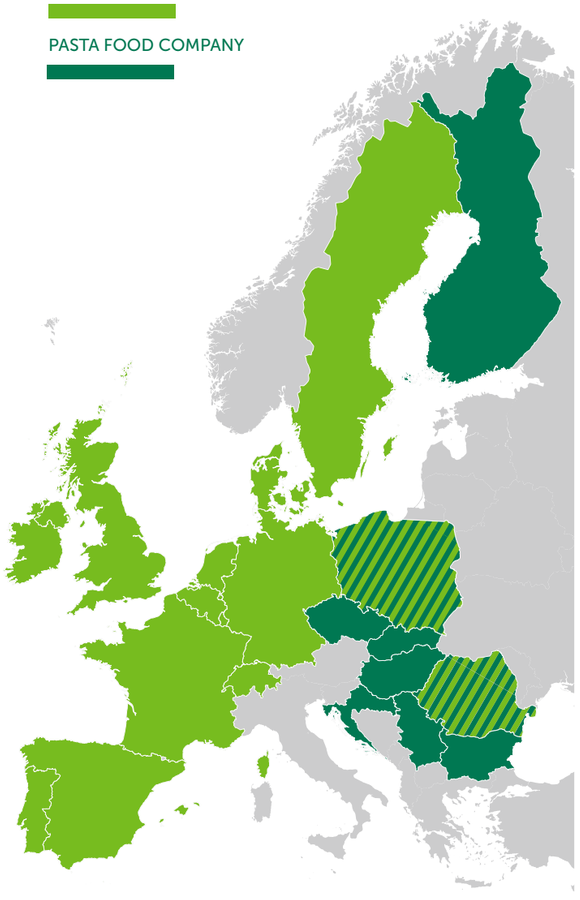
CROISSANCE DU VOLUME ET EXPANSION DU CANAL

Ter Beke a une bonne image chez ses clients stratégiques. Et remporte du succès aussi chez le consommateur final, car l'année dernière, la division Plats cuisinés a réalisé une forte croissance. Celle-ci est due surtout à l'extension du canal de vente dans les pays où l'entreprise alimentaire était déjà active.

« Nous avons élargi notre rayon d'action. En Espagne et en France, nous avons toujours occupé une position forte dans le canal des bouchers jusqu'à présent. Mais en 2016, nous avons également concentré nos efforts sur le canal du détail. Ce qui porte ses fruits à présent. En chiffres absolus, l'Espagne et la France ont réalisé la plus grande croissance en 2016. En Scandinavie, la catégorie des plats cuisinés est encore relativement réduite. Mais nous réagissons et anticipons : nous faisons connaître notre lasagne au consommateur et nous y réalisons quand même une belle croissance. Il en va de même en Europe centrale et de l'est, où nous sommes actifs avec la Pasta Food Company. Nous faisons goûter notre produit aux gens. »

PAYS OÙ TER BEKE VEND DES LASAGNES

PASTA FOOD COMPANY



« Tout le monde connaît le spaghetti bolognaise, mais ne sait pas encore ce qu'est la lasagne. En Pologne, nous sommes devenus un vrai leader : nous y desservons non moins de 80% du marché. Et nous sommes sur la même voie en Tchéquie, en Hongrie et en Croatie. Ces pays suivent le modèle de l'Europe de l'ouest et sont très comparables en matière de magasins et de revenus. Nous travaillons depuis peu aussi dans les pays baltes et en Roumanie. Tout est produit et livré depuis la Pologne ».

Plus près de chez nous, Ter Beke est le fournisseur préférentiel de lasagne pour l'un des grands détaillants néerlandais. Différentes saveurs sont proposées sous notre marque propre. Ce qui entraîne une forte croissance chez nos voisins du nord.

« Nous tenons toujours compte du profil gustatif du consommateur local. Le Français a d'autres goûts que le Belge. Les Suédois aiment le poisson, les Espagnols apprécient la cuisine épicée. Il y a des pays où l'on ne mange pas de porc, et donc davantage de bœuf ou de poulet. Nous nous basons sur des analyses et enquêtes réalisées parmi les consommateurs. Et nous y adaptons nos produits. Nous voulons ainsi devenir le leader du marché ».

VAMOS® SANS HUILE DE PALME

La consommation de lasagne par tête de la population en Belgique est deux fois plus élevée qu'aux Pays-Bas. Le nombre de boucheries y baisse chaque année d'environ 6%, mais elles constituent quand même un canal important.

« Le boucher achète de la lasagne de la marque Vamos chez nous. La lasagne arrive dans de grands plats, dans lesquels il est facile de prélever des portions. Nous fournissons aussi des barquettes en aluminium, que les bouchers peuvent remplir de produit à l'avance et nous donnons des conseils pour tout présenter de manière attrayante. De cette façon, nos conseillers culinaires aident à augmenter la rotation en point de vente. La lasagne qui reste dans le comptoir garde toute sa fraîcheur. Mais cette fraîcheur n'est pas due à des substances artificielles : c'est notamment grâce au lait entier que nous utilisons pour notre béchamel que nous obtenons un produit d'une telle qualité. Et le boucher apprécie tous ces efforts. Nos représentants ont recruté beaucoup de nouveaux clients en 2016. La pénétration de Vamos chez les bouchers a énormément augmenté. Vamos est vraiment une marque forte ».

Christophe Bolsius a l'ambition d'évincer totalement l'huile de palme des usines de Wanze et Marche-en-Famenne. Cela signifie que les produits Vamos ne comporteront plus d'huile de palme. Et ce pour le milieu de l'année 2017.

COME A CASA® DELICIOUS

Le consommateur actuel voyage beaucoup, est en quête de nouvelles expériences et veut être choyé. En 2014 et 2015, Ter Beke a réalisé une grande étude et en a intégré les résultats dans sa stratégie d'innovation. Nous avons commencé à en recueillir les fruits l'année dernière. Come a casa® Delicious est la première nouveauté.

« Nous avons développé un concept totalement nouveau et l'avons lancé en trois saveurs : Lasagne Royale, Farfalle Pancetta Formaggio et Penne Chorizo. Les produits sont dans les magasins belges depuis septembre. Nous voulons satisfaire le consommateur qui veut se faire plaisir, mais pas nécessairement au restaurant. L'en-cas rapide doit aussi être délicieux. Nous visons les personnes ayant une vie bien remplie, désireuses de manger chaud rapidement entre le travail et le club sportif et qui sont prêtes à en payer le prix. Nous offrons aux consommateurs un sentiment de home-made ».

Le développement de Come a casa® Delicious a pris presque dix mois ; cela a été un grand défi pour les différents départements. Tout a commencé chez un chef ayant développé une toute nouvelle recette. Dès que celle-ci a été prête, elle a été testée chez les consommateurs. Une fois le feu vert donné par ceux-ci, nous sommes passés aux grands formats opérationnels. Les préparations Delicious sont emballées dans une barquette en bois. Ter Beke a même étudié l'attitude du consommateur vis-à-vis de l'utilisation de bois dans le four.

« Come a casa® Delicious contient des ingrédients de qualité supérieure, avec des toppings frais. Un immense exercice d'équilibre est requis pour faire entrer une telle barquette en cuisine via un grand processus industriel. Il s'agit d'un produit frais, à durée de conservation limitée. Nous devons donc livrer rapidement, ce qui a nécessité une toute autre logistique ».

« Le consommateur peut se faire plaisir avec un produit Come a casa® Delicious ».

Les chiffres de vente et le feed-back des clients sont positifs. De nouvelles recettes vont suivre. « En ce moment, nous proposons Come a casa® et Come a casa® Delicious. Come a casa® Delicious est une réussite totale en termes de développement de produit. Nous le considérons comme un produit premium dans la marque Come a casa, qui est déjà une référence en soi. Come a casa® est en effet la marque par excellence pour la catégorie lasagne, comme Bic l'est pour la catégorie des stylos à bille et Pampers pour celle des couches ».

« Prêt à consommer, mais chaud et sain ».

ON-THE-MOVE, MAIS SAIN (2017)

Une toute nouvelle gamme sera lancée en 2017 aussi. « Les consommateurs veulent manger sainement, mais avec des produits prêts à l'emploi. Notre lasagne est saine, mais les consommateurs sont amenés à penser que les hydrates de carbone ne sont pas bons pour la santé. Et la lasagne comporte évidemment des hydrates de carbone.

« C'est pourquoi nous allons lancer une nouvelle catégorie de plats cuisinés, où les pâtes à base de blé seront remplacées par des pâtes fabriquées avec des pois chiches, des lentilles ou du quinoa. Une alternative chaude unique aux nombreuses salades du marché. Riche en protéines, en fibres, avec beaucoup de légumes. Pour les personnes qui veulent manger un repas chaud et sain à midi au travail : il suffira de le mettre un instant au micro-ondes. Mais également pour les familles, pour faire manger davantage de légumes aux enfants ».

« L'ensemble du moment de consommation est en train de changer. On-the-move est la tendance, tout le monde est très occupé. En notre qualité d'entreprise alimentaire, nous devons prendre notre responsabilité et proposer des concepts qui y répondent. Les salades froides sont proposées dans d'innombrables formes, parfums et couleurs. On trouve des sandwichs partout, des stations-service aux supermarchés, actuellement. Mais il n'y a pas d'alternative chaude pour l'hiver. Nous voulons combler cette lacune avec nos nouveaux concepts ».

BIEN-ÊTRE ANIMAL AUX PAYS-BAS

La demande pour de la viande d'origine spécifique augmente dans les différents pays où Ter Beke est actif. Les Pays-Bas en sont un bel exemple : « Nous y sommes l'un des plus grands fournisseurs de lasagne. L'année dernière, nous sommes donc passés à la viande Beter Leven, un label de qualité qui n'est octroyé qu'à la viande provenant d'animaux vivant dans de bonnes conditions. Nous avons également signé des pactes pour réduire la teneur en sel et en graisse des produits. C'est une matière très complexe et nous avons dû revoir toutes les recettes existantes. Nous considérons cela comme une innovation, parce que nous devons pouvoir garantir la même saveur avec un autre haché et d'autres ingrédients, dans des proportions différentes ».

EXPANSION GÉOGRAPHIQUE AVEC LE HALAL

« En 2017, nous lancerons la lasagne halal, après avoir travaillé très dur à cet effet en 2016. Nous la lancerons en Europe, dans les pays comportant les plus grandes populations musulmanes. Le Moyen-Orient et l'Asie suivront. C'est prévu pour fin 2017 ».

« Nous débuterons en Europe, parce que nous devons produire la lasagne selon les certifications halal. Et pour la première fois dans l'histoire de Ter Beke, nous allons congeler nos plats. Une nouvelle logistique, un nouveau procédé de production : c'est pour cela que nous démarrerons près de chez nous. Nous avons opté pour la lasagne surgelée parce que nous voulons exporter nos produits. La durée de conservation de nos produits frais est de quatre semaines. C'est trop court quand on veut aller jusqu'en Asie, car le transport par bateau peut facilement prendre six semaines ».

« Mon rêve personnel est que nous devenions un acteur mondial. Nous sommes déjà très forts dans les pays où nous sommes actifs aujourd'hui. Mais si nous sommes vraiment ambitieux et si nous voulons nous développer, nous devons oser regarder plus loin. Et c'est mon rêve : que Ter Beke devienne un acteur mondial dans les plats cuisinés. Il y a trois ans, nous avons investi dans une nouvelle usine avec un partenaire en Pologne, pour pouvoir couvrir tout le marché d'Europe centrale et de l'est. Nous allons maintenant franchir un pas de plus, pour aborder les régions où nous ne sommes pas encore actifs ».

« En ce moment, l'offre de plats cuisinés est encore réduite dans ces régions. L'un de nos clients propose de la lasagne au rayon surgelés à Dubaï, mais sans viande. Ce sont simplement des produits végétariens de chez nous qu'ils vendent là-bas. Je veux aller un peu plus loin. Je veux proposer des vraies recettes avec de la viande, pas de porc évidemment, mais du poulet et du saumon, répondant à la culture et aux certifications halal. Nos clients sont demandeurs là-bas. Les entreprises de transformation de la viande étrangères importent très peu dans ces régions, pratiquement tout est produit localement. Mais ils sont ouverts aux innovations ».

« Cependant, nous sommes très clairs : nous n'allons pas abattre sans étourdissement. Nous ne produirons pas de lasagne avec du bœuf abattu sans étourdissement. Nous préparerons nos lasagnes avec du poulet. Nous sommes très cohérents dans cette matière ».

INNOVATION LOVERS

Tout le monde joue un rôle dans les innovations chez Ter Beke. Tout le monde ne doit pas être un food believer ou un food lover. Mais il importe que chacun soit un innovation lover. C'est pourquoi Ter Beke a organisé un voyage de trois jours avec les différents départements qui collaborent à l'innovation.

La destination était Amsterdam, la Mecque des tendances alimentaires. « Nous avons visité des supermarchés, mais aussi des bouchers, des trendy food shops et des restaurants. Et nous avons fait cuisiner les gens. Nous investissons vraiment dans nos collaborateurs pour réussir nos innovations. De cette façon, nous les sortons un moment de leur environnement quotidien et les plongeons dans ce qui se passe dans le reste du monde ».

Avec les informations glanées, nous allons développer encore un nouveau trajet. « Le chiffre d'affaires de notre division a démontré une courbe positive en 2016, notre ambition est de faire au moins aussi bien l'année prochaine. Nous avons de nouveaux produits en pipeline pour les deux prochaines années. Mais cela ne s'arrêtera pas en 2018, nous devons sans cesse anticiper et répondre aux nouvelles tendances, saisir les nouvelles opportunités ».

EXPANSION GÉOGRAPHIQUE AVEC LE HALAL

PHASE 1

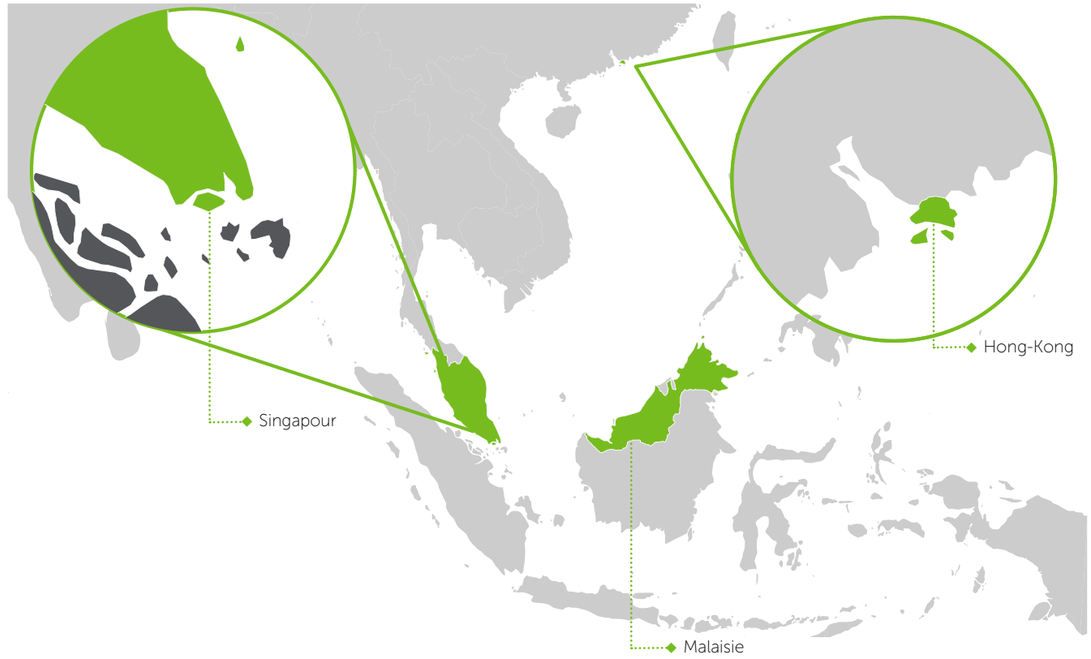
- Belgique
- Pays-Bas
- Allemagne
- France
- Espagne
- Grande-Bretagne
- Scandinavie

PHASE 2

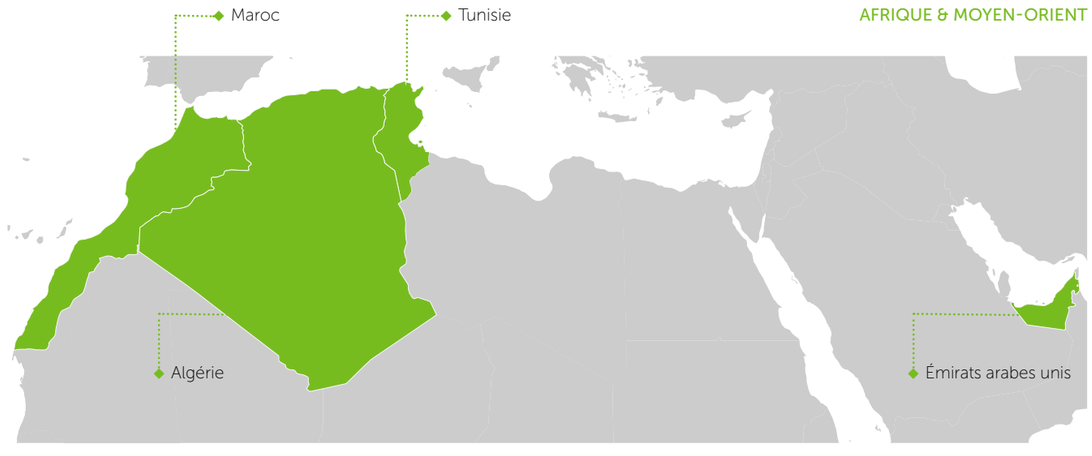
- Émirats arabes unis
- Maroc
- Algérie
- Tunisie
- Hong-Kong
- Singapour
- Malaisie

EUROPE

ASIE



AFRIQUE & MOYEN-ORIENT



Logistique et supply chain

VENDOR MANAGED INVENTORY

En 2016, Ter Beke a propulsé le concept de Vendor Managed Inventory vers un niveau supérieur. Le concept était déjà connu : le client ne passe pas de commandes, mais Ter Beke fait en sorte que tous les produits soient de stock. Un détaillant néerlandais a été livré par les trois départements pour la première fois cette année : charcuterie, tranchage et plats cuisinés. Ce qui a nécessité une adaptation du planning et de la production.

HALAL

La nouvelle lasagne halal représentera un grand défi logistique pour 2017. Ter Beke va congeler des produits pour la première fois, et étendre ainsi considérablement la durée de conservation. Cela signifie que les clients pourront aussi constituer davantage de stock et devront passer moins souvent des commandes. De ce fait le planning sera organisé tout-à-fait différemment chez Ter Beke. La lasagne halal sera le premier produit livré hors Europe : la lasagne sera transportée sur de plus grandes distances et restera congelée pendant tout le trajet.

ENTREPRISE RESOURCE PLANNING

En 2017, Ter Beke veut travailler avec le même logiciel ERP dans tous les départements. Ceci afin de structurer et de simplifier chaque processus d'entreprise. Fin 2015, le logiciel a été mis en œuvre dans la division plats cuisinés. En 2016, le système a été guéri de ses dernières maladies d'enfance. Mais fort heureusement, elles sont passées totalement inaperçues pour les clients. En 2017, le département charcuterie va également travailler avec le logiciel.

SURSTOCK

Le nouveau logiciel ERP n'a pas vraiment permis d'éviter le surstock dans les plats cuisinés en 2016. Le standard normal dans le secteur alimentaire est d'environ 0,5% de surstock. Ter Beke a régulièrement dépassé cette norme en 2016 et souhaite régler ce problème en 2017. Des banques alimentaires, notamment, reprennent une partie de ces repas excédentaires. À cause du Multi-Layer Packaging pour les charcuteries, l'emballage n'a pas toujours pu suivre la production en phase de démarrage. La demande était supérieure à l'offre.

