

3 CORPORATE GOVERNANCE

Gouvernance d'entreprise/ Corporate Governance

La Déclaration de gouvernance d'entreprise est basée sur l'article 96 §2 et §3, sur l'article 119 de l'ancien Code des sociétés et sur le Code de gouvernance d'entreprise 2009. Elle comporte les informations factuelles sur la politique de gouvernance d'entreprise de Ter Beke en 2019, y compris :

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

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

Pour l'exercice 2019, nous prenons encore comme référence le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009. Ce Code est disponible pour le public sur www.commissiecorporategovernance.be. À partir de l'exercice 2020, nous prenons le nouveau Code de gouvernance d'entreprise 2020 comme référence. Ce Code est disponible pour le public sur www.corporategovernancecommittee.be.

Notre Charte de Corporate governance est publiée sur www.terbeke.com. Nous y expliquons notre position par rapport aux dispositions du Code de gouvernance d'entreprise 2009. Nous y décrivons également les autres pratiques de gouvernance d'entreprise que nous appliquons en plus du Code de gouvernance d'entreprise 2009. La Charte de Corporate governance du groupe sera adaptée là où c'est nécessaire en fonction du nouveau Code de gouvernance d'entreprise 2020.

Nous respectons les lois applicables en matière de gouvernance d'entreprise, telles que reprises dans le Code des sociétés (ancien) de 1999 et d'autres lois spéciales en la matière.

Conseil d'administration

**1. FRANK COOPMAN (*1965)**

A fait des études de médecine vétérinaire, a suivi une formation complémentaire en contrôle vétérinaire des aliments d'origine animale et en biotechnologie moléculaire médicale. Il a obtenu un doctorat en sciences vétérinaires. Il enseigne à temps partiel la production animale et la génétique à la faculté des sciences de la bio-ingénierie à l'UGent. Il est consultant indépendant en génétique. L'Assemblée générale du 29 mai 2019 a nommé Frank Coopman Administrateur pour quatre ans, jusqu'à l'Assemblée générale de 2023.

2. DOMINIQUE COOPMAN (*1967)

Est ingénieur agricole et ingénieur en gestion industrielle. Elle est diplômée en assainissement environnemental et a obtenu un master en culture alimentaire. Elle travaille comme consultante indépendante en Italie. Dominique Coopman est Administratrice chez Ter Beke depuis 2008. L'Assemblée générale du 31 mai 2018 a renommé Dominique Coopman Administratrice pour quatre ans, jusqu'à l'Assemblée générale de 2022.

3. FRANCIS KINT (*1962), CEO

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

4. DIRK GOEMINNE (*1955)

A suivi des études de Sciences économiques appliquées (SEA) et d'Ingénieur commercial à l'Université d'Anvers. Il a exercé des fonctions de management dans des entreprises de production et des entreprises de vente au détail. Jusqu'en 2007, il était Président de la Direction du groupe de V&D et membre du Conseil d'administration de Maxeda (Vendex/KBB). Il est Président du Conseil des commissaires de Stern Groep SA, membre du CdC de Wielco BV et Administrateur non exécutif de Van de Velde SA. Au sein de Wereldhave Belgium SA et JBC SA, il assume la présidence du Conseil d'administration. Dirk Goeminne a été CEO de Ter Beke de 2013 à 2018. Il en est le Président depuis le 1er juin 2018.

5. ANN VEREECKE (*1963)

Est ingénieur civil et Docteur en Management (UGent). Elle est professeure d'Operations & Supply Chain Management à la Vlerick Business School et l'Université de Gand. Ann Vereecke a été membre de la Direction et Présidente d'EurOMA (European Operations Management Association) et membre de la Direction de POMS (Production and Operations Management Society aux États-Unis). Elle est actuellement membre de la Direction du Picanol Group et de North Sea Port. En 2014, elle a rejoint le Conseil d'administration de Ter Beke en qualité d'Administratrice indépendante. Elle siège aussi au Comité d'audit et est Présidente du Comité de rémunération et de nomination. L'Assemblée générale du 31 mai 2018 a renommé Ann Vereecke Administratrice indépendante pour quatre ans, jusqu'à l'Assemblée générale de 2022.

6. EDDY VAN DER PLUYM (*1957)

A suivi des études en Sciences économiques, complétées par un MBA INSEAD. Après une courte période chez Deloitte, Haskins & Sells, il est entré dans l'entreprise familiale Pluma SA, intégrée dans Ter Beke en 2006. L'Assemblée générale du 29 mai 2019 a nommé Eddy Van der Pluym Administrateur jusqu'à l'Assemblée générale de 2023.