DELICIOUS

Le lancement de Come a casa® Delicious a eu un impact sur la logistique en raison de la durée de conservation limitée. Le nombre de livraisons de nuit a fortement augmenté en conséquence. Produire en journée, livrer la nuit, le jour même en magasin. Ter Beke peut ainsi garantir une durée de conservation suffisante pour le consommateur.

LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN

Noël Dereu, Logistics Manager

« La croissance est dans les gènes de Ter Beke »

« Je travaille depuis près de quarante ans chez Ter Beke, je n'ai jamais eu d'autre employeur. D'abord comme ingénieur au service technique, et depuis les années 80 à la logistique. Je prendrai ma pension en 2018. Mais j'aborde mes dernières années avec énormément d'envie ».

« Je repense avec beaucoup d'amour aux quatre dernières décennies. La croissance est dans les gènes de Ter Beke et j'ai toujours aimé me développer avec l'entreprise. Les périodes les plus passionnantes de ma carrière, je les ai toujours vécues après une reprise. C'est un moment où la culture de notre entreprise entre en contact avec une autre culture, d'autres habitudes et méthodes de travail. C'est très enrichissant ».

« J'ai beaucoup d'admiration pour les jeunes qui arrivent ici. Parfois ils doivent un peu chercher leur chemin dans l'entreprise, mais ils sont enthousiastes et flexibles. Aux jeunes et aux nouveaux, je dirais : soyez mobiles. Intéressez-vous à toute la chaîne du produit, et pas seulement à l'aspect sur lequel vous travaillez ».

« Nous sommes sur la bonne voie avec notre CEO Dirk Goeminne. Nous ne vivons pas dans le passé, mais regardons vers l'avenir. Nouveaux marchés, nouveaux mondes, il y a un plan clair. Ter Beke fait face et, même sans moi, l'entreprise est parfaitement armée pour l'avenir ».

Jan De Leersnyder, Group Purchasing Director

« Le client est au centre de tout ce que nous faisons »

« J'ai commencé chez Ter Beke en octobre 2016. J'ai dit alors au CEO, Dirk Goeminne : 'Sire, donnez-moi 100 jours'. Je voulais me faire une idée du fonctionnement et de ce que je voulais faire au département achats ».

« J'ai également travaillé chez Ter Beke il y a vingt ans. Je venais de terminer mes études, et j'ai commencé comme product manager. Noël travaillait déjà ici à l'époque. Dans les années quatre-vingt-dix, Ter Beke était une toute autre entreprise, ne produisant que de la charcuterie. Il n'était pas encore question de préemballage ou de plats cuisinés. Les habitudes alimentaires étaient très différentes aussi ».

« Aujourd'hui, Ter Beke est une entreprise beaucoup plus dynamique et innovante. Le client est au centre de tout ce que nous faisons. Et pour ce faire, nous devons oser remettre des choses en question, rien n'est définitif. Nous devons toujours réfléchir à des façons de nous améliorer. Je veux appliquer cela au département achats aussi. Notre tâche consiste à bien acheter. Cela signifie que nous devons acheter intelligemment, mieux que les concurrents. Je veux offrir le meilleur service possible à l'organisation. Nous étudions ainsi quels ingrédients et emballages sont les plus adéquats pour les nouveaux produits. Mais nous participons aussi à la réflexion concernant les investissements pour les usines, nous recherchons le meilleur fournisseur d'électricité, nous aidons les collègues avec leur voiture de société, etc. ».

« La façon de diriger a changé aussi. Je me considère comme l'entraîneur de l'équipe. L'entraîneur définit les lignes, mais il ne monte pas sur le terrain. J'essaie de propulser mes collaborateurs vers un niveau supérieur, en les accompagnant et en recherchant avec eux comment apporter encore des améliorations ».

LEADERSHIP DEVELOPMENT

Leadership Development

Ter Beke investit dans ses collaborateurs. Un bon leadership est un élément important dans ce cadre. C'est pourquoi Ter Beke a organisé en 2016 une formation en Leadership Development pour 38 collaborateurs dans trois groupes : la direction, l'équipe de management et un certain nombre de jeunes, ou de personnes dirigeant une plus petite équipe. Lors des deux jours de clôture, les participants ont pu échanger leurs expériences, faire un peu de brainstorming, mais aussi se détendre. Une nouvelle formation de ce type sera organisée en 2017, cette fois avec 59 collaborateurs.

YOUNG POTENTIALS

Young Potentials

Les Young Potentials sont l'avenir de Ter Beke.
Marieke Vandenabeele (25 ans), Martin Terlien (27 ans) et Ellen Vanderlinden (25 ans) suivent un trajet de formation de deux ans dans différents départements de l'entreprise. Ils ont ainsi l'opportunité de se développer et d'apprendre de leurs collègues expérimentés. Tous les six mois, ils changent de fonction dans leur domaine. « Ter Beke investit en nous à 200% ».

« Notre trajet de formation est la preuve parfaite de One Ter Beke »

MARIEKE (RESEARCH & DEVELOPMENT)

« Je trouve l'alimentation incroyablement passionnante. Elle évolue sans cesse. Car les êtres humains ne cesseront jamais de manger. L'alimentation est aussi associée à la convivialité, elle a un aspect émotionnel. C'est un véritable défi que de continuer de répondre aux souhaits du consommateur. Il faut constamment réagir à son comportement. Je connais Ter Beke depuis des années, car mon père y travaille. J'ai choisi Ter Beke parce que c'est une entreprise que l'on peut soi-même faire évoluer ».

« Ce programme nous permet d'apprendre à connaître très vite le fonctionnement de Ter Beke, parce que nous travaillons dans tous ces départements différents. Nous pouvons ainsi découvrir plus rapidement comment tout fonctionne ici. Et mieux faire notre travail ensuite. Nous sommes la garantie d'avenir de Ter Beke ».

« Je suis très heureuse d'avoir cette opportunité. Je suis actuellement la troisième partie de ma formation. J'ai déjà pu travailler au développement de produit pour le pâté à Wommelgem et ensuite sur un projet pour objectiver le goût, à Marche-en-Famenne. Maintenant, je suis sur un projet d'intégrité du produit à Waarschoot. Je passe à chaque fois six mois dans un département. Assez longtemps pour découvrir comment tout fonctionne, mais pas assez pour tout maîtriser. J'étudie aussi l'Innovation dans la Technologie alimentaire à l'Université de Gand. Ter Beke me permet d'aller au cours pendant mon temps de travail. Ter Beke investit vraiment en nous. En septembre, j'entrerai dans ma fonction définitive, 2017 promet d'être une année passionnante ».

ELLEN (SALES & MARKETING)

« J'avais sollicité chez Ter Beke et quand ils m'ont parlé du Young Potentials Program, j'ai immédiatement accepté. Je voulais travailler dans une entreprise où je pouvais jouer un rôle significatif. Et c'est le cas chez Ter Beke. J'ai déjà travaillé aux départements brand management et field sales. Je suis actuellement en train de développer mon propre projet over the counter. Nous travaillons de manière large, mais pas approfondie, parce que ce n'est que pour six mois. Le plus grand 'plus', c'est que ma vision ne se limite pas à mon département. Elle couvre tout Ter Beke. Nous sommes vraiment One Ter Beke ».

« L'alimentation est super-intéressante. La durée de conservation est courte et très complexe, et c'est donc extrêmement passionnant. Ter Beke fait beaucoup de choses différentes. Nous avons nos propres marques, nous fournissons les bouchers, travaillons avec des marques de distributeur. C'est un grand défi pour le marketing et la vente ».

« Marieke et moi roulons en Mini avec de grands autocollants Ter Beke. Nous voulons être vues partout. Les collègues nous font des signes quand nous sommes en route pour le travail, mais le boucher dans ma rue sait aussi qui je suis et où je travaille ».

MARTIN (PRODUCT MANAGEMENT, PURCHASE & QUALITY ASSURANCE)

« La viande est comme un fil conducteur dans ma carrière. Mon premier job d'étudiant, je l'ai fait chez un boucher. Je trouve que la viande est un produit fantastique. J'ai choisi Ter Beke parce que c'est une grande organisation, mais aussi parce que l'entreprise a une vision d'avenir. Et à mes yeux, encore des possibilités d'amélioration aussi, et je voudrais y collaborer ».

« Le Young Potentials Program est très intéressant, car il apprend à connaître Ter Beke de l'intérieur et de l'extérieur. Notre développement personnel y occupe une place centrale, nous avons l'opportunité de découvrir ce que nous aimons faire. Il est conçu pour nous faire apprendre, pour nous améliorer. Pour l'instant, je travaille au product management. Je suis également des études de Technologie alimentaire à la HAS Hogeschool à Den Bosch ».

« Aux Pays-Bas, nous effectuons beaucoup de tranchage pour les clients. Il ne doit pas nécessairement s'agir de produits Ter Beke. Le tranchage est un métier en soi. Le grand art, c'est la conservation. Lorsque vous découpez de la viande et la mettez au frigo, celle-ci reste bonne trois ou quatre jours normalement. Cette durée de conservation, nous pouvons l'allonger jusqu'à un mois, sans rien ajouter à la viande, simplement grâce au bon emballage, à la bonne composition en gaz. Trouver des solutions pour de telles problématiques est vraiment l'un des points forts de Ter Beke, à mon sens ».

2

CORPORATE GOVERNANCE

Gouvernance d'entreprise/ Corporate Governance

Cette Déclaration de gouvernance d'entreprise est basée sur l'article 96 §2 et §3, sur l'article 119 du Code des sociétés et sur le Code de gouvernance d'entreprise 2009. Elle comporte les informations factuelles sur la politique de corporate governance de Ter Beke en 2016, y compris :

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

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

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

Nous respectons également les lois applicables en matière de gouvernance d'entreprise, reprises dans le Code des sociétés et d'autres lois spéciales en la matière. Nous n'avons pas appliqué intégralement les dispositions suivantes du Code de gouvernance 2009 en 2016 :

Disposition 5.2./17 : en juillet 2016, l'auditeur interne du groupe a été nommé ERP Competence Center Manager, suite à l'introduction d'un nouveau système logiciel ERP. Cette fonction était inconciliable avec celle d'auditeur interne. Comme le Conseil d'administration a jugé nécessaire de disposer d'une fonction d'audit interne au sein du groupe, une offre d'emploi a été publiée pour cette fonction. Ce poste sera pourvu au plus vite.

Disposition 5.2./28 : le Comité d'audit a estimé que pour un bon fonctionnement en 2016, trois réunions par an suffisaient, au lieu de quatre.

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

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. ANN COOPMAN (°1961)

FORMATION : secrétariat de direction et étude des marchés/distribution.
EXPÉRIENCE : elle a débuté sa carrière comme assistante de marketing chez volvo cars belgium. Ensuite, elle a occupé différentes fonctions administratives et de soutien aux projets à titre indépendant, notamment à la Vlerick Business School. Elle est active depuis 20 ans déjà dans la politique locale, et est Bourgmestre de Waarschoot depuis 2009.
TER BEKE : Elle a rejoint le Conseil d'administration en 2014 pour 4 ans.

2. DOMINIQUE COOPMAN (°1967)

FORMATION : Ingénieur agricole et ingénieur en gestion industrielle
EXPÉRIENCE : En 2014, elle échangé son job de Manager des exportations contre un Master à l'Università delle Scienze Gastronomiche de Pollenzo. Pour l'instant, elle travaille comme Consultante freelance avec accent sur le contexte italien sous le label 'Bramabrom'.
TER BEKE : Elle est Administratrice chez Ter Beke depuis 2008, renommée jusqu'en 2018.

3. THIERRY BALOT (°1956)

FORMATION : Sciences financières et juridiques et Accountancy.
EXPÉRIENCE : Il dispose d'années d'expérience dans le secteur bancaire et est Consultant dans le Comité de direction de la S.R.I.W, le pendant wallon de la GIMV. Il siège dans certains Conseils d'administration d'entreprises industrielles. Membre de l'Institut des Experts-Comptables depuis 1986.
TER BEKE : Il est Administrateur indépendant, mais aussi Président du Comité d'audit. Il siège depuis 8 ans déjà au Conseil d'administration, où son mandat s'achèvera en 2017.

4. GUIDO VANHERPE (°1963)

FORMATION : Sciences économiques appliquées (SEA), avec formations complémentaires en Marketing appliqué (Aix-Marseille) et un MBA à l'Indiana University Bloomington (USA).
EXPÉRIENCE : Sa carrière se caractérise par des années d'expérience dans l'alimentation. Depuis 1995 il est à la tête de La Lorraine Bakery Group, où il a gagné en 2012 l'award 'Entrepreneur of the Year'. Il siège dans différents conseils d'administration comme membre de la direction, dont Resilux, Fevia et FGBB (Fédération des grandes boulangeries belges).
TER BEKE : Il a rejoint le Conseil d'administration en 2011, avec un mandat jusqu'en 2019. Il est également membre du Comité d'audit.

5. DIRK GOEMINNE - (°1955)
CEO

FORMATION : Sciences économiques appliquées (SEA) et diplôme d'Ingénieur commercial à l'Université d'Anvers.
EXPÉRIENCE : Il a occupé des fonctions de management dans des entreprises de production et des entreprises de commerce au détail et jusqu'en 2007, il a été Président de la Direction du groupe de V&D et membre du Conseil d'administration de Maxeda (Vendex/KBB). Il est également Président du Conseil des commissaires chez Stern Groep S.A. et Beter Bed Holding SA, membre du Conseil des commissaires chez Wielco BV et Administrateur non exécutif de Van de Velde SA et JBC SA. Au sein de Wereldhave Belgium SA, il assume la présidence du Conseil d'administration.
TER BEKE : Depuis le 1er juin 2013, il est CEO chez Ter Beke SA.

6. ANN VEREECKE (°1963)

FORMATION : Docteur en Sciences de l'ingénierie (UGent), a étudié à l'INSEAD (France).
EXPÉRIENCE : Elle est professeur d'Operations & Supply Chain Management à la Vlerick Business School et l'Université de Gand et doyenne de la faculté à la Vlerick Business School. Elle a été membre de la Direction et Présidente d'EurOMA (European Operations Management Association), membre de la Direction de POMS (Production and Operations Management Society aux États-Unis).
TER BEKE : Elle a rejoint le Conseil d'administration en 2014 comme Administratrice indépendante et siège également au Comité de rémunération et de nomination. Son mandat s'achèvera en 2018, sous réserve de renomination.

7. EDDY VAN DER PLUYM (°1957)

FORMATION : Sciences économiques, complétées par un MBA INSEAD.
EXPÉRIENCE : Après une courte période chez Deloitte, Haskins & Sells, il est entré dans l'entreprise familiale Pluma SA. Il y est devenu Administrateur délégué en 1989. L'entreprise a été intégrée dans Ter Beke en 2006. Il est actif dans différentes fédérations, il est notamment Président de Fenavian et ancien Président de Clitravi et Flanders' FOOD.
TER BEKE : En 2006, il a été nommé président exécutif de Ter Beke-Pluma. En ce moment, il est administrateur exécutif de Ter Beke SA jusqu'en 2020.

8. LOUIS-H VERBEKE (°1947)

FORMATION : Docteur en Droit (UGent), Master de la Vlerick Business School et un Master of Laws (University of Virginia)
EXPÉRIENCE : Jusqu'en août 2005, il a été Senior partner du bureau international d'avocats Allen & Overy. Il est Président d'honneur de la Vlerick Business School et du Belgisch Instituut van Bestuurders. Il est Président et Administrateur de différentes entreprises cotées en bourse ou pas, et rédige chaque mois une chronique dans De Tijd.
TER BEKE : Il a démarré chez Ter Beke comme Administrateur en 1980, et est Président depuis 2012. Son mandat s'achèvera en 2018.

Composition et fonctionnement des organes de gestion et des comités

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION

Le tableau ci-dessous présente l'évolution dans la composition, ainsi que la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2016, les assemblées et les présences en 2016.

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

En qualité de représentant permanent de :
(1) SPRL Louis Verbeke, (2) SA Sparaxis, (3) SPRL Ann Vereecke, (4) SPRL Guido Vanherpe, (5) SA Fidigo

*
E = Exécutif
NE = Non-exécutif
I = Indépendant

**
CA = Comité d'Audit
CRN = Comité de Rémunération et de Nomination

° Depuis le 1er septembre 2016

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

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

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

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

ÉVALUATION

Le Conseil d'administration a évalué en 2015 sa propre composition et son fonctionnement, ainsi que la composition et le fonctionnement de ses comités, via un questionnaire en ligne faisant usage du Toolkit de Guberna.

Une évaluation indépendante du président du Conseil a aussi été effectuée, sous la direction d'un administrateur indépendant. Les résultats de l'évaluation ont été discutés au Conseil. Des actions ont également été mises en œuvre pour les points pouvant être améliorés. Il n'y a pas eu d'évaluation formelle au Conseil en 2016. Ter Beke se conforme également à la loi du 28 juillet 2011 relative à la présence de femmes au Conseil d'administration.

NOMINATIONS/RENOMINATIONS EN 2016

Le 26 mai 2016 s'est achevé le mandat de la SCS Lemon, représentée en permanence par Jules Noten, comme administrateur indépendant.

L'Assemblée générale du 26 mai 2016 a renommé la SPRL Louis Verbeke, représentée de façon permanente par Louis-H. Verbeke, et Eddy Van der Pluym. La renomination est valable pour 2 ans pour la SPRL Louis Verbeke (il s'achèvera en 2018) et pour 4 ans pour Eddy Van der Pluym (il s'achèvera en 2020). Ils s'achèveront lors de l'Assemblée générale des années concernées.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration comptait deux comités actifs en 2016 : le Comité d'audit et le Comité de rémunération et de nomination. Jusqu'au 26 mai 2016, les comités étaient constitués conformément à la législation et aux prescriptions du Code de gouvernance d'entreprise. Comme indiqué plus haut, la composition du Comité de rémunération et de nomination diffère un peu, depuis le 26 mai 2016, celle prescrite par le Code de gouvernance d'entreprise. Ce problème sera réglé après la nomination éventuelle des nouveaux administrateurs proposés. Les Comités travaillent dans le cadre d'un mandat du Conseil d'administration. Une description de ce mandat est présentée dans les règlements détaillés de la Charte de Corporate Governance.

COMITÉ D'AUDIT

Le tableau ci-dessus présente la composition du Comité d'audit au 31 décembre 2016, les réunions et les présences en 2016.

Nom	Réunions 2016 (X = présent)		
	22/fév	1/sep	24/nov
Thierry Balot*	x	x	x
Jules Noten°			
Guido Vanherpe	x	x	x

* Président
° Le mandat a pris fin le 26 mai 2016

Tous les membres du Comité sont des administrateurs indépendants et possèdent une connaissance approfondie de la gestion financière. Le Comité possède l'expertise collective requise pour les activités de la société.

Le Comité s'est réuni régulièrement en présence du commissaire. Le Comité d'audit conseille le Conseil d'administration pour

- les résultats annuels 2015
- les résultats semestriels 2016
- le contrôle interne
- le risk management du groupe
- l'indépendance du commissaire

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

COMITÉ DE RÉMUNÉRATION ET DE NOMINATION

Le tableau ci-dessous présente la composition du Comité de rémunération et de nomination au 31 décembre 2016, les réunions et les présences en 2016.

Nom	Réunions 2016 (X = présent)		
	22/fév	1/sep	24/nov
Louis-H. Verbeke *		x	x
Ann Vereecke	x		
Jules Noten**	x	x	x
Ann Coopman***			

* Président

** Le mandat a pris fin le 26 mai 2016

*** Nommé depuis le 1er septembre 2016

Tous les membres sont des administrateurs non exécutifs et ont une connaissance approfondie de la gestion des ressources humaines. Après la nomination éventuelle des nouveaux administrateurs proposés, la majorité des membres du comité sera indépendante. Le Comité de rémunération et de nomination conseille le Conseil d'administration pour

- les rémunérations des membres de la direction et du CEO
- les rémunérations du président et des administrateurs
- la politique générale de rémunération des administrateurs et du management exécutif
- les principes du système de rémunération variable
- la nomination et la renomination des administrateurs
- la composition des Comités dans le cadre du Conseil d'administration
- les membres et le président du Comité de direction
- l'administrateur délégué

Le Comité prépare le rapport de rémunération et le commente lors de l'Assemblée générale. Le Comité évalue régulièrement son propre règlement et son propre fonctionnement.

SECRÉTAIRE

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

COMITÉ DE DIRECTION ET GESTION JOURNALIÈRE

COMPOSITION DU COMITÉ DE DIRECTION AU 31 DÉCEMBRE 2016

- SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne, président/administrateur délégué
- Sagau Consulting SPRL, représentée en permanence par Christophe Bolsius, directeur commercial division plats cuisinés
- B.V. Halahdrôthu, représentée en permanence par Bas Hauwert, directeur commercial division charcuterie
- SPRL WiDeCo, représentée en permanence par Wim De Cock, directeur opérations
- Dirk De Backer, directeur ressources humaines
- René Stevens, CFO du groupe

FONCTIONNEMENT

Le Comité de direction s'est réuni toutes les deux semaines en 2016, et chaque fois que cela a été nécessaire pour des raisons opérationnelles. Le Comité de direction rédige les rapports du management au Conseil d'administration. Le fonctionnement détaillé du Comité de direction est décrit dans son règlement interne. Le règlement fait intégralement partie de la Charte de corporate governance du groupe.

ÉVALUATION

Le Conseil d'administration évalue une fois par an le fonctionnement du CEO (sans le CEO) et une fois par an les autres membres du Comité de direction (avec le CEO), sur proposition du Comité de rémunération et de nomination.

Cette évaluation a eu lieu en 2016 aussi. Le Conseil utilise pour ce faire des paramètres quantitatifs et qualitatifs.

1. DIRK DE BACKER (°1971)

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL/DIRECTEUR HUMAN RESOURCES

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

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

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

2. DIRK GOEMINNE (°1955)

CEO

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

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

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

3. WIM DE COCK (°1961)

COO

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

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

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

4. RENÉ STEVENS (°1958)

CFO

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

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

TER BEKE : Il est depuis 2005 le CFO du groupe Ter Beke.

5. BAS HAUWERT (°1968)

DIRECTEUR COMMERCIAL DIVISION CHARCUTERIE

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

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

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

6. CHRISTOPHE BOLSIUS (°1969)

DIRECTEUR COMMERCIAL DIVISION PLATS CUISINÉS

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

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

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

Conflits d'intérêts

CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2016, aucun conflit d'intérêts (dans le sens de l'article 523 du Code des sociétés) n'a été signalé au Conseil d'administration. En outre, il n'y a pas eu de transactions avec des parties liées dans le sens de l'annexe 2 de la Charte de corporate governance du groupe.

COMITÉ DE DIRECTION

En 2016, il n'y a pas eu de conflits d'intérêts au sein du Comité de direction (dans le sens de l'article 524ter du Code des sociétés). Il n'y a pas eu de transactions avec des parties liées dans le sens de l'annexe 2 de la Charte de corporate governance du groupe.

Contrôle externe

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

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

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

Nous avons payé en 2016 225 mille EUR pour les services d'audit à Deloitte Réviseurs d'entreprises CVBA sc/s.f.d. et aux personnes avec lesquelles Deloitte Réviseurs d'entreprises CVBA sc/s.f.d. est liée. Pour les services non-audit, nous avons payé 138 mille EUR en 2016.

Protocole relatif aux transactions en titres de Ter Beke

Le Protocole de Ter Beke règlemente les transactions en titres de Ter Beke (annexe 3 de la Charte de corporate governance du groupe).

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

Rapport de rémunération

PROCÉDURE APPLIQUÉE EN 2016 POUR DÉVELOPPER LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET FIXER LES RÉMUNÉRATIONS ET LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLIQUÉE

PROCÉDURE DE RÉMUNÉRATION

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

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

Le niveau de rémunération pour les membres du Conseil d'administration pour l'exercice 2016 a été présenté pour approbation à l'Assemblée générale par le Conseil d'administration du 26 mai 2016.

Le niveau de rémunération pour le CEO et les membres du Comité de direction pour l'exercice 2016 a été confirmé par le Conseil d'administration sur avis du Comité de rémunération et de nomination.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

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

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

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

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

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

Ces objectifs sont basés sur des paramètres objectifs et sont étroitement liés aux résultats du groupe et au rôle que le CEO et les membres du management exécutif jouent dans la réalisation de ces résultats. Les principaux paramètres utilisés sont le volume, le chiffre d'affaires, le REBIT, l'EAT et le ROCE (pour la définition de ces paramètres, reportez-vous à la partie financière du rapport annuel). Les paramètres à utiliser pour une année donnée et les objectifs à réaliser en rapport avec ces paramètres sont évalués annuellement par le Comité de rémunération et de nomination et proposés pour approbation au Conseil d'administration.

Pour 2016, il s'agissait : du volume, du REBIT et du ROCE. 20 % de la rémunération variable pour les membres du management exécutif, hormis le CEO, sont attribués sur base des objectifs individuels à réaliser.

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

Si une année, un objectif fixé est réalisé pour moins de 75%, le droit à la rémunération variable liée à cet objectif devient caduc pour cette année-là. En cas de dépassement de l'objectif fixé, une somme de maximum 150% de la rémunération variable qui y est associée peut être attribuée.

Outre le système de rémunération variable, le Conseil d'administration conserve la compétence, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, d'attribuer au CEO et/ou aux membres du management exécutif ou certains d'entre eux, un **bonus (complémentaire)** pour des prestations ou des mérites spécifiques, sans que le budget total pour la rémunération variable pour le CEO et les membres du management exécutif puisse être dépassé.

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

Le CEO se voit octroyer une rémunération cash à la fin de son contrat. Celle-ci est basée sur un pourcentage de la croissance exceptionnelle de la valeur des fonds propres de Ter Beke entre 2012 et 2017. Les accords requis ont été pris pour le calcul de la valeur de ces fonds propres et pour déterminer le caractère exceptionnel. Les principaux paramètres pour déterminer la valeur des fonds propres sont un multiple du REBITDA et la dette financière nette. Dans la période 2013-2016, la provision a toujours été fixée conformément à ces accords. Il s'agit ici d'une provision, parce que la rémunération finale dépend du résultat en 2017, qui n'est pas certain ni fixé. En 2016, une provision de 2.210 mille EUR et en 2015 une provision de 633 mille EUR ont été reprises dans le compte de résultats, parce que le groupe escompte que la valeur des fonds propres calculée dans ce cadre dépassera en 2017 celle de 2016, sauf circonstances imprévues sur le marché.

La politique de rémunération du groupe pour le Conseil d'administration et le management exécutif ne sera pas modifiée substantiellement en 2017 ni les deux exercices suivants.

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

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration (tant les administrateurs exécutifs que non exécutifs et indépendants – voir ci-dessous) pour l'exercice de leur mandat d'administrateur en 2016 peuvent être résumées comme suit :

	Mandat administrateur	Mandat Comité de rémuneration	Mandat Comité d'audit	Totaal
SPRL Ann Vereecke	18.000,00	4.000,00		22.000,00
SPRL Guido Vanherpe	18.000,00		5.000,00	23.000,00
SA Sparaxis (Thierry Balot)	18.000,00		9.000,00	27.000,00
SPRL Louis Verbeke	67.000,00	6.000,00		73.000,00
SCS Lemon (Jules Noten)	7.500,00	1.666,67	2.083,33	11.250,00
Dominique Coopman	18.000,00			18.000,00
Ann Coopman	18.000,00	1.000		19.000,00
Eddy Van der Pluym	18.000,00			18.000,00
SA Fidigo (Dirk Goeminne)	18.000,00			18.000,00
Total mandats	200.500,00	12.666,67	16.083,33	229.250,00

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

La rémunération individuelle de l'administrateur délégué/président du Comité de direction (SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne) et la rémunération commune des autres membres du Comité de direction et des administrateurs exécutifs (René Stevens, Wim De Cock, Bas Hauwert, Christophe Bolsius, Eddy Van der Pluym et Dirk De Backer) se montait pour 2016 (coût total pour le groupe, hors rémunération du mandat d'administrateur Ter Beke SA) à

	CEO	Autres membres du management exécutif
Rémunération de base	482.004	1.668.899,79
Rémunération variable (liquide-annuel)	139.747,35	230.864,85
Pensions*	NA**	24.694,56
Autres assurances	NA**	621,60
Autres avantages (voiture de société)	NA**	33.570,40

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

RÉMUNÉRATIONS LIÉES AUX ACTIONS

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

En 2016 aucune action ni option sur actions, ni aucun autre droit d'acquisition d'actions n'ont été accordés par la société aux membres du Conseil d'administration ni aux membres du Comité de direction.

DISPOSITIONS CONTRACTUELLES EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION LORS DE L'EMBAUCHE OU DU DÉPART

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

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

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

Nous accordons beaucoup d'importance à un contrôle interne et une maîtrise des risques qui soient performants et les intégrons le plus possible dans notre structure et notre gestion d'entreprise. À cette fin, nous avons mis en place nombre de contrôles internes en ligne avec le **COSO II** intégré ou l'Enterprise Risk Management Framework®. Les principaux éléments peuvent se résumer comme suit :

Le Conseil d'administration détermine ou fixe annuellement sur proposition du Comité de direction la mission, les valeurs et la **stratégie** du groupe, et donc aussi le profil de risque de notre groupe. Nous promouvons activement et régulièrement nos **valeurs** auprès de tous nos collaborateurs. Nous le faisons au moins lors de chaque réunion d'information semestrielle que nous organisons. La valeur **intégrité** est la plus importante dans le cadre de la gestion des risques. Nous communiquons en même temps à tous nos collaborateurs les grandes lignes de la stratégie et les objectifs pour le groupe et les divisions.

La **structure de gouvernance** de notre groupe, décrite en détail dans nos statuts, dans notre Charte de corporate governance et dans cette Déclaration en matière de gouvernance d'entreprise, détermine clairement les différentes tâches et responsabilités de chacun des organes d'administration, plus particulièrement le Conseil d'administration, le Comité d'audit, le Comité de rémunération et de nomination, le Comité de direction et l'administrateur délégué/CEO. Ces tâches et responsabilités cadrent dans les dispositions légales et les prescriptions du Code de gouvernance d'entreprise 2009 en la matière. Pour chacun des organes précités a été élaboré un règlement cohérent, qui est régulièrement évalué et si nécessaire adapté, afin que les compétences et responsabilités se situent toujours au bon niveau et que le niveau supérieur puisse exercer un contrôle adéquat sur l'exercice des compétences déléguées au niveau inférieur.

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

Nous évaluons tous nos collaborateurs annuellement à l'aide d'un **outil d'évaluation**. Celui-ci permet d'évaluer spécifiquement les comportements en fonction de la conformité aux valeurs.

Nous avons également fixé des lignes stratégiques claires en matière **de formation et de rémunération** de nos collaborateurs.

Nous appliquons rigoureusement les prescriptions légales en matière de **conflits d'intérêts** (voir plus haut) et avons mis en œuvre un règlement pour les transactions avec des parties apparentées qui n'impliquent pas de conflits d'intérêts légaux (annexe 2 à la Charte de corporate governance).

Une fonction **d'audit interne** a été créée, qui effectue régulièrement des audits des risques et des contrôles internes dans tous les départements du groupe et en fait rapport au Comité d'audit. Sur base des observations de l'auditeur interne et en concertation avec le Comité d'audit sont apportées les adaptations requises au niveau de l'environnement de contrôle interne.

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

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

Pour les principaux risques, nous souscrivons des **contrats d'assurance** adéquats.

Le groupe applique une **politique de hedging** afin de maîtriser les risques de change.

Certaines autres pratiques de maîtrise des risques que nous mettons en œuvre sont mentionnées dans la description des principaux risques.

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

Les règlements internes du Conseil d'administration, 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.

Les résultats financiers du groupe et des divisions sont rapportés mensuellement par le département financier et discutés au sein du Comité de direction, et mis à disposition des membres du Conseil d'administration. Le Comité de direction rapporte par trimestre les résultats du groupe et des divisions au Conseil d'administration. Les résultats du premier semestre et les résultats annuels sont rapportés au préalable par le Comité de direction au Comité d'audit, où ils sont discutés en présence de l'auditeur interne et de l'auditeur externe. Ces résultats sont ensuite présentés pour approbation au Conseil d'administration et publiés dans le format exigé par la loi.

Nous publions en interne et en externe un planning des obligations de rapport périodique que nous avons vis-à-vis du marché financier.

Nous avons mis en œuvre des plannings clairs pour les rapports financiers à tous les niveaux de l'entreprise, afin de pouvoir répondre correctement et à temps à toutes les obligations légales en la matière.

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

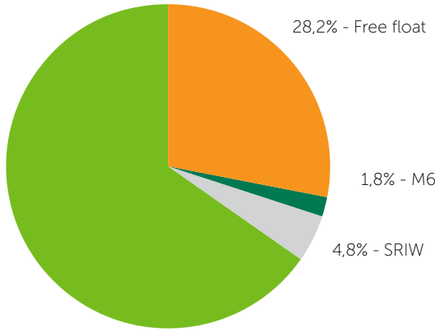
Le département financier utilise un manuel détaillé décrivant tous les principes et procédures comptables applicables pour les parties concernées.

Nous avons mis en œuvre les principaux contrôles internes du cadre COSO II en matière d'affaires financières.

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

Autres informations légales

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2016



Le 31 décembre 2016, Ter Beke SA ne possédait pas d'actions propres (le 31 décembre 2015, Ter Beke SA ne possédait pas d'actions propres non plus).

TRANSPARANCE

En 2016, nous avons reçu une déclaration de transparence de la STAK Coovan et SA M6 concernant leur participation dans le capital de Ter Beke SA. Cette déclaration a été reprise sur le site web de la société et son contenu a été publié conformément aux règles applicables, et est reproduite ci-dessus.

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

Il n'y a pas de détenteurs de titres avec des droits spécifiques.

Les droits de vote des actions propres du groupe sont suspendus conformément aux dispositions légales.

L'Assemblée générale extraordinaire peut modifier les statuts de la société. Une majorité des trois quarts des voix est nécessaire à cet effet. Les présents doivent également représenter au moins la moitié du capital social, comme prévu par l'article 558 du Code des sociétés. Une modification de l'objet de la société requiert une majorité des quatre cinquièmes des voix en présence (article 559 du Code des sociétés).

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

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 28 mai 2014 a habilité le Conseil d'administration de Ter Beke SA à augmenter le capital social de la société, dans les limites du capital autorisé. Cette augmentation doit s'effectuer aux conditions de l'article 607 du Code des sociétés Cette habilitation est octroyée pour une période de trois ans à partir du 18/06/2014.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 28 mai 2014 a habilité le Conseil d'administration à acheter des actions de la société pour le compte de la société, conformément à l'article 620 du Code des sociétés. Un tel achat d'actions n'est autorisé que si c'est un moyen nécessaire pour éviter un préjudice grave imminent pour la société. Cette habilitation est octroyée pour une période de trois ans à partir du 18/06/2014.

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.

CORPORATE GOVERNANCE

PRINCIPAUX RISQUES D'ENTREPRISE

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

LES PRINCIPAUX RISQUES POUR NOTRE GESTION D'ENTREPRISE	QUE PEUT-IL SE PASSER SI NOUS NE PRENONS PAS LES BONNES DÉCISIONS	COMMENT NOUS LIMITONS LES RISQUES, EN GÉNÉRAL ET EN 2016
RISQUES OPÉRATIONNELS		
Sécurité alimentaire et responsabilité produits Des milliers de gens consomment chaque jour nos charcuteries et plats cuisinés. Nous devons faire en sorte que ces produits soient frais et sûrs. Le consommateur final a également droit à des informations claires concernant la composition des produits et leur valeur nutritive.	La sécurité et la confiance des consommateurs sont vitales pour nous. Tout ce qui peut nuire à cette confiance – soit pour nos propres produits, soit dans le secteur – exercera un impact négatif sur nos ventes, nos perspectives et notre réputation.	Nos exigences pour la sécurité et la qualité des produits sont toujours très élevées. Toutes nos matières premières sont retraçables. Nos emballages mentionnent clairement la composition du produit et sa valeur nutritionnelle par 100 grammes et par portion. Pour la sécurité de nos emballages, nous allons au-delà de ce que nous impose le législateur. Une assurance couvre notre responsabilité produits.
Environnement concurrentiel Le marché de la charcuterie est très mature et est dominé par les marques de distributeur des grands clients discount et retail. Le marché des plats cuisinés est en croissance, mais la concurrence y est acharnée aussi.	La concurrence permet aux clients d'augmenter la pression sur nos marges. Ce qui peut avoir un impact sur notre bénéfice.	Nous nous distinguons des concurrents sur le plan des concepts et produits. Nos services sont larges et impeccables. Nous améliorons en permanence notre efficacité et le contrôle des coûts.
Développements technologiques La technologie des produits et de la production évolue rapidement.	Ne pas suivre les dernières technologies de production peut exercer un impact négatif sur l'efficacité et le contrôle des coûts. Les concurrents peuvent disposer d'autres technologies de produit qui remporteront un jour ou l'autre la préférence du consommateur.	Nous investissons chaque année des sommes considérables dans les immobilisations matérielles pour maintenir notre technologie à niveau et l'améliorer. Nous entretenons de bonnes relations avec nos fournisseurs pour rester informés des derniers développements. Nous nous informons des préférences des consommateurs. Nous collaborons avec des instituts de recherche comme Flanders' FOOD.
Électronique et systèmes informatiques Pour une gestion d'entreprise performante, nous sommes de plus en plus dépendants de systèmes informatiques et de systèmes de contrôle intégrés, commandés par un ensemble complexe d'applications logicielles.	Si ces systèmes ne fonctionnaient pas bien ou même tombaient en panne, ils pourraient avoir un impact négatif sur le volume de production et sur notre réputation.	Tous les systèmes sont entretenus de manière adéquate. Tous les systèmes sont mis à niveau lorsque c'est nécessaire. Des back-up de toutes les informations sont régulièrement réalisés. Un nouveau système ERP sera mis en œuvre pour structurer et simplifier nos processus d'entreprise.
War for Talent La force de l'organisation dépend de ses collaborateurs. La connaissance et l'expertise résident dans un groupe de collaborateurs qui participent au développement de l'entreprise et de ses marques.	Si trop de bons collaborateurs sont débauchés par la concurrence et si l'afflux de jeunes est insuffisant, nous courons le risque de ne pas pouvoir réaliser pleinement notre scénario de croissance.	En 2015, nous avons lancé un programme Young Potential : de jeunes diplômés bénéficient dans ce cadre d'un intéressant programme de formation. Ils peuvent pendant 2 ans découvrir quatre fonctions dans l'entreprise.