7. DOMINIQUE EEMAN (*1957)

A obtenu un diplôme de Sciences économiques appliquées à l'Université d'Anvers, un Master à la Vlerick Business School et a également suivi l'International Directors Programme (INSEAD). Il est General Manager de la société holding cotée en bourse Solvac. Ancien CFO, il a acquis une vaste expérience. C'est un expert financier et stratégique 'all-round', familiarisé avec les valeurs d'une entreprise familiale telle que Ter Beke. Il a acquis une excellente connaissance du secteur alimentaire dans le cadre de son expérience de CFO chez Vandemoortele et de sa fonction d'Administrateur chez Leonidas. Il est aussi membre du Conseil d'administration de Funds For Good, Akkanto, Sofindev IV et membre du Conseil de surveillance chez Van de Put & Co. Il est Administrateur indépendant chez Ter Beke depuis 2017. Il est également Président du Comité d'audit et membre du Comité de rémunération et de nomination.

8. KURT COFFYN (*1968)

Est ingénieur industriel automatisation & électronique de puissance. Il bénéficie de 27 ans d'expérience en Operations & Supply Chain, acquise à la production en tant qu'analyste du travail chez Vynckier (General Electric) Gand, en passant par des positions européennes chez Stanley Black & Decker, jusqu'au poste de COO de différentes entreprises telles qu'Ontex (hygiène personnelle), Provimi (acteur mondial dans les aliments premix pour animaux), Cargill (aliments pour animaux & production de féculé) et Unilabs Suisse (laboratoires cliniques). Depuis fin 2019, il est actif comme COO de Lineas Belgique, le plus grand opérateur de fret ferroviaire privé d'Europe. Il a débuté comme Administrateur indépendant de Ter Beke en 2017 et est également membre du Comité d'audit et du Comité de rémunération.

Composition et fonctionnement des organes de gestion et des comités

CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION

Le tableau ci-dessous présente la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2019, avec le récapitulatif des réunions et des présences en 2019.

Nom	Type *	Fin mandat	Comités **	Réunions 2019 (x = présent)										
				8/1	27/2	17/4	11/6	29/8	25/9	3/10	4/10	7/10	25/10	22/11
Dirk Goeminne (1)	NE	2022	CA/CRN	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Dominique Coopman	NE	2022		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Ann Coopman (5)	NE	2022	CRN											
Frank Coopman	NE	2023						x		x		x	x	x
Eddy Van Der Pluym	NE	2023		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ann Vereecke (2)	I	2022	CA/CRN	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Dominique Eeman(3)	I	2021	CA/CRN		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Kurt Coffyn	I	2021	CA/CRN		x	x		x	x	x	x	x	x	x
Francis Kint (4)	E	2022		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

En qualité de représentant permanent de :

(1) SA Fidigo, (2) SRL Ann Vereecke, (3) SRL Deemanco, (4) SRL Argalix, (5) SRL Hico, jusqu'au 2019

* E = Exécutif
NE = Non exécutif
I = Indépendant

** CA = Comité d'audit
CRN = Comité de rémunération et de nomination

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

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

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

DIVERSITÉ

La composition du Conseil d'administration tient compte de la complémentarité nécessaire en termes de compétences, d'expérience, de connaissance et de diversité (y compris sur la base du sexe). Voir également l'article 1.2 du Règlement interne (annexe 1 de la Charte de Corporate Governance).

La liste des membres du Conseil d'administration démontre que cette condition est en grande partie remplie en 2019.

Après le décès de l'administratrice Ann Coopman, représentante permanente de la SA Hico, Ter Beke n'a plus rempli pendant quelques mois les conditions de l'article 7.86 du nouveau Code des sociétés et des associations (article 518 bis de l'ancien Code des sociétés) concernant la diversité en matière de genre. Le conseil d'administration espère pouvoir soumettre à l'assemblée générale la nomination d'une nouvelle administratrice.

ÉVALUATION

Le Président du Conseil a organisé en septembre-octobre 2019 une évaluation formelle du Conseil et de son fonctionnement. Les résultats de cette évaluation ont été discutés au Conseil et des mesures d'amélioration ont été préparées.

NOMINATIONS/RENOMINATIONS EN 2019

L'Assemblée générale du 29 mai 2019 a nommé messieurs Frank Coopman et Eddy Van der Pluym Administrateurs pour une période de 4 ans, jusqu'à l'Assemblée générale annuelle de 2023.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration comptait deux comités actifs en 2019 : le Comité d'audit et le Comité de rémunération et de nomination. Les comités sont constitués conformément à la législation et aux prescriptions du Code de gouvernance d'entreprise. Ils travaillent dans le cadre d'un mandat du Conseil d'administration. Une description de ce mandat est présentée dans les règlements détaillés de la Charte de Corporate Governance.

COMITÉ D'AUDIT

Le tableau ci-dessous présente la composition du Comité d'audit au 31 décembre 2019, avec le récapitulatif des réunions et des présences en 2019.

Nom	Réunions 2019 (x = présent)			
	25/2	11/6	26/8	22/11
SA Fidigo (Dirk Goeminne)	x	x	x	x
SRL Deemanco (Dominique Eeman)*	x	x	x	x
SRL Ann Vereecke (Ann Vereecke)	x	x	x	x
Kurt Coffyn	x		x	x

* Président

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

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

- ◆ les résultats annuels 2018
- ◆ les résultats semestriels 2019
- ◆ le contrôle interne
- ◆ le risk management du groupe
- ◆ l'indépendance et la rémunération du commissaire et des entreprises liées au commissaire

Le Comité d'audit contrôle la fonction d'audit interne qu'il a lui-même créée. Il évalue régulièrement son propre règlement et son propre fonctionnement.

COMITÉ DE RÉMUNÉRATION ET DE NOMINATION

Le tableau ci-dessous présente la composition du Comité de rémunération et de nomination au 31 décembre 2019, avec le récapitulatif des réunions et des présences en 2019.

Nom	Réunions 2019 (x = présent)				
	25/2	17/4	11/6	29/8	22/11
SRL Ann Vereecke (Ann Vereecke)*	x	x	x	x	x
SRL Deemanco (Dominique Eeman)	x	x	x	x	x
Kurt Coffyn	x	x		x	x
SA Fidigo (Dirk Goeminne)	x	x	x	x	x
SA Hico (Ann Coopman)*	x				

* le mandat a pris fin le 28 mai 2019

** Président

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

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

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

SECRÉTAIRE

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

COMITÉ DE DIRECTION ET GESTION JOURNALIÈRE**COMPOSITION DU COMITÉ DE DIRECTION AU 31 DÉCEMBRE 2019**

- SRL Argalix, représentée en permanence par Francis Kint, CEO du groupe/président du Comité de direction/administrateur délégué du groupe
- SRL Sagau Consulting, représentée en permanence par Christophe Bolsius, CEO de la division plats cuisinés
- Dirk De Backer, Directeur des ressources humaines/Secrétaire général du groupe
- René Stevens, CFO du groupe
- SRL Esroh, représentée en permanence par Yves Regniers, Contrôleur du groupe.

FONCTIONNEMENT

Le Comité de direction s'est réuni une fois par mois en 2019, et chaque fois que cela a été nécessaire pour des raisons opérationnelles. Le Comité de direction rédige les rapports de management au Conseil d'administration. Le fonctionnement détaillé du Comité de direction est décrit dans son règlement interne, qui fait partie intégrante de la Charte de Corporate Governance du groupe.

ÉVALUATION

Le Conseil d'administration évalue une fois par an le fonctionnement du CEO (sans le CEO) et une fois par an les autres membres du Comité de direction (avec le CEO). Le Conseil effectue cette évaluation sur proposition du Comité de rémunération et de nomination. Cette évaluation a eu lieu en 2019 aussi. Le Conseil utilise pour ce faire des paramètres quantitatifs et qualitatifs. Il n'y a pas de lien direct entre cette évaluation et la rémunération annuelle variable.



1

2

3

4

5

1. DIRK DE BACKER (*1971)**Secrétaire général/Directeur des ressources humaines du groupe**

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

2. FRANCIS KINT (*1962)**CEO du groupe/Administrateur délégué SA Ter Beke**

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

3. RENÉ STEVENS (*1958)**CFO du groupe jusqu'au 15 mars 2020**

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

4. CHRISTOPHE BOLSIOUS (*1969)**CEO de la division plats cuisinés**

A obtenu une licence en Sciences économiques appliquées (SEA), spécialisation Affaires internationales (Université d'Anvers). Il a effectué toute sa carrière dans l'industrie alimentaire. Il a débuté dans différentes fonctions sales et marketing en Belgique et à l'étranger, chez Dr Oetker, Sara Lee Meat Products et Campina. En 2009, il a assumé des fonctions de management successivement chez Friesland Campina et Douwe Egberts. Christophe Bolsius a été membre actif de Comités exécutifs dans différentes associations sectorielles : VLAM, BABM, BMA, l'association des torréfacteurs de café. En décembre 2014, il a rejoint la direction commerciale de Ter Beke. Il occupe la position de Directeur commercial des plats cuisinés depuis novembre 2015. Début décembre 2017, il est devenu CEO de la division plats cuisinés du groupe Ter Beke.