CORPORATE GOVERNANCE

LES PRINCIPAUX RISQUES POUR NOTRE GESTION D'ENTREPRISE	QUE PEUT-IL SE PASSER SI NOUS NE PRENONS PAS LES BONNES DÉCISIONS	COMMENT NOUS LIMITONS LES RISQUES, EN GÉNÉRAL ET EN 2016
RISQUES DU MARCHÉ		
Fluctuation des prix des matières premières et emballages		
Nous travaillons avec des matières premières naturelles. Des variations de qualité et de prix de nos matières premières et matériaux d'emballages sont toujours possibles.	Les augmentations de prix des matières premières et emballages influencent négativement les marges.	Nous concluons des contrats à long terme. Nous travaillons avec des accords de volume annuels.
Relations avec les fournisseurs		
Pour certaines matières premières, nous sommes contraints de travailler avec un nombre limité de fournisseurs.	Si un ou plusieurs fournisseur ne devai(en)t plus remplir ses (leurs) obligations contractuelles et si nous ne pouvions pas nous assurer de livraisons ponctuelles, cela pourrait impacter négativement notre gestion d'entreprise.	Nous concluons des contrats à long terme. Nous travaillons avec des accords de volume annuels. Nous offrons à nos fournisseurs une rémunération équitable pour leur plus-value. Nous œuvrons au développement durable avec des fournisseurs préférentiels.
Relations avec les clients		
Nous vendons nos produits via un réseau de clients discount et retail répartis dans toute l'Europe. Le nombre de grands groupes de clients est limité.	Étant donné le petit nombre de plus grands clients retail, la cessation d'un contrat peut avoir un effet négatif significatif sur notre chiffre d'affaires et notre bénéfice.	Nous diversifions les chiffres d'affaires dans différents produits et contrats avec des durées différentes ; tant sous nos propres marques que sous les marques de distributeur de nos clients et dans différents pays. En 2015, nous avons perdu un contrat chez un client allemand, mais nous avons pu conclure différents grands nouveaux contrats .
Comportement des clients et consommateurs		
Nos ventes dépendent des habitudes et tendances alimentaires des utilisateurs finaux, ainsi que de leur modèle de dépense.	Si le consommateur n'optait plus pour nos produits ou adaptait ses habitudes alimentaires, cela pourrait avoir un effet important sur nos activités. Les circonstances économiques générales comme les changements de conjoncture, l'emploi et les taux d'intérêt peuvent influencer le modèle de dépense du consommateur.	En 2015, nous avons réalisé une grande étude de marché pour détecter les tendances dans les habitudes alimentaires sur différents marchés. Nous sondons la satisfaction de nos consommateurs pour anticiper ce risque et le limiter. Nous veillons à ce que nos prix soient conformes au marché.
RISQUES FINANCIERS (VOIR ÉGALEMENT LE COMMENTAIRE 28 AVEC LES COMPTES ANNUELS)		
Risque 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.	Nous suivons les clients et les soldes en cours pour limiter les risques potentiels. La plupart des créances concernent de grands clients retail européens, ce qui limite le risque.
Risque de change		
Comme Ter Beke opère dans un environnement international, nous sommes exposés au risque des cours du change sur les ventes, les achats et les emprunts à intérêt dans une autre devise que la devise locale de l'entreprise.	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.
Risques de liquidité et de flux de caisse		
Comme toute direction d'entreprise, Ter Beke veille sur ses liquidités et son cash-flow.	Un manque de liquidités peut mettre sous pression les relations avec certaines parties.	Nous disposons d'un cash-flow net important vis-à-vis de notre position nette de dettes financières. Notre politique de trésorerie est centralisée.
RISQUES JURIDIQUES (VOIR ÉGALEMENT LE COMMENTAIRE 30 AVEC LES COMPTES ANNUELS)		
Changement de législation		
Le gouvernement change et renforce parfois la législation applicable à la production et à la vente des produits alimentaires.	Le non-respect de ces conditions implique un risque d'amendes et de sanctions.	Nous investissons chaque année des sommes considérables pour nous conformer à la nouvelle législation, également en termes de développement durable et d'environnement. Chaque année, nous organisons des formations pour que nos collaborateurs restent informés des nouvelles législations et de leur impact.
Litiges juridiques		
Nous sommes parfois impliqués dans des actions en justice ou des litiges avec les clients, les fournisseurs, les consommateurs et les autorités.	Un procès peut avoir une influence négative sur notre situation financière.	Nous prévoyons l'impact possible de ces litiges dans nos livres dès que le risque est évalué comme réel dans le cadre des règles comptables applicables.

3

INFORMATION SUR LA BOURSE ET LES ACTIONNAIRES

COTATION DE L'ACTION

Le 31 décembre 2016, le capital social de Ter Beke était représenté par 1.732.621 actions. Les actions sont cotées sur le marché au comptant (marché continu) d'Euronext Bruxelles (symbole : TERB).

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

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

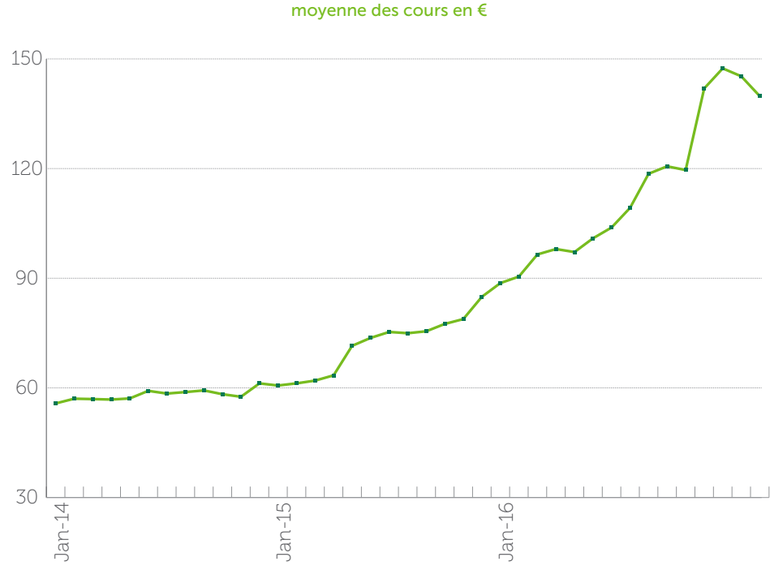
INSTRUMENTS LIÉS AUX ACTIONS

Au 31 décembre 2016, il n'y a pas d'instruments liés aux actions, comme des stock options ou des warrants, en circulation.

DIVIDENDE

Ter Beke a pour objectif d'offrir à ses actionnaires un rendement compétitif sur le marché par le paiement annuel d'un dividende. Pour 2016, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale du 24 mai 2017 de distribuer un dividende brut de 3,50 EUR par action. Si l'Assemblée générale du 24 mai 2017 l'approuve, nous rendrons le dividende net par action payable à partir du 15/06/2017.

ÉVOLUTION DU COURS



Le cours de l'action Ter Beke peut être consulté partout et en tout temps sur les sites web www.terbeke.com et www.euronext.com.

SUIVI PAR LES ANALYSTES FINANCIERS

Les analystes de Bank Degroof/Petercam et KBC Securities ont suivi l'action Ter Beke en 2016. Nous avons publié quelques rapports des analystes sur le site web de Ter Beke : www.terbeke.com, rubrique Investor Relations.

PROPOSITIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 24 mai 2017 :

- d'approuver les comptes annuels au 31 décembre 2016 et d'accepter l'affectation du résultat. Le résultat non consolidé de l'exercice se monte à 6.987.381,72 EUR ;
- d'attribuer un dividende brut de 3,50 EUR par action. Celui-ci sera rendu payable le 15 juin 2017 (notation ex-coupon le 13 juin 2017) ;
- de nommer Dominique Eeman et Kurt Coffyn comme administrateurs indépendants dans le sens des articles 524 et 526ter du Code des sociétés. La nomination sera valable pour une période de quatre ans. Elle prendra effet après l'Assemblée générale du 24 mai 2017 et s'achèvera lors de l'Assemblée générale de 2021.
- de donner décharge aux membres du Conseil d'administration et au commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2016 ;
- de décider par vote séparé du rapport de rémunération ;
- d'approuver la rémunération annuelle fixe des administrateurs pour l'exercice de leur mandat en 2017, pour un montant de 244 mille EUR.

Le 25 mai 2017, Dominique Eeman et Kurt Coffyn entreront en fonction comme administrateurs indépendants.

Dominique Eeman (59 ans) a acquis une riche expérience en tant que CFO, membre de conseils d'administration et de comités exécutifs dans différentes multinationales belges. C'est un expert financier et stratégique all-round qui a acquis une excellente connaissance du secteur alimentaire dans le cadre de son expérience de CFO chez Vandemoortele et de sa fonction d'administrateur chez Leonidas. Il est également familiarisé avec les valeurs d'une entreprise familiale telle que Ter Beke. Il est aussi membre du conseil d'administration de Funds For Good, Sofindev IV et membre du conseil de surveillance chez Van de Put & Co.

Kurt Coffyn (49 ans) a acquis 25 ans d'expérience dans des fonctions opérationnelles dans différents secteurs, notamment dans l'alimentaire chez Barry Callebaut et Cargill. Actuellement, il est Global Operations Director Starchers & Sweeteners chez Cargill Foods Europe. Il apportera à Ter Beke ses connaissances approfondies des processus de production et est spécialisé dans les fusions et reprises d'entreprises. C'est la première fois que Kurt Coffyn siège dans un conseil d'administration.

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

CALENDRIER FINANCIER

Assemblée générale	24 mai 2017 à 11h
Cotation de l'action ex-coupon	13 juin 2017
Mise au paiement dividende	15 juin 2017
Résultats du premier semestre 2017	1er septembre 2017 avant l'ouverture de la bourse
Résultats annuels 2017	Au plus tard le 30 avril 2018

Informations de contact

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

PLATS CUISINÉS

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

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

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

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

FRESHMEALS IBERICA S.L.
Vía de las Dos Castillas 33
Complejo Empresarial Ática
Edificio 6, planta 3a, Officina 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. Północna 12
45-805 Opole
Poland
KRS 0000403908

CHARCUTERIE

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

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

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

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

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

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

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

H.J. BERKHOUT VERSSNIJLIJN BV
Scheepmakerstraat 5 - NL-2984 BE Ridderkerk
KvK Rotterdam 24140598

TERBEKE-PLUMA UK LTD
Dixcart House
Addlestone Road
Bourne Business Park
Addlestone
KT15 2LE
Surrey

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

terbeke

driven by **the zeal for your everyday meal**

4

COMPTES CONSOLIDÉS

Index

Comptes de résultats consolidés 84

L'état consolidé du résultat global 85

Bilans consolidés 86

L'état consolidé des variations des capitaux propres 87

L'état consolidé des flux de trésorerie 88

Méthodes comptables et notes explicatives 89

Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA 121

Chiffres consolidés 2011-2016 123

Déclaration des personnes responsables 124

Rapport du commissaire concernant les comptes annuels consolidés 125

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

Comptes de résultats consolidés

au 31 décembre 2016 et 2015

La SA Ter Beke est directement et indirectement propriétaire à 100% de toutes les filiales totalement consolidées (voir la note 35). La part du groupe dans le résultat est donc également de 100%. Ter Beke est propriétaire à 50% et à 33% de Pasta Food Company et de Stefano Toselli, respectivement. Ces 2 dernières entreprises sont reprises dans les chiffres consolidés selon la méthode de mise en équivalence.

	Note	2016	2015
Chiffre d'affaires	**4**	**418.563**	**396.319**
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	5	-227.177	-208.660
Services et biens divers	6	-81.016	-80.812
Frais de personnel	7	-73.577	-74.110
Amortissements et réductions de valeur spéciales des immobilisations	15 +16	-17.428	-17.877
Réductions de valeur et provisions	8	-2.117	-567
Autres produits et charges d'exploitation	9	942	1.536
Résultat d'exploitation	**10**	**18.190**	**15.829**
Produits financiers	11	841	476
Frais financiers	12	-1.270	-1.677
Résultat d'exploitation après frais financiers nets		**17.761**	**14.628**
Impôts	13	-5.258	-3.817
Résultat après impôts avant résultat des sociétés mises en équivalence		**12.503**	**10.811**
Résultat des sociétés mises en équivalence		59	-513
Bénéfice de l'exercice		**12.562**	**10.298**
Bénéfice ordinaire par action	33	7,25	5,90
Bénéfice dilué par action	33	7,25	5,90

L'état consolidé du résultat global

au 31 décembre 2016 et 2015

	2016	2015
Bénéfice de l'exercice	12.562	10.298
Autres éléments du résultat (repris en fonds propres)		
Autres éléments du résultat recyclables ultérieurement en résultat		
Écarts de conversion	-264	89
Couverture du flux de trésorerie	35	17
Autres éléments du résultat non-recyclables ultérieurement en résultat		
Réévaluations du passif net au titre de prestations définies	-164	-68
Impôts différés liés	21	23
Résultat étendu	**12.190**	**10.359**

Bilans consolidés

au 31 décembre 2016 et 2015

	Note	2016	2015
ACTIF			
Actifs non courants		**144.337**	**149.201**
Goodwill	14	35.204	35.204
Immobilisations incorporelles	15	5.323	5.410
Immobilisations corporelles	16	79.536	85.005
Participations selon la méthode de mise en équivalence	17	12.307	12.635
Prêts à la co-entreprise	18	1.870	850
Créances d'impôts différées	20	0	0
Autres créances à long terme	18	97	97
Créances à long terme portant intérêts	19	10.000	10.000
Actifs courants		**105.314**	**92.327**
Stocks	21	22.256	20.421
Créances commerciales et autres	22	66.990	64.860
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	16.068	7.046
TOTAL DE L'ACTIF		**249.651**	**241.528**
PASSIF			
Fonds propres	**24**	**114.969**	**108.843**
Capital et primes d'émission		53.191	53.191
Réserves		61.778	55.652
Participations ne donnant pas le contrôle		0	0
Passif d'impôts différé	**20**	**4.335**	**5.852**
Dettes à long terme		**38.112**	**43.455**
Provisions	25	5.312	3.062
Emprunts à long terme	26	32.800	40.393
Autres obligations à long terme		0	0
Dettes à court terme		**92.235**	**83.378**
Emprunts à court terme	26	10.815	10.965
Dettes commerciales et autres	27	66.779	58.830
Dettes sociales		11.322	10.685
Passif d'impôts		3.319	2.898
TOTAL DU PASSIF		**249.651**	**241.528**

L'état consolidé des variations des capitaux propres

au 31 décembre 2016 et 2015

	Capital	Capital réservés	Primes d'émission	Bénéfices réservés	Couverture du flux de trésorerie	Pensions et taxes	Ecarts de conversion	Total	Nombre d'actions
Solde au 1er janvier 2015	**4.903**	**0**	**48.288**	**50.585**	**-220**	**-570**	**-171**	**102.815**	**1.732.621**
Augmentation capital								0	
Réserve des actions propres								0	
Dividende				-4.331				-4.331	
Résultat de l'exercice				10.298				10.298	
Autres éléments du résultat étendu de la période				0	17	-45	89	61	
Résultat étendu de la période				**10.298**	**17**	**-45**	**89**	**10.359**	
Mouvements via les réserves									
Résultat des actions propres								0	
Solde au 31 décembre 2015	**4.903**	**0**	**48.288**	**56.552**	**-203**	**-615**	**-82**	**108.843**	**1.732.621**
Augmentation capital								0	
Réserve des actions propres								0	
Dividende				-6.064				-6.064	
Résultat de l'exercice				12.562				12.562	
Autres éléments du résultat étendu de la période				0	35	-143	-264	-372	
Résultat étendu de la période				**12.562**	**35**	**-143**	**-264**	**12.190**	
Mouvements via les réserves									
Résultat des actions propres								0	
Solde au 31 décembre 2016	**4.903**	**0**	**48.288**	**63.050**	**-168**	**-758**	**-346**	**114.969**	**1.732.621**

L'état consolidé des flux de trésorerie

au 31 décembre 2016 et 2015

	2016	2015
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Résultat avant impôts	17.761	14.628
Intérêts	887	988
Dividende selon la méthode de mise en équivalence	333	0
Amortissements	17.428	17.877
Réductions de valeur (*)	49	9
Provisions (**)	2.116	558
Plus-values et moins-values sur la réalisation des actifs immobilisés	-642	-24
Flux de trésorerie des activités d'exploitation	**37.932**	**34.036**
Modification du stock	-1.843	-114
Modification des créances à 1 an au plus	-3.286	-4.002
Modification des actifs opérationnels	**-5.129**	**-4.116**
Modification des dettes commerciales	7.542	2.424
Modification des dettes salariales	664	-238
Modification des autres dettes et compte de régularisation passif (**)	370	-112
Modification des dettes opérationnelles	**8.576**	**2.074**
Modification du capital d'exploitation	**3.447**	**-2.042**
Impôts payés	-5.021	-3.893
FLUX DE TRÉSORERIE NET DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	**36.358**	**28.101**
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS		
Achat d'immobilisations corporelles et incorporelles	-14.485	-17.871
Achat de participations dans des entreprises associées	0	-9.428
Nouveaux emprunts	-1.020	-350
Augmentation totale des investissements	**-15.505**	**-27.649**
Vente d'immobilisations corporelles	0	86
Vente de participations	2.920	0
Remboursement emprunts	0	15
Diminution totale des investissements	**2.920**	**101**
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	**-12.585**	**-27.548**
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Modification des dettes financières à court terme	0	0
Augmentation des dettes à long terme	3.025	15.100
Remboursement des dettes à long terme	-10.768	-14.032
Intérêts payés (via le compte de résultats)	-887	-988
Dividende payé par la société-mère	-6.064	-4.331
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	**-14.694**	**-4.251**
MODIFICATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**9.079**	**-3.698**
Trésorerie au début d'exercice	7.046	10.725
Écarts de conversion	-54	19
Mutation du périmètre de consolidation	-3	0
TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE	**16.068**	**7.046**

(*) Comporte également les corrections de valeur faisant partie du résultat financier (commentaire 12). Il s'agissait de 48 mille EUR en 2016, 0 EUR en 2015
(**) Reclassement d'un coût associé à la pension de 148 mille EUR en 2015. Le flux de trésorerie est ainsi conforme au compte de résultats.

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, ses filiales, une co-entreprise et une société associée (ci-dessous appelées solidairement « le Groupe »). Les comptes annuels consolidés ont été approuvés par le Conseil d'administration pour publication le 21 février 2017. Les comptes annuels consolidés ont été établis conformément aux « International Financial Reporting Standards (IFRS) » tels qu'acceptés au sein de l'Union européenne.

Les comptes consolidés sont présentés en milliers d'EUR. Les règles d'évaluation ont été appliquées de manière uniforme à l'ensemble du Groupe et sont cohérentes par rapport à l'exercice antérieur. Les informations comparatives ont été réajustées conformément aux IFRS.

NORMES ET INTERPRÉTATIONS APPLICABLES POUR LA PÉRIODE ANNUELLE À COMPTER DU 1ER JANVIER 2016

- Améliorations aux IFRS (2010-2012) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er février 2015)
- Améliorations aux IFRS (2012-2014) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2016)
- Amendements à IFRS 11 *Partenariats – Acquisition d'une participation dans une entreprise commune* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2016)
- Amendements à IAS 1 *Présentation des états financiers – Initiative concernant les informations à fournir* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2016)
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 *Immobilisations corporelles et incorporelles – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2016)
- Amendements à IAS 19 *Avantages au personnel – Cotisations des employés* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er février 2015)
- Amendements à IAS 27 *États financiers individuels – Méthode de la mise en équivalence* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2016)

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

NORMES ET INTERPRÉTATIONS ÉMISES, MAIS PAS ENCORE APPLICABLES À L'EXERCICE OUVERT À COMPTER DU 1ER JANVIER 2016

- IFRS 9 *Instruments financiers et les amendements liés* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2018)
- IFRS 14 Comptes de report réglementaires (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2016, mais non encore adopté au niveau européen)
- IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2018)
- IFRS 16 *Contrats de location* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2019, mais non encore adopté au niveau européen)
- Amendements à IFRS 2 *Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2018, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IFRS 10 et IAS 28 *Vente ou contribution d'actifs entre l'investisseur et sa participation dans des entreprises associées ou co-entreprises* (date d'entrée en vigueur reportée indéfiniment, par conséquent l'adoption au niveau européen a également été reportée)
- Amendements à IAS 7 *État des flux de trésorerie – Initiative concernant les informations à fournir* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2017, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 12 *Impôts sur le résultat – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé pour des pertes non réalisées* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2017, mais non encore adoptés au niveau européen)

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

L'impact principal d'IFRS 16 est expliqué dans la note 29.

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

auquel l'entreprise prétend avoir droit en échange de ces biens ou services. Pour pouvoir appliquer le principe de base, une entreprise doit parcourir les étapes suivantes :

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

L'impact principal d'IFRS 15 pour Ter Beke sera qu'une partie de la rubrique services et biens divers sera présentée en déduction du chiffre d'affaires.

Ter Beke n'a pas encore terminé les travaux autour de l'impact de cette nouvelle règle sur les états financiers. Il n'est pas évident d'effectuer une estimation acceptable de l'impact. Ter Beke est en train de terminer l'exercice. Ter Beke n'a pas l'intention d'appliquer cette règle pour 2018.

PRINCIPES DE CONSOLIDATION

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

FILIALES REPRISES DANS LA CONSOLIDATION SUIVANT LA MÉTHODE INTÉGRALE

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

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

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

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

CO-ENTREPRISES

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

Les co-entreprises sont reprises suivant la méthode de mise en équivalence. La société élimine les résultats nets entre la co-entreprise et le groupe Ter Beke. Le 22 juin 2011, Ter Beke et les actionnaires de Stefano Toselli ont créé une co-entreprise 50/50 à Opole (Pologne). Cette co-entreprise, appelée Pasta Food Company, produit et commercialise des lasagnes et des repas à base de pâtes en Europe centrale et de l'Est. Comme la Pasta Food Company est comptabilisée via la méthode de la mise en équivalence, seuls 50% des fonds propres sont présentés au bilan et 50% du résultat net sont présentés dans les chiffres consolidés du groupe Ter Beke.

Au cas où un membre du groupe effectuerait des transactions avec une co-entreprise, les pertes et bénéfices seraient éliminés à concurrence des intérêts du groupe dans la co-entreprise concernée.

INVESTISSEMENTS DANS DES SOCIÉTÉS ASSOCIÉES

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

Les résultats, actifs et passifs des sociétés associées, sont repris dans les comptes annuels consolidés suivant la méthode de mise en équivalence, sauf lorsque l'investissement est classé comme réservé à la vente et doit alors être traité selon IFRS 5 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées. Dans la méthode de mise en équivalence, les investissements dans les sociétés associées sont repris initialement à leur coût puis adaptés afin de tenir compte des modifications de la part de l'investisseur dans l'actif net de la participation après reprise, diminués des éventuelles réductions de valeur spéciales portant sur les investissements individuels.

Les pertes d'une société associée qui dépassent les intérêts du groupe dans la société associée (compte tenu également de tous les intérêts à long terme qui, par essence, font partie des investissements nets du groupe dans la société associée concernée) ne sont pas reprises.

La différence entre le coût de l'investissement et la part de l'investisseur dans la juste valeur nette des actifs identifiables, passifs et passifs conditionnels de la société associée, repris à la date de reprise, est comptabilisée comme goodwill. Ce goodwill est repris dans la valeur comptable de l'investissement et est testé du point de vue des réductions de valeur spéciales en tant qu'élément de l'investissement. La différence après réévaluation entre la juste valeur de la part du groupe dans les actifs identifiables, passifs et passifs conditionnels de la société associée et le coût de la société associée est immédiatement reprise au compte de résultats.

Au cas où un membre du groupe effectuerait des transactions avec une société associée, les pertes et bénéfices seraient éliminés à concurrence des intérêts du groupe dans la société associée concernée. Le 28 août 2015, Ter Beke et GS & DH Holding, l'actionnaire de l'entreprise française Stefano Toselli SAS et producteur de plats cuisinés, ont signé un contrat par lequel Ter Beke acquiert immédiatement une participation minoritaire de 33% chez Stefano Toselli SAS.

ÉLIMINATIONS LORS DE LA CONSOLIDATION

Tous les soldes et les transactions internes au groupe, y compris les bénéfices non réalisés sur des transactions internes au groupe, sont éliminés lors de l'établissement des comptes annuels consolidés. Les bénéfices non réalisés sur des transactions avec des sociétés associées sont éliminés à concurrence des intérêts du groupe dans l'Entité. Les bénéfices non réalisés sur des transactions avec des participations associées sont éliminés à concurrence de la participation dans cette entité. Les mêmes règles d'élimination sont applicables tant aux pertes non réalisées qu'aux bénéfices non réalisés, à la différence que les pertes non réalisées ne sont éliminées que pour autant qu'aucune indication de réduction spéciale de valeur n'existe.

REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Le coût d'une acquisition est évalué à la date d'acquisition à sa juste valeur, qui doit être calculée comme étant la somme de la contrepartie transférée et 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 classifie et désigne les actifs et passifs financiers acquis selon les conditions contractuelles, les circonstances économiques et les conditions pertinentes à la date d'acquisition.

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

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

Le goodwill est initialement évalué comme le montant avec lequel (i) la somme de la contrepartie transférée, du montant des éventuelles participations minoritaires dans l'entreprise acquise et la juste valeur de la participation éventuellement précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise ; (ii) le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Si, après réévaluation, l'intérêt du groupe dans la juste valeur de l'actif net identifiable est supérieure à la somme de la contrepartie transférée, du montant des éventuelles participations minoritaires dans l'entreprise acquise et de la juste valeur de la participation éventuellement précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, alors l'excédent est immédiatement repris au compte de résultats à titre de bénéfice sur une acquisition à des conditions avantageuses.

Après la comptabilisation initiale, le goodwill est évalué au coût diminué des éventuelles réductions de valeur spéciales cumulées. Pour vérifier les réductions de valeur spéciales, le goodwill est affecté aux unités génératrices de trésorerie du groupe qui devraient bénéficier des synergies du regroupement, sans tenir compte du fait 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 soumises à un test de réduction de valeur spéciale annuellement, ou plus fréquemment s'il y a une indication que l'unité pourrait avoir subi une réduction de valeur recouvrable. Si la valeur

recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie est inférieure à sa valeur comptable, la réduction de valeur spéciale est d'abord portée en réduction de la valeur comptable du goodwill affecté à l'unité génératrice de trésorerie. Ensuite, la réduction de valeur spéciale est attribuée aux autres immobilisations corporelles appartenant à l'unité, au prorata de leur valeur comptable. Une réduction de valeur comptabilisée pour un goodwill n'est pas reprise dans des périodes ultérieures.

Lors de la vente d'une (partie d') unité génératrice de trésorerie, la partie équivalente du goodwill est prise en compte dans la détermination du bénéfice ou de la perte de la vente. Le goodwill « vendu » est évalué à la valeur relative de l'activité cédée et de la partie de l'unité génératrice de trésorerie retenue.

En 2016 et 2015 aucun regroupement d'entreprises n'a eu lieu.

DEVISES ÉTRANGÈRES

TRANSACTIONS EN DEVISES ÉTRANGÈRES

Dans les entités individuelles du groupe, les transactions en devises étrangères sont enregistrées en appliquant le taux de change en vigueur à la date de transaction. Les actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont convertis au cours de clôture en vigueur à la date du bilan. Les pertes et bénéfices provenant de transactions en devises étrangères et de la conversion des actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont repris au compte de résultats. Les pertes et bénéfices sur un poste non monétaire sont repris au compte de résultats, à moins qu'ils n'aient été directement repris en fonds propres. Pour les postes non monétaires dont les pertes ou bénéfices ont été repris directement en fonds propres, un composant taux de change de ce bénéfice ou de cette perte est éventuellement repris en fonds propres.

COMPTES ANNUELS DES ACTIVITÉS ÉTRANGÈRES

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

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

1 euro est égal à :

	2016	2015
Livre sterling		
Cours de clôture	0,8561	0,7339
Cours moyen	0,8193	0,7268
Zloty polonais		
Cours de clôture	4,4103	4,2639
Cours moyen	4,3624	4,1855

INFORMATION SECTORIELLE

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

IFRS 8 remplace à partir du 1er janvier 2009 la précédente norme IAS 14, mais ne modifie rien à nos rapports de secteur.

Compte tenu de sa mission, de ses priorités stratégiques et de sa structure de management, Ter Beke a choisi comme base de segmentation opérationnelle la subdivision du groupe en deux activités industrielles (secteurs d'activités) : « Charcuterie » et « Plats cuisinés ». En outre, elle fournit les informations géographiques pour les régions dans lesquelles le groupe est actif.

Les pertes ou les bénéfices d'un secteur comprennent les produits et les charges directement générés par le secteur, y compris la part des produits et des charges qui peut être raisonnablement allouée au secteur.

Les actifs et passifs d'un secteur comprennent les actifs et passifs appartenant directement au secteur, y compris les actifs et passifs qui peuvent être raisonnablement alloués au secteur. Les actifs et passifs d'un secteur sont renseignés hors impôts.

ACTIVITÉ ABANDONNÉE

Une activité abandonnée est une composante distincte dans l'ensemble des activités du groupe :

- qui est clôturée ou abandonnée en raison d'un plan spécifique ;
- qui représente une activité ou une zone géographique d'activités séparée importante ;
- qui peut être distinguée du point de vue du fonctionnement et pour le rapport financier.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

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

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

Toutes les autres dépenses de développement sont reprises en charge au compte de résultats, au moment où elles surviennent. Étant donné qu'en 2016 et 2015, les coûts de développement de Ter Beke ne satisfaisaient pas aux critères d'activation, ces dépenses ont été reprises en charge dans le compte de résultats.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les autres charges pour les immobilisations incorporelles, par exemple les marques, sont reprises en charge au compte de résultats, au moment où elles surviennent. Les autres immobilisations incorporelles, par exemple les brevets ou les logiciels informatiques, acquis par le groupe, sont évaluées à leur coût, diminué des amortissements et des réductions de valeur spéciales cumulées. En 2016 et 2015, les autres immobilisations incorporelles consolidées de Ter Beke n'étaient constituées que de logiciels informatiques.

AMORTISSEMENTS

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

Les pourcentages d'amortissement appliqués sont :

Recherche et Développement	33.3%
Logiciels informatiques	20 %
Brevets	10 %

GOODWILL

On parle de goodwill lorsque le coût d'un regroupement d'entreprises à la date de reprise dépasse les intérêts du groupe dans la juste valeur nette des actifs identifiables, passifs et passifs conditionnels de la partie reprise. Un goodwill est initialement repris comme actif à son coût et est ensuite évalué à son coût, diminué des éventuelles 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	3,33 ; 4 et 5%
Installations	5 et 10%
Machines et équipements	14,3 ; 20 et 33,3%
Mobilier et matériel roulant	14,3 ; 20 et 33,3%
Autres immobilisations corporelles	10 et 20%

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

SUBSIDES

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

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

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

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

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

LEASING

Un contrat de leasing est affecté comme un contrat de leasing financier si pratiquement tous les risques et les avantages liés à la propriété sont transférés au preneur. Toutes les autres formes de contrats de leasing sont considérées comme des contrats de leasing opérationnel. Le groupe n'agit qu'en tant que preneur.

CONTRATS DE LEASING FINANCIER

Les actifs détenus dans le cadre d'un contrat de leasing financier sont repris parmi les actifs du groupe à des montants égaux à la juste valeur de l'actif loué ou, si elle est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre du leasing, diminuée des amortissements cumulés et des réductions de valeur spéciales. Le passif opposé vis-à-vis du bailleur est repris au bilan comme passif des contrats de leasing financier.

Les paiements minimaux au titre du leasing sont repris partiellement comme frais de financement et partiellement comme remboursement d'un passif existant, d'une manière telle qu'il en résulte un intérêt périodique constant sur le solde restant dû du passif. Les coûts de financement sont directement repris en charge dans le compte de résultats.

Le montant à amortir d'un actif pris en leasing est systématiquement alloué à chaque exercice durant la période d'utilisation attendue, sur une base correspondant aux principes d'amortissement appliqués par le preneur pour amortir des actifs en propriété. S'il est raisonnablement certain que le preneur deviendra propriétaire à la fin de la période de leasing, la période d'utilisation attendue est la durée d'utilisation de l'actif. Dans le cas contraire, l'actif est amorti sur la période de leasing ou sur la durée d'utilisation, si cette dernière est plus courte.

CONTRATS DE LEASING OPÉRATIONNEL

Les paiements minimaux au titre de contrats de leasing opérationnel doivent être repris en charge, proportionnellement à la durée, pendant la durée du leasing, à moins qu'un autre système d'allocation soit plus représentatif de la durée des avantages dont jouit l'utilisateur. Les avantages reçus comme stimulant de la conclusion d'un contrat de leasing opérationnel sont également répartis, proportionnellement à la durée, sur la période de leasing.

STOCKS

Les stocks sont évalués à la valeur la plus basse du coût ou à la valeur de réalisation. Le coût est déterminé sur la base de la méthode FIFO. Le coût des produits finis et en cours de fabrication comprend tous les coûts de conversion et les autres coûts, ayant permis de réaliser les stocks sur leur emplacement et dans leur état actuel. Les coûts de conversion comprennent les coûts de production et les frais généraux de production fixes et variables alloués (y compris les amortissements). La valeur de réalisation est le prix de vente estimé que le groupe pense réaliser à la vente des stocks, dans le cadre de l'exécution normale de ses activités, diminué des coûts estimés de finition du produit et des coûts estimés nécessaires à la réalisation de la vente.

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 en charge dans le compte de résultats. Une réduction de valeur spéciale antérieure est annulée si un changement est intervenu dans les évaluations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable, sans dépasser toutefois la valeur comptable nette qui aurait été déterminée s'il n'y avait pas eu de réductions de valeur spéciales reprises durant les exercices antérieurs.

INSTRUMENTS FINANCIERS

CRÉANCES COMMERCIALES

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

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

INVESTISSEMENTS

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

INVESTISSEMENTS CONSERVÉS JUSQU'À LA FIN DE LA DURÉE

Les obligations que le groupe a l'intention et la possibilité de conserver jusqu'à la fin de la durée (obligations conservées jusqu'à la fin de la durée) sont évaluées à leur coût amorti calculé à l'aide de la méthode du taux effectif et diminué des éventuels transferts pour réductions de valeur spéciales pour tenir compte des montants non recouvrables.

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

AUTRES INVESTISSEMENTS

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

Les réductions de valeur spéciales comptabilisées dans le compte de résultats portant sur une obligation classée comme disponible à la vente sont reprises ultérieurement dans le compte de résultats si la hausse de la juste valeur de l'instrument peut objectivement être mise en rapport avec un événement survenu après la reprise de la réduction de valeur spéciale. À l'exception des instruments de fonds propres, les modifications de la juste valeur imputable aux variations de change sont comptabilisées dans le compte de résultats.

TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

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

OBLIGATIONS FINANCIÈRES ET INSTRUMENTS DE FONDS PROPRES

Les obligations financières et les instruments de fonds propres émis par le groupe sont classés sur la base de la réalité économique des accords contractuels et des définitions d'une obligation financière et d'un instrument de fonds propres. Un instrument de fonds propres est tout contrat qui comprend les intérêts subsistant dans les actifs du groupe après déduction de tous les passifs. Les méthodes comptables concernant les obligations financières spécifiques et les instruments de fonds propres sont décrites ci-dessous.

EMPRUNTS BANCAIRES

Les emprunts bancaires et les dépassements de crédits générant des intérêts sont initialement évalués à leur juste valeur puis en fonction du coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux effectif. Toute différence entre les recettes (après frais de transaction) et l'acquittement ou le remboursement d'un emprunt est reprise sur la durée de l'emprunt conformément aux méthodes comptables portant sur les frais de financement qui sont appliqués par le groupe.

DETTES COMMERCIALES

Les dettes commerciales sont initialement évaluées à leur juste valeur et ensuite évaluées en fonction du coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux effectif. Vu la nature à court terme des dettes commerciales du groupe, les dettes commerciales sont de facto portées en compte à leur juste valeur.

INSTRUMENTS DE FONDS PROPRES

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

DÉRIVÉS

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

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

Il existe trois types de relations de couverture :

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

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

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

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

c. Couverture d'un investissement net dans une entité étrangère : les couvertures d'investissements nets dans des entités étrangères sont traitées d'une manière comparable à la couverture de flux de trésorerie. La partie de la perte ou du bénéfice sur l'instrument de couverture pour lequel on détermine qu'il s'agit d'une couverture effective est directement reprise en fonds propres ; la perte ou le bénéfice sur la partie non effective est immédiatement transféré(e) au compte de résultats. La perte ou le bénéfice sur l'instrument de couverture concernant la partie effective de la couverture reprise directement en fonds propres est comptabilisé(e) dans le compte de résultats lors du désengagement de l'entité étrangère. Les modifications de la juste valeur de dérivés qui ne peuvent pas être classés comme couverture de flux de trésorerie (selon IAS 39) sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultats.

DÉRIVÉS QUI NE PEUVENT PAS ÊTRE CLASSÉS DANS LES COUVERTURES

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

RACHAT D'ACTIONS PROPRES

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

DIVIDENDES

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

ACTIFS IMMOBILISÉS RÉSERVÉS À LA VENTE

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

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

PROVISIONS

Une provision est comptabilisée si :

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

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

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

Une provision pour les frais de restructuration est constituée lorsque le groupe a approuvé un programme détaillé pour la restructuration et dès que celui-ci a démarré ou a été communiqué publiquement. Aucune provision n'est créée pour les charges portant sur les activités normales du groupe. Une provision pour des contrats déficitaires est constituée lorsque les avantages économiques pour le groupe sont inférieurs aux coûts immédiats associés à la contreprestation obligatoire.

AVANTAGES DU PERSONNEL

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

Les avantages du personnel comprennent :

- les avantages à court terme du personnel, tels que notamment, les appointements, les salaires et les cotisations sociales, le pécule de vacances, le paiement des jours de maladie, la participation aux bénéfices et les bonus, ainsi que les avantages en nature, pour les collaborateurs actuels ;
- les indemnités une fois qu'ils quittent l'entreprise, comme notamment les pensions et les assurances vie ;
- d'autres avantages à long terme du personnel ;
- les indemnités de licenciement ; et
- les paiements fondés sur les actions.

RÉGIMES DE RETRAITE

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

RÉGIMES À CONTRIBUTIONS DÉFINIES

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

RÉGIMES DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

La 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-employed 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 sont déterminés sur base du déficit évalué à sa valeur intrinsèque). 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.

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

La valeur actualisée des obligations liées aux régimes de retraite à prestations définies et le coût des services associés sont calculés par un actuaire qualifié suivant la méthode des unités de crédit projetées. Le taux d'escompte utilisé est égal au rendement à la date du bilan des obligations à haute solvabilité d'une durée résiduelle comparable au terme des obligations du groupe. Le montant comptabilisé dans le compte de résultats comprend le coût de pension actuel du service, la charge du financement, le résultat attendu des actifs du plan et les pertes et bénéfices actuariels.

INDEMNITÉS DE LICENCIEMENT

Les indemnités de licenciement sont reconnues comme une obligation et une charge lorsqu'une société du groupe s'est manifestement engagée à :

- soit mettre fin à l'emploi d'un collaborateur ou d'un groupe de collaborateurs avant la date normale de la retraite ;
- soit attribuer des primes de licenciement suite à une offre de promotion de la retraite volontaire (prépension).

Lorsque les indemnités de licenciement sont dues plus de douze mois après la date du bilan, elles sont escomptées à un taux d'escompte égal au rendement, à la date du bilan, d'obligations à haute solvabilité avec une durée résiduelle comparable au terme des obligations du groupe.

RÉMUNÉRATION VARIABLE

La rémunération variable des employés et du management est calculée sur la base des principaux chiffres financiers et des tableaux de bord équilibrés (Balanced Scorecards). Le montant attendu du traitement variable est comptabilisé en charge pour l'exercice concerné.