5. YVES REGNIERS (*1978)**Contrôleur du groupe (et CFO du groupe depuis le 15 mars 2020)**

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

Conflits d'intérêts

CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2019, aucun conflit d'intérêts (dans le sens de l'article 523 ou 524 de l'ancien Code des sociétés) n'a été signalé au Conseil d'administration. Il n'y a pas eu d'autres notifications de transactions avec des parties liées dans le sens de l'annexe 2 de la Charte de Corporate Governance du groupe.

COMITÉ DE DIRECTION

En 2019, il n'y a pas eu de conflits d'intérêts au sein du Comité de direction (dans le sens de l'article 524 de l'ancien 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 29 mai 2019 a renommé Deloitte Réviseurs d'entreprises CVBA sc/s.f.d., représentée par madame Charlotte Vanrobaeys, commissaire de la SA Ter Beke. La nomination est valable pour trois ans.

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

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

Dans le cadre de l'audit du groupe Ter Beke en 2019, le commissaire a facturé un honoraire de 533 mille EUR et 41 mille EUR pour les services non audit. Les sociétés avec lesquelles le commissaire a un lien de collaboration ont facturé au groupe des honoraires additionnels pour un montant de 338 mille EUR. Ces honoraires concernent, entre autres, des consultations en matière d'impôts.

Protocole relatif aux transactions en titres de Ter Beke

Le Protocole de Ter Beke fixe les règles relatives aux transactions en titres de Ter Beke (annexe 3 de la Charte de Corporate Governance du groupe).

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

Rapport de rémunération

PROCÉDURE APPLIQUÉE EN 2019 POUR DÉVELOPPER LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET FIXER LES RÉMUNÉRATIONS ET LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLIQUÉE

PROCÉDURE DE RÉMUNÉRATION

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

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

L'Assemblée générale du 29 mai 2019 a approuvé le niveau de rémunération pour les membres du Conseil d'administration pour l'exercice 2019.

Sur avis du Comité de rémunération et de nomination, le Conseil d'administration a approuvé le niveau de rémunération pour le CEO et les membres du Comité de direction pour l'exercice 2019.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les membres du Conseil d'administration et des Comités ont eu droit en 2019 aux indemnités annuelles fixes suivantes (en EUR) :

Président du Conseil d'administration	75.000
Membre du Conseil d'administratoïn	20.000
Président du Comité d'audit	10.000
Membre du Comité d'audit	6.000
Président du Comité de rémunération et de nomination	7.000
Membre du Comité de rémunération et de nomination	5.000

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

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

Le CEO et les membres du management exécutif bénéficient d'une rémunération annuelle variable. Cette rémunération dépend de la réalisation

des objectifs annuels fixés pour l'exercice pour lequel la rémunération variable est due.

Ces objectifs sont basés sur des paramètres objectifs. Ils sont étroitement liés aux résultats du groupe et au rôle que le CEO et les membres du management exécutif jouent dans la réalisation de ces résultats. Les principaux paramètres sont le volume, le chiffre d'affaires, l'U-EBIT, l'EAT et l'U-ROCE (pour la définition des paramètres, reportez-vous à la partie financière du rapport annuel). Chaque année, le Comité de rémunération et de nomination détermine quels paramètres sont d'application et quels sont les objectifs pour l'année en question. Ceux-ci sont présentés pour approbation au Conseil d'administration. Pour 2019, il s'agissait du volume, de l'EBIT sous-jacent et du ROCE sous-jacent. La réalisation d'objectifs individuels représente 20% de la rémunération variable pour les membres du management exécutif.

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

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

Outre la rémunération variable, le Conseil d'administration peut attribuer au CEO et/ou aux membres du management exécutif (ou certains d'entre eux), un bonus (complémentaire) pour des prestations ou des mérites spécifiques. Le Conseil agit ainsi sur proposition du Comité de rémunération et de nomination. Il faut toutefois que le budget total pour la rémunération variable pour le CEO et les membres du management exécutif ne soit pas dépassé.