PAIEMENTS FONDÉS SUR LES ACTIONS

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

IMPÔTS SUR LES REVENUS

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

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

PRODUITS

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

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

VENTES DE MARCHANDISES

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

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

À ce moment sont également reconnues les différentes réductions sur la base des contrats avec les clients concernés.

Pour encourager les clients à payer immédiatement, le groupe consent des réductions pour paiement comptant. Ces réductions sont comptabilisées en réduction des produits.

REDEVANCES

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

PRODUITS LOCATIFS

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

PRODUITS FINANCIERS

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

INTÉRÊTS

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

DIVIDENDES

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

CHARGES

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

ACHATS

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

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, FRAIS PUBLICITAIRES ET PROMOTIONNELS ET COÛTS DE DÉVELOPPEMENT DE SYSTÈMES

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

CHARGES DE FINANCEMENT

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

ÉVALUATIONS ET ESTIMATIONS DU MANAGEMENT

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

- Les créances fiscales différées concernant les pertes fiscales reportées et déductions fiscales sont reprises dans la mesure où il est probable que le bénéfice taxable futur suffira pour récupérer les pertes fiscales reportées et les déductions fiscales.
- Réductions de valeur spéciales sur le goodwill : chaque année, le goodwill est testé pour les réductions de valeur spéciales et à des moments intermédiaires aussi, lorsqu'il y a des indications que le goodwill peut être touché. Nous référons pour ce faire à la note 14 – Goodwill.
- Réductions de valeur spéciales sur immobilisations corporelles et incorporelles amortissables : pour les immobilisations corporelles et incorporelles que le management et le Conseil d'administration décident de ne plus utiliser pour la gestion opérationnelle de l'entreprise, on évalue à chaque période de rapport si la valeur comptable de cette immobilisation dépasse ou non la valeur de réalisation. Si la valeur de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une réduction de valeur spéciale est reconnue dans les résultats financiers du groupe.
- Provisions pour litiges en cours : à chaque période de rapport, le management et le Conseil d'administration évaluent le risque financier éventuel pour le groupe des litiges en cours. Une provision est reconnue dans les résultats financiers du groupe uniquement pour les litiges pour lesquels le management et le Conseil d'administration évaluent que le risque financier est probable.
- Provisions pour rémunérations du personnel : les obligations de pensions à contributions définies sont basées sur des suppositions actuarielles, comme le taux d'escompte et le rendement attendu des placements dans des fonds. Nous référons à la note 25 – Rémunération du personnel.
- Le CEO se voit octroyer une rémunération cash à la fin de son contrat. Celle-ci est basée sur un pourcentage de la croissance exceptionnelle de la valeur des fonds propres de Ter Beke entre 2012 et 2017. Les accords requis ont été pris pour le calcul de la valeur de ces fonds propres et pour déterminer le caractère exceptionnel. Les principaux paramètres pour déterminer la valeur des fonds propres sont un multiple du REBITDA et la dette financière nette. Dans la période 2013 - 2016, la provision a toujours été fixée conformément à ces accords. Il s'agit ici d'une provision, parce que la rémunération finale dépend du résultat en 2017, qui n'est pas certain ni fixé. En 2016, une provision de 2.210 mille EUR et en 2015 une provision de 633 mille EUR ont été reprises dans le compte de résultats, parce que le groupe escompte que la valeur des fonds propres calculée dans ce cadre dépassera en 2017 celle de 2016, sauf circonstances imprévues sur le marché.

2. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les comptes annuels consolidés du groupe pour 2016 comprennent l'Entité et 18 filiales consolidées sur lesquelles l'Entité exerce son contrôle (note 35) et deux participations sur lesquelles elle n'exerce pas le contrôle complet. Le 15 juillet 2016, Pluma SA a vendu Binet SA. Le 28 août 2015, l'Entité a acquis 33% de Stefano Toselli SAS.

Les comptes annuels consolidés de l'année 2015 comprennent 19 filiales consolidées et deux participations sur lesquelles elle n'exerçait pas le contrôle complet.

3. RAPPORTS PAR SECTEUR ET INFORMATION GÉOGRAPHIQUE

Ter Beke est un groupe alimentaire spécialisé dans le développement, la production et la vente de charcuterie et de plats cuisinés frais en Europe. Fin 2016, le groupe Ter Beke employait 1.650 membres du personnel (2015 : 1.588 membres du personnel) (équivalents temps plein au 31 décembre 2016 et nombre moyen d'intérimaires en 2016). La structure de management du groupe et les systèmes de rapport internes et externes sont conformes à ces activités d'entreprise.

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

- Le secteur d'activité « Charcuterie » développe, produit et vend une gamme de charcuterie fine composée de salami, jambon, volaille, produits cuits, pâté et salaisons.
- Le secteur d'activité « Plats cuisinés » développe, produit et vend des plats cuisinés frais, à savoir de la lasagne, des pizzas, des plats de pâtes et des sauces.

Le résultat d'un secteur comprend les recettes et les coûts directement générés par un secteur, y compris la partie des recettes et des charges à allouer pouvant être raisonnablement attribuée au secteur. Les charges financières et les impôts ne sont pas attribués aux secteurs.

L'actif et le passif d'un secteur comprennent l'actif et le passif appartenant directement au secteur, y compris l'actif et le passif pouvant être raisonnablement attribués au secteur. L'actif et le passif d'un secteur sont mentionnés hors impôts. L'actif et les dettes par secteur comprennent les immobilisations incorporelles, le goodwill, les immobilisations corporelles et les immobilisations financières. Tous les autres actifs et dettes n'ont pas été alloués aux secteurs d'activité et sont repris comme «non alloués». Les actifs et les dettes par secteur sont proposés pour élimination des positions entre les secteurs. Des conditions conformes au marché sont appliquées pour les prix de transfert entre les secteurs. Les charges d'investissement par secteur comprennent le coût des actifs acquis dont la durée d'utilisation prévue dépasse un an. Pour ces rapports par secteur, les mêmes règles d'évaluation sont utilisées que pour les comptes annuels consolidés.

Tant dans la division charcuterie que dans la division plats cuisinés, nous vendons nos produits à une base de clients diversifiés parmi lesquels se trouvent la plupart des grands clients discount et retail européens. Les 10 plus grands groupes de clients représentent 70% du chiffre d'affaires (2015 : 67%). Les chiffres d'affaires avec ces clients sont réalisés par le biais d'une diversité de contrats et produits avec des durées différentes, tant sous nos propres marques que sous les marques de distributeur, et dans différents pays. Bien que le portefeuille de clients du groupe soit fort diversifié, la fin intégrale de la relation avec un groupe de clients important pourrait avoir un impact considérable sur la gestion de notre entreprise. Suite à la croissance de notre chiffre d'affaires en 2016, un seul client externe a atteint plus de 10% du chiffre d'affaires consolidé (14%). Le chiffre d'affaires de ce client a été réalisé dans les deux segments.

Comme le chiffre d'affaires entre les deux secteurs est de facto incorporel, l'entreprise a choisi de ne rapporter que le chiffre d'affaires externe du groupe.

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

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

DONNÉES CLÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

	2016			2015		
	Charcuterie	Plats cuisinés	Total	Charcuterie	Plats cuisinés	Total
COMPTE DE RÉSULTATS DU SECTEUR						
Chiffre d'affaires du secteur	**295.844**	**122.719**	**418.563**	**281.716**	**114.603**	**396.319**
Résultat du secteur	**12.350**	**13.047**	**25.397**	**13.713**	**7.306**	**21.019**
Résultats non alloués			-7.207			-5.190
Coût net de financement			-429			-1.201
Impôts			-5.258			-3.817
Résultat des sociétés mises en équivalence			59			-513
Résultat consolidé			12.562			10.298
BILAN DU SECTEUR						
Actifs du secteur	**93.091**	**22.957**	**116.048**	**96.514**	**26.013**	**122.527**
Actifs non alloués			28.289			26.674
Total des actifs consolidés			144.337			149.201
Passif du secteur	**57.565**	**27.168**	**84.733**	**52.146**	**24.899**	**77.045**
Passif non alloué			164.918			164.483
Total du passif consolidé			249.651			241.528
AUTRES INFORMATIONS						
Investissements du secteur	**9.732**	**3.280**	**13.012**	**7.545**	**6.595**	**14.140**
Investissements non alloués			1.820			2.780
Total des investissements			14.832			16.920
Amortissements et frais hors caisse du secteur	**10.136**	**5.404**	**15.540**	**11.724**	**5.375**	**17.099**
Amortissements et frais hors caisse non alloués			4.005			1.345
Total des amortissements et frais hors caisse			19.545			18.444

DONNÉES CLÉS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

Vente aux tiers	**2016**	**2015**
Belgique	168.159	160.155
Pays-Bas	184.704	162.246
Royaume-Uni	14.915	23.096
Allemagne	21.433	24.320
Autres	29.352	26.502
	418.563	**396.319**

Actifs par région	**2016**	**2015**
Belgique	128.585	126.502
Pays-Bas	65.235	61.546
Autres	55.831	53.480
	249.651	**241.528**

Investissements par région	**2016**	**2015**
Belgique	13.114	13.819
Pays-Bas	1.713	3.100
Autres	5	1
	14.832	**16.920**

Actifs non courants	**2016**	**2015**
Belgique	112.050	115.783
Pays-Bas	30.418	31.546
Autres	1.869	1.872
	144.337	**149.201**

4. PRODUITS PROVENANT DE LA VENTE DE MARCHANDISES

	2016	**2015**
Ventes de marchandises	418.563	396.319

Le chiffre d'affaires total du groupe augmente de 22,2 millions d'EUR (+5,6%), passant de 396,3 millions d'EUR à 418,6 millions d'EUR.

Le chiffre d'affaires de la division Plats cuisinés a augmenté de 8,1 millions d'EUR en comparaison avec 2015 (+7,1%) suite au lancement de nouveaux produits et concepts. Le groupe a ainsi lancé en septembre 2016 une nouvelle gamme de lasagnes et de plats de pâtes ultra-frais sous sa marque Come a casa® Delicious.

Une belle croissance a également été réalisée dans le canal du détail en Espagne, en France et aux Pays-Bas.

Le chiffre d'affaires de la division charcuterie augmente de 14,1 millions d'EUR (+5,1%). Cette augmentation s'explique surtout par une croissance considérable aux Pays-Bas, suite à l'investissement stratégique du groupe sur ce marché. Le concept Sharing Tapas a été lancé avec succès sur le marché du détail néerlandais. La croissance aux Pays-Bas compense largement la perte d'un contrat de volume sur le marché anglais à la mi-2016 et l'effet négatif de la chute de la livre britannique. Le lancement en Belgique du concept de Multi-Layer Packaging pour la charcuterie a également contribué à la hausse du chiffre d'affaires de la division.

5. MARCHANDISES, MATIÈRES PREMIÈRES ET PRODUITS AUXILIAIRES

	2016	**2015**
Achats	229.012	208.784
Variation des stocks	-1.835	-124
Total	**227.177**	**208.660**

6. SERVICES ET BIENS DIVERS

	2016	**2015**
Intérimaires et personnes mises à disposition de l'entreprise	13.268	11.343
Entretiens et réparations	10.678	10.758
Frais marketing et ventes	16.334	16.854
Frais de transport	14.852	14.148
Énergie	7.359	8.288
Loyer	6.531	6.259
Honoraires et conseillers	6.473	8.342
Autres	5.519	4.820
Total	**81.016**	**80.812**

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

L'augmentation des intérimaires et des personnes mises à disposition s'explique principalement par la hausse du chiffre d'affaires.

7. FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel s'élèvent en 2016 à 73.577 mille EUR, contre 74.110 mille EUR en 2015.

Les frais de personnel sont ventilés comme suit :

	2016	2015
Salaires et traitements	50.527	50.521
Cotisations sociales	15.518	16.214
Autres frais de personnel	7.532	7.375
Total	**73.577**	**74.110**
Effectif total en équivalents temps plein (excl. intérimaires) à la fin de l'année	1.326	1.348

8. RÉDUCTIONS DE VALEUR ET PROVISIONS

	2016	2015
Réductions de valeur	1	9
Provisions	2.116	558
Total	**2.117**	**567**

9. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

	2016	2015
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION		
Récupération des coûts liés aux salaires	536	494
Récupération des coûts logistiques	16	53
Subsides	0	0
Bénéfice sur la vente d'actifs	642	77
Récupération d'assurances	90	145
Indemnisations	149	53
Récupération impôts locaux	0	1.275
Autres	833	770
Total	**2.266**	**2.867**
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION		
Impôts locaux	1.324	1.278
Moins-values sur la vente d'actifs	0	53
Total	**1.324**	**1.331**
Autres produits et charges d'exploitation	**942**	**1.536**

10. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

	2016	2015	Delta
REBITDA	**38.459**	**35.779**	**2.680**
Indemnités de licenciement	-1.291	-1.506	215
Résultat vente Binet SA	567	0	567
EBITDA	**37.735**	**34.273**	**3.462**
Amortissements et impairments	-17.428	-17.877	449
Réductions de valeur et provisions	-2.117	-567	-1.550
EBIT	**18.190**	**15.829**	**2.361**
EBIT	**18.190**	**15.829**	**2.361**
Indemnités de licenciement	1.291	1.506	-215
Résultat vente Binet SA	-567	0	-567
Impairment bâtiment Binet	0	1.259	-1.259
Bénéfices d'exploitation courants (REBIT)	**18.914**	**18.594**	**320**

Le REBITDA augmente de 2,7 millions d'EUR (+7,5%), passant de 35,8 millions d'EUR en 2015 à 38,5 millions d'EUR en 2016.

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

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

Le groupe a ainsi lancé en septembre 2016 une toute nouvelle gamme de lasagnes et de plats de pâtes ultra-frais sous sa marque Come a casa® Delicious, pour laquelle une grande campagne de promotion a été organisée.

Le groupe a investi également dans deux lignes de production pour le lancement de son concept Multi-layer Packaging pour la charcuterie, dont l'introduction a été un succès.

Le groupe a lancé avec succès en 2016 des produits dans ses principales catégories de charcuterie (salami, volaille et jambon cuit) et a également investi au premier semestre dans le restyling de l'emballage de sa gamme de plats cuisinés, commercialisée sous sa marque Come a casa®. Pour le développement des produits sous marque de distributeur, nous collaborons en continu avec nos clients en vue de réaliser l'amélioration et les innovations souhaitées dans notre offre.

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

Nous avons payé 0,2 million d'EUR de moins en indemnités de licenciement qu'en 2015 et en 2016, nous avons enregistré un résultat non récurrent de 0,6 million d'EUR sur la vente de la société Binet SA.

L'EBITDA augmente ainsi de 3,5 millions d'EUR (+10,1%), passant de 34,3 millions d'EUR en 2015 à 37,7 millions d'EUR en 2016.

Les amortissements et réductions de valeur chutent de 0,4 million d'EUR et les réductions de valeur et provisions augmentent de 1,6 million d'EUR par rapport à 2015, surtout à cause de la provision pour la rémunération à long terme du CEO.

Comme annoncé les années passées, la rémunération du CEO est composée partiellement d'une indemnité pour la croissance exceptionnelle de la valeur d'actionnariat à la fin de son mandat, prévue en 2018. Sur la base des résultats actuels, une provision de 2,2 millions d'EUR (0,6 million d'EUR en 2015) a été constituée à cet effet.

L'EBIT augmente ainsi de 2,4 millions d'EUR (+14,9%), passant de 15,8 millions d'EUR en 2015 à 18,2 millions d'EUR en 2016.

En 2015, une réduction de valeur de 1,3 million d'EUR a été comptabilisée sur les actifs de Binet SA. Ce qui explique, avec les éléments non récurrents susmentionnés, la hausse du REBIT de 1,7%, passant de 18,6 millions d'EUR en 2015 à 18,9 millions d'EUR en 2016.

11. PRODUITS FINANCIERS

	2016	2015
Revenus d'intérêts	188	196
Écarts de change positifs	616	0
Autres	37	280
Total	**841**	**476**

12. FRAIS FINANCIERS

	2016	2015
Charges d'intérêts sur les emprunts	887	988
Charges d'intérêts sur le leasing	0	0
Écarts de change négatifs	0	509
Frais bancaires	131	140
Réévaluation des instruments financiers	48	0
Autres	204	40
Total	**1.270**	**1.677**

13. IMPÔTS

IMPÔTS SUR LE COMPTE DE RÉSULTATS

	2016	2015
Impôts sur le résultat		
Exercice	6.136	4.480
Exercices précédents	180	132
Impôts latents		
Effet d'écarts temporaires	-1.058	-795
Impôts totaux en compte de résultats	**5.258**	**3.817**

Le taux d'imposition nominal en Belgique est de 33,99% (33,99% en 2015). Pour les autres pays ont été pris les taux d'imposition applicables dans ces pays.

RAPPORT ENTRE LA CHARGE D'IMPOSITION ET LE PROFIT COMPTABLE

	2016	2015
Profit comptable avant impôts	17.761	14.628
Impôts aux taux d'imposition belge (2016 : 33,99% et 2015 : 33,99%)	6.037	4.972
Effet des différents taux d'imposition des sociétés étrangères	-1.401	-1.651
Effet des dépenses fiscalement non déductibles	813	783
Actifs et passifs d'impôts différés en résultat	0	0
Réalisation d'actifs d'impôts différés non reconnus avant	0	-285
Déduction de l'intérêt notionnel	-347	-329
Autres effets	156	327
Charge fiscale réelle	**5.258**	**3.817**
Taux fiscal effectif	29,6%	26,1%

14. GOODWILL

	2016	2015
GOODWILL		
Début de l'exercice	36.944	36.944
Acquisitions	0	0
Cessions et désaffectations	0	0
Écarts de conversion	0	0
Fin de l'exercice	**36.944**	**36.944**
RÉDUCTIONS DE VALEUR SPÉCIALES		
Début de l'exercice	1.740	1.740
Perte de valeur spéciale	0	0
Cessions et désaffectations	0	0
Fin de l'exercice	**1.740**	**1.740**
Valeur comptable nette	**35.204**	**35.204**

Le goodwill est produit lorsque le prix d'un regroupement d'entreprises à la date de la reprise excède l'intérêt du groupe dans la valeur nette réelle des actifs identifiables, obligations et obligations conditionnelles de la partie reprise.

Le groupe a choisi d'attribuer le goodwill à ses secteurs. Ce choix est basé sur le fait que les regroupements d'entreprises acquises connaissaient jusqu'à présent un profil de risque quasi identique à celui du business préalable et/ou que les flux de trésorerie sont entièrement liés l'un à l'autre. Ces regroupements d'entreprises ont en outre été totalement intégrés dans le secteur, dès l'acquisition, de sorte qu'il est impossible de reconnaître, et encore moins de suivre, les flux de trésorerie distincts éventuels. Le rapport de management s'effectue donc au niveau du secteur.

Le groupe effectue chaque année une analyse de réduction de valeur de ce goodwill à l'aide de la méthode du flux de trésorerie escompté. Lorsque la valeur recouvrable du secteur est inférieure à la valeur comptable, la réduction de valeur spéciale doit d'abord être imputée à la valeur comptable du goodwill attribué à l'unité et ensuite à l'autre actif de l'unité, à concurrence de la valeur comptable de chaque actif dans le secteur.

En 2016, ce goodwill se monte à 29.096 mille EUR (2015 : 29.096 mille EUR) pour la charcuterie et à 6.108 mille EUR (2015 : 6.108 mille EUR) pour les plats cuisinés.

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

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

- ces flux de trésorerie sont extrapolés sur 5 ans, compte tenu :
  - De la croissance moyenne du chiffre d'affaires du groupe Ter Beke ces 10 dernières années. Ce pourcentage + 1,9% (2015 : 1,9%) est d'ailleurs estimé comme étant réaliste par le management pour les prochaines années et les deux segments.
  - De la marge EBITDA estimée. Cette marge est conforme aux projections de l'année prochaine et aux objectifs à plus long terme de chaque secteur.
  - De l'impôt estimé sur le flux de trésorerie opérationnel. Pour les charcuteries, il a été tenu compte d'un tarif fiscal moyen entre la Belgique et les Pays-Bas. Pour les plats cuisinés, il a été tenu compte du tarif belge supérieur. Ce calcul tient compte de l'endroit où les flux de trésorerie sont taxés.
  - Pour chaque année, les flux de trésorerie calculés sont adaptés avec les investissements de remplacement nécessaires, d'après les estimations, pour maintenir opérationnel l'appareil de production en place et avec les mouvements du capital d'exploitation. Ceux-ci sont différents pour chaque secteur.
  - Pour la valeur résiduelle, le flux de trésorerie de la 5ème année est extrapolé par prudence sur un avenir sans croissance.
  - Tous ces flux de trésorerie sont actualisés sur base du coût moyen pondéré du capital après impôts (WACC) de 6,38% (2015 : 6,38%) estimé par la Banque Degroof Petercam. Pour 2016, nous n'avons pas reçu de WACC actualisé de la Banque Degroof Petercam. Comme le profil de risque de Ter Beke n'a pas fondamentalement changé, nous utilisons celui de 2015. Le calcul est basé sur un ratio fonds propres/dettes souhaité de 35/65 (2015 : 35/65), un taux d'imposition moyen de 29% (2015 : 29%), un rendement sur fonds propres de 8,0% (2015 : 8%) et un coût brut pour les fonds de tiers de 4,7% (2015 : 4,7%). Les risques dans les deux secteurs sont suffisamment proches pour justifier un seul et même WACC.

Dans les deux divisions, la valeur réalisable dépasse significativement (plus de 150%) la valeur comptable. Cette analyse de réduction de valeur n'entraîne donc pas de réductions de valeur spéciales dans un secteur.

Lorsque le taux d'escompte est augmenté de 1%, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable chute de 24% dans la charcuterie et de 17% dans les plats cuisinés. Pour une chute de la marge EBITDA sur les ventes de 1% à chaque fois, cette différence diminue respectivement de 23% et 9%. Pour une réduction de la croissance du chiffre d'affaires de 1% à chaque fois après 2017, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable chute de 19% dans la charcuterie et de 17% dans les plats cuisinés.

Lorsque les 3 paramètres susmentionnés évoluent simultanément de 1% dans le sens négatif, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable baisse de 53% dans la charcuterie et de 37% dans les plats cuisinés. Lorsque les 3 paramètres susmentionnés évoluent simultanément de 1% dans le sens positif, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable augmente de 129% dans la charcuterie et de 75% dans les plats cuisinés.

15. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Software	Coûts de développement	Total	Software	Coûts de développement	Total
		2016			2015	
VALEUR D'ACQUISITION						
Début de l'exercice	19.971	156	20.127	17.357	156	17.513
Extension du périmètre de consolidation			0			0
Acquisitions	1.547		1.547	2.692		2.692
Cessions et désaffectations	-2.268		-2.268	-78		-78
Transferts d'une rubrique à une autre	-19		-19			0
Fin de l'exercice	**19.231**	**156**	**19.387**	**19.971**	**156**	**20.127**
AMORTISSEMENTS						
Début de l'exercice	14.561	156	14.717	13.942	156	14.098
Extension du périmètre de consolidation			0			0
Amortissements *	1.615		1.615	697		697
Cessions et désaffectations	-2.268		-2.268	-78		-78
Fin de l'exercice	**13.908**	**156**	**14.064**	**14.561**	**156**	**14.717**
Valeur comptable nette	**5.323**	**0**	**5.323**	**5.410**	**0**	**5.410**

En 2015 et 2016, aucune charge complémentaire pour les activités de développement n'a été activée. La hausse en 2016 s'explique par la poursuite du déploiement du nouveau progiciel ERP. En 2016, 1,5 million d'EUR a été investi dans des immobilisations incorporelles.

16. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2016

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

2015

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

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

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

Le groupe a investi en 2016 pour 14,8 millions d'EUR, dont 13,3 millions d'EUR dans les immobilisations corporelles. Les investissements concernent surtout la poursuite des investissements dans l'efficacité et les adaptations structurelles sur les différents sites du groupe.

En 2015, les bâtiments et les terrains de Binet SA, d'un montant de 3 millions d'EUR, n'ont plus été utilisés pour les activités d'exploitation. En 2016, la société Binet SA a été vendue.

17. PARTICIPATIONS SELON LA MÉTHODE DE MISE EN ÉQUIVALENCE

	2016	2015
Co-entreprise	1.853	2.754
Entreprises associées	10.454	9.881
Total	**12.307**	**12.635**

PARTICIPATION ASSOCIÉE : STEFANO TOSELLI SAS

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

	2016	2015
Résumé informations financières		
Produits d'exploitation	**6.373**	**6.967**
Amortissements et réductions de valeur	-1.306	-1.481
EBIT	**5.067**	**5.486**
Charges d'intérêt	0	-106
Résultat avant impôts	**4.555**	**4.639**
Impôts sur le résultat	-1.606	-1.453
Bénéfice ou (perte) de la période	**2.949**	**3.186**
Actifs non courants	11.600	11.713
Actifs circulants	15.861	16.400
Dettes	-16.921	-19.311
Emprunts à long terme	1.419	2.736

Réconciliation des informations financières susmentionnées concernant la valeur comptable nette de la participation

	2016	2015
Actifs nets de l'entreprise associée	10.540	8.802
Pourcentage de participation du groupe dans l'entreprise associée	33,00%	33,00%
	3.478	2.905
Goodwill	6.976	6.976
	10.454	**9.881**

Ces chiffres sont établis conformément aux normes IFRS. Pour permettre la comparaison, les chiffres de 2015 ont été adaptés rétroactivement avec les IFRS restatements. Il n'y a pas de restrictions sur le transfert de fonds entre Stefano Toselli SAS et le groupe Ter Beke.

LA CO-ENTREPRISE : PASTA FOOD COMPANY

L'entreprise française Stefano Toselli (Caen, Normandie) et l'entreprise belge cotée en bourse Ter Beke ont décidé de commercialiser ensemble des lasagnes et repas de pâtes fraîches réfrigérés en Europe centrale et de l'Est. Le business plan prévoit également la construction d'un site de production automatisé en Europe centrale, qui produira exclusivement pour le marché d'Europe centrale et de l'Est. YHS Holdings (« YHS »), la société holding qui contrôle Stefano Toselli, et Ter Beke ont créé une co-entreprise 50/50. Les accords prévoient pour Ter Beke une option d'achat sur la part de YHS dans la coentreprise ainsi que sur les actions de Stefano Toselli. Les formules d'évaluation des options d'achat, qui pourront être levées en 2018, sont basées sur le flux de trésorerie et sur des multiples généralement appliqués. Dans le cadre de la collaboration à long terme entre les partenaires, Ter Beke a octroyé en 2011 un prêt de 5 millions d'EUR à YHS et en 2012 à GS & DH Holding. Ces prêts sont porteurs d'intérêts et sont garantis par un gage sur les parts dans la structure de co-entreprise.

Le 22 juin 2011, cette co-entreprise a été créée à Opole (Pologne), sous le nom de Pasta Food Company. Le groupe reprend la co-entreprise sur base de la méthode de la mise en équivalence. Les investissements sont repris au bilan à concurrence de la part du groupe (50%) dans les fonds propres de la co-entreprise. Le bilan et le compte de résultats de la co-entreprise selon les normes IFRS – soumis à un contrôle limité du réviseur polonais – se présentent comme suit (en milliers d'EUR) :

	2016	2015
Résumé informations financières		
Actifs immobilisés	17.595	19.672
Actifs circulants	1.717	1.458
Dettes	-15.606	-15.621
Emprunts à long terme	*9.080*	*11.117*
Emprunts à court terme	*5.321*	*3.374*
Produits d'exploitation	8.225	6.085
Charges d'exploitation	-8.933	-7.251
Amortissements	*-1.691*	*-1.656*
Résultat financier	-985	-765
Charges d'intérêt	*-510*	*-451*
Résultat avant impôts	-1.694	-1.930
Résultat net	**-1.694**	**-1.930**

Réconciliation des informations financières susmentionnées concernant la valeur comptable nette de la participation

	2016	2015
Actifs nets de la co-entreprise	3.706	5.509
Pourcentage de participation du groupe dans la co-entreprise	50,00%	50,00%
	1.853	**2.754**

En 2016, le groupe Ter Beke a octroyé un nouveau prêt de 1.020 mille EUR à la Pasta Food Company en plus des 350 mille EUR de 2015 pour financer un manque de liquidités. Au 31 décembre 2014, Ter Beke a octroyé un prêt non privilégié de 500 mille EUR dans le cadre du financement des investissements de la Pasta Food Company. Ce prêt arrivera à échéance en 2018.

Dans le cadre d'un financement bancaire de 10 millions d'EUR de la Pasta Food Company, la SA Ter Beke s'est portée caution solidaire pour sa part (50%) dans la Pasta Food Company. Au cas où la banque ferait appel à cette garantie, le groupe dispose d'un droit de préemption pour l'achat de la ligne de production de la Pasta Food Company au prorata de sa part.

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

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

	2016	2015
Créance Pasta Food Company	1.870	850
Créances et cautions au comptant	97	97
Total	**1.967**	**947**

Le 31 décembre 2016, Ter Beke a octroyé un nouveau prêt de 1.020 mille EUR à la Pasta Food Company en plus du prêt de 350 mille EUR de 2015. Le prêt non privilégié de 500 mille EUR octroyé dans le cadre du financement des investissements de Pasta Food Company a été octroyé en 2014. Ce prêt arrivera à échéance en 2018 et est porteur d'intérêts à un taux conforme au marché.

19. CRÉANCES À LONG TERME PORTANT INTÉRÊTS

Dans le cadre de la collaboration à long terme entre les partenaires de la co-entreprise (voir la note 17), le groupe a octroyé en 2011 un prêt de 5 millions d'EUR à YHS et en 2012 à GS & DH Holding. Ces prêts sont porteurs d'intérêts et sont garantis par un gage sur les parts détenues dans la co-entreprise. Ces prêts échoient le 31 mars 2018.

	2016	2015
Créances à long terme portant intérêts	10.000	10.000
Total	**10.000**	**10.000**

20. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

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

	2016	2015
Dettes	-186	-110
Immobilisations corporelles	4.153	5.483
Créances	529	801
Provisions	-456	-550
Pertes reportées	295	228
Pertes reportées déduites d'autres postes	0	0
(Actifs et) passifs d'impôts différés	**4.335**	**5.852**

En 2016, le groupe n'a pas reconnu pour 7.553 mille EUR (8.748 EUR en 2015) d'actifs d'impôts différés sur les pertes fiscalement reportables parce qu'il n'avait pas de certitude suffisante qu'ils seraient réalisés dans un avenir proche. Les pertes fiscalement reportables sont sans limite reportables dans le temps, la déduction reportable de l'intérêt notionnel n'est reportable que pour 7 ans. Depuis 2011, la partie non utilisée de l'intérêt notionnel de l'année n'est plus reportable.

21. STOCKS

	2016	2015
Matières premières et produits auxiliaires	13.552	12.872
En cours de fabrication	3.508	2.917
Produits finis	4.335	4.382
Marchandises	861	250
Total	**22.256**	**20.421**

22. CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES

	2016	2015
Créances commerciales	59.088	56.989
TVA à réclamer	2.230	2.200
Impôts à réclamer	0	503
Comptes de régularisation	1.653	1.499
Intérêts à recevoir	9	9
Emballages consignés	4.010	3.649
Autres	0	11
Total	**66.990**	**64.860**

Nos créances commerciales ne portent pas d'intérêts.

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

En 2016, mille EUR de réductions de valeur sur créances commerciales ont été intégrées comme charges dans le compte de résultats (9 mille EUR en 2015).

Le pourcentage de créances commerciales dues depuis plus de 60 jours déjà était de moins de 2% en 2016 et 2015 (voir également note 28).

23. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	2016	2015
Comptes à vue	16.061	7.041
Caisse	7	5
Total	**16.068**	**7.046**

24. FONDS PROPRES

Les différentes composantes des fonds propres ainsi que les modifications entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016 sont renseignées dans l'état consolidé des variations des fonds propres.

CAPITAL

Le capital social de l'Entité au 31 décembre 2016 se monte à 4.903 mille EUR, répartis en 1.732.621 actions ordinaires totalement souscrites, sans valeur nominale. Toutes ces actions donnent droit à un dividende et disposent du même droit de vote.

RÉSERVE POUR ACTIONS PROPRES

La réserve pour actions propres comprend la valeur d'acquisition des actions propres détenues par le groupe. Au 31 décembre 2016 et 2015, le groupe ne détenait pas d'actions propres.

ÉCARTS DE CONVERSION

Les écarts de conversion comprennent aussi bien les écarts de conversion découlant de la conversion des comptes annuels des activités étrangères non considérées comme des activités exercées par l'Entité elle-même, que les écarts de conversion résultant de la conversion des obligations couvrant l'investissement net de l'Entité dans une entité étrangère.

DIVIDENDES

Le 21 février 2017, le Conseil d'administration a confirmé le paiement de 6.064.173,50 EUR ou de 3,50 EUR par action. Le dividende n'a pas encore été alloué par l'Assemblée Générale des actionnaires de Ter Beke et n'est donc pas encore pris en compte.

25. REMUNÉRATION 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 2016, la dette nette totale concernant les plans de retraite et les obligations similaires se montaient à 5.312 mille EUR. Au 31 décembre 2015, elles étaient de 3.061 mille EUR.

	Obligations sous IAS 19 Régime à prestations définies	Autres provisions	Total provisions
1er janvier 2015	**2.288**	**0**	**2.288**
Extension du périmètre de consolidation			0
Coût de services	136		136
Charges d'intérêts	31		31
Effet actuariel par OCI	69		69
Paiements			0
Dotations et reprises		633	633
Autres	-155	59	-96
31 décembre 2015	**2.369**	**692**	**3.061**
Extension du périmètre de consolidation			0
Coût de services	950		950
Charges et produits d'intérêt	10		10
Effet actuariel par OCI	65		65
Paiements			0
Dotations et reprises		2.210	2.210
Autres	-914	-70	-984
31 décembre 2016	**2.480**	**2.832**	**5.312**

RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL ET PROVISIONS POUR LES RETRAITES ET OBLIGATIONS SIMILAIRES

	2016	2015
Régimes de retraite à prestations définies		
Obligation nette / (actif)	**2.480**	**2.369**
Dont obligations	19.400	2714
Dont actifs du plan	-16.920	-345
Montants repris au compte de résultats :		
Coût actuel du service	950	136
Coûts financiers	10	31
Résultat attendu des actifs du plan		
(Gains) / pertes actuariels repris		-1
Coûts des services passés		
Pertes / (gains) de toute limitation ou réduction de régime		
Frais d'administration	27	1
Coût repris au compte de résultats concernant les régimes de retraite à prestations définies	**987**	**167**
Montants attribués aux fonds propres via le résultat étendu (OCI)	**898**	**734**
(Gains) / pertes actuariels repris	65	69
Cumul des résultats actuariels reconnus via OCI au début de la période	833	665
Juste valeur de l'obligation brute au début de l'année	**2.714**	**2.647**
L'impact de la méthode PUC sur les plans de contribution fixe belges	13.651	
Cotisations de l'employeur		0
Charges d'intérêt	309	36
Coût actuel du service	842	133
Gain (perte) DBO de la période	2.025	98
Autres	-141	-200
Juste valeur de l'obligation brute à la fin de l'année	**19.400**	**2.714**
Juste valeur des actifs du plan au début de l'année	**-13.897**	**-359**
Cotisations attendues de l'employeur	-1.110	-160
Bénéfices payés attendus (hors intérêts)	215	136
Résultat attendu des actifs du plan		
Taxe attendue sur les cotisations payées	110	3
Frais d'administration attendus	27	1
Résultat attendu des actifs du plan à la fin de l'année	**-14.655**	**-379**
Juste valeur des actifs du plan au début de l'année	**-345**	**-359**
L'impact de la méthode PUC sur les plans de contribution fixe belges	-13.552	
Cotisations réelles de l'employeur	-1.040	-153
Bénéfices payés réels	142	201
Produits d'intérêt	-300	-5
Taxe réelle sur les cotisations payées	109	2
Frais d'administration réels	27	1
Gains (pertes) actuariels sur les actifs du plan	-1.967	-32
Juste valeur des actifs du plan à la fin de l'année	**-16.926**	**-345**
Montant non reconnu comme actif du plan en raison de la limite sous §58(b)	6	
Juste valeur des actifs du plan à la fin de l'année	**-16.920**	**-345**

Les principales hypothèses actuarielles sont :

	2016		2015	
	Belgique	France	Belgique	France
Taux d'escompte	0,50%	1,15%	0,75%	1,30%
Augmentations salariales futures, inflation comprise	2,30%	4,00%	2,30%	4,00%
Inflation	1,80%	2,00%	1,80%	2,00%

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Les entreprises Ter Beke paient des contributions à des fonds de pension ou d'assurance publics ou privés. Une fois le montant payé, les sociétés du groupe n'ont plus d'obligation de paiement parce que les réserves minimales garanties sont couvertes par la valeur des investissements de fonds.

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

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

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

Ter Beke a 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. Cette étude confirme que l'impact était minime en 2015. Fin 2016, cette obligation nette était de 312 mille EUR. Les cotisations périodiques forment un coût pour l'exercice au cours duquel elles sont dues. En 2016, ce coût a représenté 2.021 mille EUR, en 2015, il était de 1.972 mille EUR.

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

AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions sont constituées principalement de provisions pour restructuration, des indemnités de licenciement et de la provision pour la rémunération complémentaire du CEO.

Le CEO se voit octroyer une rémunération cash à la fin de son contrat. Celle-ci est basée sur un pourcentage de la croissance exceptionnelle de la valeur des fonds propres de Ter Beke entre 2012 et 2017. Les accords requis ont été pris pour le calcul de la valeur de ces fonds propres et pour déterminer le caractère exceptionnel. Les principaux paramètres pour déterminer la valeur des fonds propres sont un multiple du REBITDA et la dette financière nette. Dans la période 2013-2016, la provision a toujours été fixée conformément à ces accords. Il s'agit ici d'une provision, parce que la rémunération finale dépend du résultat en 2017, qui n'est pas certain ni fixé. En 2016, une provision de 2.210 mille EUR et en 2015 une provision de 633 mille EUR ont été reprises dans le compte de résultats, parce que le groupe escompte que dans la valeur des fonds propres calculée dans ce cadre dépassera en 2017 celle de 2016, sauf circonstances imprévues sur le marché.

26. OBLIGATIONS PORTANT INTÉRÊT

2016

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

2015

	Echéance			
	Dans l'année	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations portant intérêt				
Institutions de crédit	10.965	35.596	4.797	51.358
Dettes de leasing	0	0	0	0
Total	**10.965**	**35.596**	**4.797**	**51.358**

Les emprunts aux institutions de crédit comprennent :

- des crédits à long terme à taux fixe pour un montant de 29.980 mille EUR ;
- des crédits à long terme à taux révisable sur des périodes convenues inférieures à 1 an, pour 13.635 mille EUR ;
- aucun crédit à court terme sur des périodes convenues inférieures à 1 an.

	2016	2015
Prêts à un taux d'intérêt fixe	1,69%	1,91%
Prêts à un taux d'intérêt variable	1,33%	1,48%

Si l'intérêt augmente de 1% sur tous les prêts à taux d'intérêt variable, cela impliquera 136 mille EUR de charges d'intérêt supplémentaires.