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

Normalement, le groupe ne va pas modifier substantiellement la politique de rémunération pour le Conseil d'administration et le management exécutif dans les prochaines années, à l'exception de modifications dans le cadre du Code de gouvernance d'entreprise 2020 et de la législation de mise en application de la Directive en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires.

Un incentive à long terme a été organisé en 2018 pour le CEO du groupe et le CEO de la division plats cuisinés. À la fin d'une période de respectivement cinq et trois ans, ceux-ci auront droit à une indemnité complémentaire en fonction de la valeur des fonds propres du groupe et des résultats de la division plats cuisinés à la fin de cette période.

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

Nous résumons comme suit les rémunérations des membres du Conseil d'administration (tant les administrateurs exécutifs que non exécutifs et indépendants – voir la liste ci-dessous) pour l'exercice de leur mandat d'administrateur en 2019 :

Nom	Mandat administrateur	Mandat Comité de rémunération et de nomination	Mandat Comité d'audit	Total
SA Fidigo (Dirk Goeminne)	75.000,00	5.000,00	6.000,00	86.000,00
SRL Argalix (Francis Kint)	20.000,00			20.000,00
SA Hico	8.333,33	2.083,33		10.416,67
Frank Coopman	11.666,67			11.666,67
Dominique Coopman	20.000,00			20.000,00
SA AREI	8.333,33			8.333,33
Eddy Van Der Pluym	11.666,67			11.666,67
SRL Ann Vereecke	20.000,00	7.000,00	6.000,00	33.000,00
Deemanco SRL (Dominique Eeman)	20.000,00	5.000,00	10.000,00	35.000,00
Kurt Coffyn	20.000,00	5.000,00	6.000,00	31.000,00
Total mandats				267.083,33

La SA Fidigo a facturé, outre la rémunération précitée et avec l'approbation du Conseil d'administration, un montant de 164 mille EUR pour la prestation de services dépassant le cadre du mandat de Président du Conseil d'administration.

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

La rémunération individuelle de l'Administrateur délégué/Président du Comité de direction (SRL Argalix, représentée en permanence par Francis Kint) et la rémunération commune des autres membres du Comité de direction

et des administrateurs exécutifs : René Stevens, Yves Regniers (SRL Esroh), Christophe Bolsius (SRL Sagau Consulting) et Dirk De Backer comportait pour 2019 (coût total pour le groupe) :

	CEO***	Autres membres du management exécutif
Rémunération de base	484.725,00	1.131.554,03
Rémunération variable (liquide-annuel) [°]	106.666,24	191.158,90
Pensions*	SO**	28.694,88
Autres assurances (assurance hospitalisation)	SO**	615,96
Autres avantages (voiture de société)	SO**	36.132,00
Long Term Incentive provision 2019	-	244.833,33

[°] Provision au 31/12/2019

*Le régime de retraite concerne les contrats à cotisations définies

**SO = Sans objet

*** Mandat administrateur exclus

RÉMUNÉRATIONS LIÉES AUX ACTIONS

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

En 2019, la société n'a octroyé aucune action ni option sur actions ni aucun autre droit d'acquisition d'actions de Ter Beke. Ni aux membres du Conseil d'administration du groupe, ni aux membres du Comité de direction.

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

Aucun règlement d'embauche n'a été convenu avec les membres du Comité de direction, ni avec les administrateurs exécutifs, qui donnerait droit à une indemnité de départ de plus de douze mois. Le groupe n'a pas non plus fixé des règlements qui seraient contraires aux dispositions légales, au Code de gouvernance d'entreprise 2009 ou aux usages sur le marché.

Les délais de préavis pour la SRL Argalix (Francis Kint), la SRL Esroh (Yves Regniers) et la SRL Sagau Consulting (Christophe Bolsius) sont de douze mois. Les délais de préavis pour Dirk De Backer et René Stevens sont en principe calculés selon les dispositions légales applicables à leur contrat de travail.

Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Nous accordons beaucoup d'importance à la performance du contrôle interne et de la maîtrise des risques. Nous les intégrons le plus possible dans notre structure et notre gestion d'entreprise. À cette fin, nous avons mis en place de nombreux contrôles internes conformément au COSO II ou Enterprise Risk Management Framework* intégrés. Les principaux éléments peuvent se résumer comme suit.

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

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

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

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

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

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

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

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

Nous appliquons un protocole pour prévenir les abus de marché (annexe 3 de la Charte de Corporate Governance). Nous avons également nommé un compliance officer. Celui-ci veille au respect des règles en matière d'abus de marché (voir plus haut).