Les paiements minimaux aux institutions de crédit (intérêts inclus) en 2016 étaient de :

	2016	2015
Moins d'un an	11.432	11.908
Plus d'un an et moins de 5 ans	31.423	37.033
Plus de 5 ans	2.129	4.892

Le groupe dispose de lignes de crédit à court terme suffisantes pour couvrir ses besoins à court terme. Pour l'obtention des obligations susmentionnées auprès des institutions de crédit, le groupe n'a engagé aucun actif, et aucune garantie n'a été donnée par des tiers. Les principaux engagements financiers sont basés sur le rapport dette nette / EBITDA (<3) et le ratio fonds propres consolidés / total des actifs consolidés (>25%). En 2015 et 2016, le groupe satisfait à ces engagements.

27. DETTES COMMERCIALES ET AUTRES POSTES À PAYER

	2016	2015
Dettes commerciales	62.962	55.339
Dividendes	89	89
Autres	3.728	3.402
Total	**66.779**	**58.830**
Dont vidanges	2.826	2.676

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

28. RISQUES DÉRIVANT D'INSTRUMENTS FINANCIERS

L'exposition à des risques liés aux taux d'intérêt et aux taux de change est une conséquence du déroulement normal des activités du groupe. Les instruments financiers dérivés sont utilisés pour limiter ces risques. La politique du groupe interdit l'usage d'instruments financiers dérivés à des fins commerciales.

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Le risque de taux est le risque de variation de l'instrument financier en fonction des modifications des taux d'intérêt sur le marché.

En 2011, l'entreprise a conclu un CAP, qui réduit à concurrence de 5.000 mille EUR la hausse du taux d'intérêt à un tarif prépayé jusqu'au 31 mars 2016. La valeur de marché au 31 décembre 2015 était de 0 EUR.

RISQUE DE CHANGE

Le risque de change résulte des variations éventuelles de la valeur des instruments financiers à cause des fluctuations du cours du change. Le groupe est exposé à un risque de change sur les ventes, achats et prêts à intérêts exprimés dans une autre monnaie que la devise locale de l'entreprise (Livre sterling,...). Au 31 décembre 2016, le groupe avait une position nette en Livre sterling de 1.609 mille Livres sterling, au 31 décembre 2015, elle avait une position nette de 1.901 mille Livres sterling. Le 31 décembre 2016, le groupe avait comme assurance contre le risque de change des contrats d'option pour vente de 2 mille Livres sterling contre EUR et des contrats à terme pour vente de 600 mille Livres sterling contre EUR. Le 31 décembre 2015, le groupe avait des contrats à terme pour la vente de 4.465 mille Livres sterling contre EUR.

RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque qu'une des parties contractantes ne remplisse pas ses obligations portant sur l'instrument financier, ce qui peut entraîner une perte pour l'autre partie. Tant dans la division charcuterie que dans la division plats cuisinés, nous vendons nos produits à une base de clients diversifiés parmi lesquels se trouvent la plupart des grands clients discount et retail européens. Les chiffres d'affaires avec ces clients sont réalisés par le biais d'une diversité de contrats et produits avec des durées différentes, tant sous nos propres marques que sous les marques de distributeur, et dans différents pays. Les 10 plus grands groupes de clients représentent 70% du chiffre d'affaires (2015 : 67%). Suite à la croissance de notre chiffre d'affaires en 2016, un seul client externe a atteint plus de 10% du chiffre d'affaires consolidé (14%). Le chiffre d'affaires de ce client a été réalisé dans les deux segments. Le management a conçu une politique de crédit et l'exposition au risque de crédit est suivie en permanence.

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

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

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

RISQUE DE LIQUIDITÉ

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

29. LEASING OPÉRATIONNEL

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

	2016	2015
Moins d'un an	2.095	2.151
Plus d'un an et moins de 5 ans	7.326	7.570
Plus de 5 ans	6.494	8.058
Total	**15.915**	**17.779**

30. LITIGE JURIDIQUE EN COURS

Le 7 février 2014, Ter Beke a été assigné par la société grecque Creta Farms pour une prétendue violation d'un accord de confidentialité de 2010. Creta Farms demande au tribunal d'Athènes de condamner Ter Beke à payer un dédommagement d'environ 2 millions d'EUR. Le groupe est d'avis que la requête de Creta Farms est totalement non fondée et va se défendre par tous les moyens. Par conséquent, aucune provision ne figure dans les chiffres consolidés. Début 2015, Creta Farms a baissé sa demande de dédommagement à 1,1 million d'EUR. En 2016, le tribunal grec a condamné Ter Beke à payer un dédommagement de 100 mille EUR. Le jugement n'a pas encore été signifié et Ter Beke a l'intention de faire appel de celui-ci. Aucune provision n'a été constituée à cet effet.

31. DROITS ET OBLIGATIONS NON REPRIS AU BILAN

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

Le total des obligations d'achat dans le cadre d'importants projets d'investissements pour lesquels les contrats respectifs ont déjà été attribués ou les commandes placées se montaient au 31 décembre 2016 à 1.231 mille EUR (en 2015 : 1.698 mille EUR).

32. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

TRANSACTIONS AVEC DES ADMINISTRATEURS ET MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

La politique de rémunération a été préparée par le Comité de Rémunération et de Nomination et approuvée par le Conseil d'administration. Les rémunérations des administrateurs exécutifs et membres du Comité de direction comportent une partie fixe, une partie variable définie en fonction d'une évaluation du Comité de Rémunération et de Nomination et des incitatifs à long terme, comme la pension. Depuis le 1er janvier 2006, la politique de rémunération a été reprise comme partie intégrante de la Charte de Corporate Governance du groupe.

Seul le CEO se voit octroyer une rémunération cash à la fin de son contrat si à ce moment-là a été réalisée une croissance exceptionnelle de la valeur des fonds propres du groupe. Cette rémunération comporte un pourcentage convenu de la croissance exceptionnelle des fonds propres du groupe réalisée. Le Conseil d'administration évalue chaque année si une provision doit être constituée à cet effet en application des règles en vigueur. L'évaluation tiendra compte de la plus-value exceptionnelle à la fin de l'exercice écoulé dans la mesure où il est plus que probable que cette plus-value exceptionnelle subsistera à l'échéance. Cette probabilité est influencée par les attentes du marché et par la proximité de la date d'échéance. Fin 2015, la provision était de 633 mille EUR. En 2016 la provision a été augmentée de 2,2 millions d'EUR. Les rémunérations des membres du Conseil d'administration et du Management exécutif pour l'exercice 2016 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

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

Transactions administrateurs :

en million d'EUR	2016	2015
Rémunération des Administrateurs de Ter Beke SA pour leur mandat d'Administrateur	0,2	0,2

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

en millions d'EUR.	2016	2015
Avantages à court terme du personnel	2,3	2,6
Indemnités après départ de l'entreprise	-	-
Autres avantages à long terme du personnel	0,1	0,1
Indemnités de licenciement	-	- (*)
Paiements fondés sur les actions	-	-

(*) Concerne 1 personne, son indemnité de licenciement a donc été reprise dans les avantages à court terme du personnel

TRANSACTIONS AVEC D'AUTRES PARTIES

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

En 2015 et 2016, aucune notification n'a été reçue des administrateurs ni du management en matière de transactions liées, comme prévu dans la charte de Corporate Governance. Pour l'application du règlement des conflits d'intérêts (articles 523 et 524 du Code des sociétés) nous renvoyons le lecteur à la Déclaration en matière de gestion correcte du rapport annuel (voir plus haut).

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

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

Transactions avec des co-entreprises et avec des participations associées 2015 :

Société	Pasta Food Company	Stefano Toselli
Créances à long terme	850	-
Intérêts	15	-
Dividendes	-	-

33. BÉNÉFICE PAR ACTION

BÉNÉFICE ORDINAIRE PAR ACTION

Le calcul du bénéfice ordinaire par action est basé sur le bénéfice net à allouer aux actionnaires ordinaires de 12.562 mille EUR (2015 : 10.298 mille EUR) et au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'année de 1.732.621 (2015 : 1.732.621).

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

	2016	2015
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
Bénéfice net	**12.562**	**10.298**
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621
Bénéfice par action	**7,25**	**5,94**

BÉNÉFICE DILUÉ PAR ACTION

Lors du calcul du bénéfice par action après dilution, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires est adapté pour tenir compte de toutes les actions ordinaires potentielles pouvant entraîner une dilution. Il n'y a pas en 2015 et 2016 d'actions ordinaires potentielles pouvant entraîner une dilution.

	2016	2015
Bénéfice net	**12.562**	**10.298**
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	**7,25**	**5,94**

34. IMPACT DES REGROUPEMENTS ET CESSIONS D'ENTREPRISES

Aucun regroupement d'entreprises n'a été effectué en 2016 et 2015.

Binet le 15 juillet selon les normes IFRS :

Total de l'actif	3.064	Total du passif	3.064
Immobilisations corporelles	3.000	Fonds propres	2.278
Actifs circulants	64	Impôts différés	642
		Dettes à court terme	144

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

35. ENTREPRISES DU GROUPE

La société mère du Groupe, Ter Beke SA - Beke 1 - 9950 Waarschoot/Belgique, est au 31 décembre 2016, directement ou indirectement, la société mère des entreprises suivantes : Ter Beke est propriétaire à 50% et 33% respectivement de la Pasta Food Company et Stefano Toselli. Ces 2 dernières entreprises sont reprises dans les chiffres consolidés selon la méthode de mise en équivalence.

Nom et adresse complète de l'entreprise	% de participation
Ter Beke Vleeswarenproduktie NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - Belgique	100
Heku NV - Ondernemingenstraat 1, 8630 Veurne - Belgique	100
Ter Beke Immo NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - Belgique	100
FreshMeals Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
FreshMeals Ibérica SL - Via de las Dos Castillas, 33 - Complejo Empresarial Ática, Edificio 6, Planta 3a - Officina B1, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid - Espagne	100
Ter Beke Luxembourg SA - 534, rue de Neudorf - 2220 Luxembourg - Luxembourg	100
Les Nutons SA - Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - Belgique	100
Come a Casa SA - Chaussée de Wavre 259 A , 4520 Wanze - Belgique	100
Ter Beke France SA - Parc d' Activités Annecy - La Ravoire - Metz-Tessy, 74371 Pringy Cedex - France	100
Berkhout Langeveld BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
Langeveld/Sleegers BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
TerBeke-Pluma NV - Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - Belgique	100
Pluma NV - Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - Belgique	100
TerBeke-Pluma UK Ltd - Addlestone Road, Bourne Business Park, Addlestone, Surrey KT15 2LE – Royaume Uni	100
Pluma Fleischwarenvertrieb GmbH - Ostwall 175, 47798 Krefeld - Allemagne	100
TerBeke-Pluma Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
FreshMeals NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - Belgique	100
H.J. Berkhout Verssnijlijn BV - Scheepmakerstraat 5 , 2984 BE Ridderkerk – Pays-Bas	100
Pasta Food Company Sp. z.o.o. - Ul. Północna 12 - 45-805 Opole - Pologne	50
Stefano Toselli SAS - ZI Espace Zuckermann - BP56 - 14270 Mézidon-Canon - France	33

36. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS APRÈS LA DATE DU BILAN

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

37. RÉMUNÉRATION DU COMMISSAIRE

Pour l'exercice 2016, le commissaire et les sociétés avec lesquelles le commissaire a un lien de collaboration, ont facturé au groupe des honoraires additionnels pour un montant de 138 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 225 mille EUR.

Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA

1. BILAN

		2016	2015
Actifs immobilisés		**106.933**	**105.889**
I.	Frais de lancement	0	0
II.	Immobilisations incorporelles	406	351
III.	Immobilisations corporelles	5.538	5.569
IV.	Immobilisations financières	100.989	99.969
Actifs circulants		**85.947**	**94.938**
V.	Créances à plus d'un an	10.020	10.020
VI.	Stocks		
VII.	Créances à 1 an au plus	67.463	82.036
VIII.	Placements financiers	0	0
IX.	Fonds disponibles	7.745	2.064
X.	Comptes de régularisation	719	818
TOTAL DE L'ACTIF			200.827

Fonds propres		**75.783**	**74.859**
I.	Capital	4.903	4.903
II.	Primes d'émission	48.288	48.288
IV.	Réserves	3.360	3.360
	Réserves légales	*649*	*649*
	Réserves indisponibles	*1.457*	*1.457*
	Réserves immunisées	*679*	*679*
	Réserves disponibles	*575*	*575*
V.	Résultat reporté	19.232	18.308
Provisions et impôts différés		**2.843**	**633**
	Provisions pour risques et charges	*2.843*	*633*
	Impôts différés	*0*	*0*
Dettes		**114.254**	**125.335**
X.	Dettes à plus d'un an	18.173	19.768
XI.	Dettes à 1 an au plus	96.038	105.534
XII.	Comptes de régularisation	43	33
TOTAL DU PASSIF			200.827

2. COMPTES DE RESULTATS

	2016	2015
Produits d'exploitation	**18.515**	**15.001**
Chiffre d'affaires		
Variation des stocks		
Production immobilisée		
Autres produits d'exploitation	18.515	15.001
Frais d'exploitation	**18.087**	**14.851**
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires		
Services et biens divers	9.211	9.233
Traitements, charges sociales et retraites	4.863	4.023
Amortissements et réductions de valeur sur les immobilisations incorporelles et corporelles	1.795	945
Réductions de valeur sur stocks et créances commerciales	0	0
Provisions pour risques et charges	2.210	633
Autres frais d'exploitation	8	17
Résultat d'exploitation	**428**	**150**
Produits financiers	7.371	723
Charges financières	-386	-370
Résultat d'exploitation ordinaire avant impôts	**7.413**	**503**
Bénéfice avant impôts	**7.413**	**503**
Impôts sur le résultat	-425	-225
Résultat de l'exercice après impôts	**6.988**	**278**

Les règles d'évaluation et de conversion des comptes annuels statutaires de la société mère sont conformes aux normes belges (BE GAAP). Les comptes annuels consolidés sont conformes à IFRS. Les deux règles d'évaluation divergent fortement.

Le commissaire a remis une attestation sans réserve des comptes annuels statutaires de Ter Beke SA.

La version intégrale des comptes annuels, le rapport sans réserves du commissaire ainsi que le rapport annuel non consolidé, qui n'est pas repris intégralement ici, seront publiés suivant les dispositions législatives et peuvent être obtenus gratuitement sur demande.

Chiffres consolidés 2011-2016

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Compte de résultat consolidé						
Chiffre d'affaires net	418.563	396.319	399.730	407.202	421.078	403.715
EBITDA (1)	37.735	34.273	31.418	28.602	31.130	33.233
Résultat d'exploitation courant	18.914	18.594	16.174	12.757	13.948	15.333
Résultats non-courants	-724	-2.765	-2.330	-2.159	-380	0
Résultat d'exploitation	18.190	15.829	13.844	10.598	13.568	15.333
Résultat après impôts avant mise en équivalence	12.503	10.811	8.805	6.313	8.024	9.206
Résultat après impôts	12.562	10.298	8.132	6.202	8.207	9.006
Cash flow net (2)	32.048	29.255	26.379	24.317	25.586	27.106
Bilan consolidé et structure financière						
Actifs immobilisés	144.337	149.201	140.926	144.493	154.380	153.192
Actifs circulants	105.314	92.327	91.799	96.183	95.177	99.744
Fonds propres	114.969	108.843	102.815	99.489	98.036	93.879
Total du bilan	249.651	241.528	232.725	240.676	249.557	252.936
Dettes financières nettes (3)	17.547	34.312	29.566	40.823	51.476	59.619
Dettes financières nettes / Fonds propres	15,3%	31,5%	28,8%	41,0%	52,5%	63,5%
Fonds propres / Total du bilan	46,1%	45,1%	44,2%	41,3%	39,3%	37,1%
Information sur l'action et le dividende						
Nombre d'actions	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	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)	139,8	96,51	61,99	56,94	47,81	49,67
Résultat par action	7,25	5,94	4,69	3,58	4,74	5,20
Résultat dilué par action	7,25	5,94	4,69	3,58	4,74	5,20
EBITDA par action	21,78	19,78	18,13	16,51	17,97	19,18
Cash flow net par action	18,50	16,88	15,22	14,03	14,77	15,64
Dividende par action	3,50	3,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Payout ratio	48,27	49,13	53,27%	69,84%	52,7%	48,1%
Retour dividende (décembre)	2,5%	3,6%	4,0%	4,4%	5,2%	5,0%
Evaluation						
Capitalisation boursière (décembre)	242.238	167.215	107.405	98.655	82.837	86.059
Dettes financières nettes	17.547	34.312	29.566	40.823	51.476	59.619
Valeur boursière de l'entreprise	259.785	201.527	136.971	139.478	134.313	145.678
Valeur boursière / Résultat	20,8	18,6	15,6	22,1	16,7	15,8
Valeur boursière / EBITDA	6,9	5,9	4,4	4,9	4,3	4,4
Valeur boursière / Cash flow net	8,1	6,9	5,2	5,7	5,2	5,4

(1) EBITDA : Résultat d'exploitation + amortissements + moins-values + provisions
(2) Cash flow net : Résultat après impôts avant résultat des sociétés + amortissements + moins-values + provisions
(3) Dettes financières nettes : dettes financières – créances financières, liquidités et placements de trésorerie

Déclaration des personnes responsables

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

- les comptes annuels pour les exercices 2016 et 2015, sont établis conformément aux International Financial Accounting Standards (« IFRS »), reflètent fidèlement le patrimoine, la situation financière et les résultats de Ter Beke SA, et des entreprises intégrées dans la consolidation ;
- le rapport annuel reflète fidèlement le développement et les résultats de l'entreprise et la position de Ter Beke SA et des entreprises intégrées dans la consolidation ; le rapport annuel fournit une description fidèle des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

René Stevens
Chief Financial Officer

Dirk Goeminne*
Administrateur délégué

* représentant permanent de la SA Fidigo

Rapport du commissaire concernant les comptes annuels consolidés

Le texte original de ce rapport a été rédigé en néerlandais

RAPPORT DU COMMISSAIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE TER BEKE SA SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS CLÔTURÉS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre rapport sur les comptes consolidés, ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces comptes consolidés comprennent le bilan consolidé clôturée le 31 décembre 2016, le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat étendu, l'état consolidé des variations des capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, ainsi que le résumé des principales méthodes comptables et les autres notes explicatives.

RAPPORT SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS - OPINION SANS RÉSERVE

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de Ter Beke SA (la « société ») et de ses filiales (conjointement le « groupe »), établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards - IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Le total de l'actif mentionné dans le bilan s'élève à 249.651 (000) EUR et le bénéfice consolidé (part du groupe) de l'exercice s'élève à 12.562 (000) EUR.

RESPONSABILITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RELATIVE À L'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement de comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que de la mise en place du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing - ISA) telles qu'adoptées en Belgique. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants repris et les informations fournies dans les comptes consolidés. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation des risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du groupe relatif à l'établissement de comptes consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le conseil d'administration, et la présentation d'ensemble des comptes consolidés. Nous avons obtenu des préposés du groupe et du conseil d'administration les explications et informations requises pour notre audit.

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

OPINION SANS RÉSERVE

A notre avis, les comptes consolidés de Ter Beke SA donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2016, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

RAPPORT SUR D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

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

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

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

Gent, le 18 avril 2017
Le commissaire

DELOITTE Reviseurs d'Entreprises
SC s.f.d. SCRL
Représentée par Charlotte Vanrobaeys

COLOPHON

Rédaction : Cantilis
Traduction : SGS
Concept : Cantilis
Editeur responsable : Dirk Goeminne

Photographie
Portraits : Sven Everaert
Autres images : Ter Beke

La version en néerlandais de ce rapport annuel est considérée comme la version officielle.
Dit jaarrapport is ook beschikbaar in het Nederlands.
This annual report is also available in English.

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

terbeke

driven by **the zeal for your everyday meal**