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

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

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

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

Les règlements internes du Conseil d'administration, du Comité d'audit et du Comité de direction décrivent clairement les responsabilités dans le cadre de la préparation et de l'approbation des états financiers de notre groupe.

Le département financier fait mensuellement le rapport des résultats financiers du groupe et des divisions au Comité de direction. Le Comité discute de ces résultats et les met à disposition des membres du Conseil d'administration.

Le Comité de direction rapporte par trimestre les résultats du groupe et des divisions au Conseil d'administration. Le Comité de direction explique les résultats du premier semestre et les résultats annuels au préalable au Comité d'audit, qui en discute avec l'auditeur interne et l'auditeur externe. Ces résultats sont ensuite présentés au Conseil d'administration pour approbation et publiés dans le format exigé par la loi. Nous publions en interne et en externe un planning de nos obligations de rapport périodique vis-à-vis du marché financier.

Nous avons mis en œuvre des plannings clairs pour les rapports financiers à tous les niveaux de l'entreprise. Nous remplissons ainsi correctement et ponctuellement toutes les obligations légales en la matière.

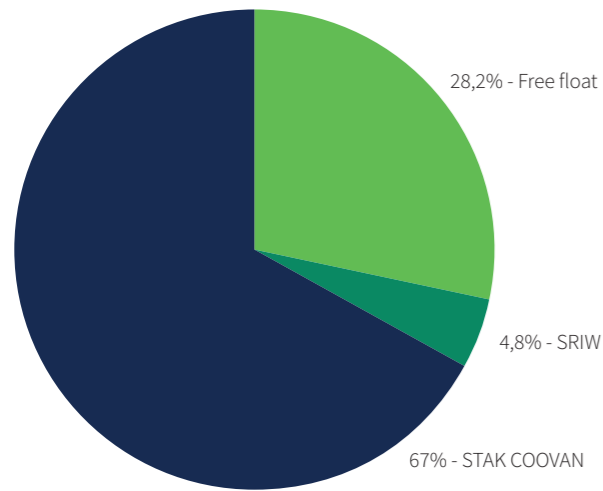
Nous appliquons en outre une politique claire pour protéger les données financières et leur accès. Un système performant de back-up et de conservation de ces données est également en place.

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

Les contrôles internes les plus risqués du cadre COSO II en matière d'affaires financières sont en place. Ces contrôles et systèmes doivent contribuer à garantir que les résultats financiers publiés donnent une image fidèle de la position financière du groupe.

Autres informations légales

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2019



TRANSPARENCE

Nous n'avons pas reçu de déclarations de transparence en 2019.

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

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

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

L'Assemblée générale extraordinaire peut modifier les statuts de la société. Une majorité des trois quarts des voix est nécessaire à cet effet. Les présents doivent représenter au moins la moitié du capital social, comme prévu par l'article 558 de l'ancien Code des sociétés. Une modification de l'objet de la société requiert une majorité des quatre cinquièmes des voix en présence (article 559 de l'ancien Code des sociétés). Le 31 décembre 2019, Ter Beke SA ne possédait pas d'actions propres (ce n'était pas le cas non plus le 31 décembre 2018).

La procédure pour la nomination/renomination des administrateurs (voir renominations ci-dessus) est décrite à l'article 4 du règlement du Comité de

rémunération et de nomination (annexe à la Charte de Corporate Governance du groupe).

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2017 a habilité le Conseil d'administration de Ter Beke SA à augmenter le capital social de la société, dans les limites du capital autorisé. Cette augmentation doit s'effectuer aux conditions de l'article 607. Cette habilitation est octroyée pour une période de trois ans.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2017 a habilité le Conseil d'administration à acheter des actions de la société pour le compte de la société, conformément à l'article 620 de l'ancien Code des sociétés. Un tel achat d'actions n'est autorisé que pour éviter un préjudice grave imminent pour la société. Cette habilitation est octroyée pour une période de trois ans. En 2018, nous avons reçu une déclaration de transparence de la STAK Coovan concernant sa participation dans le capital de Ter Beke SA. Nous avons repris cette déclaration sur le site web de la société. Son contenu a été publié conformément aux règles applicables. Voir également ci-dessus.

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

PRINCIPAUX RISQUES D'ENTREPRISE

Dans son fonctionnement quotidien, Ter Beke prend d'importantes précautions pour limiter les risques éventuels. Mais en notre qualité de producteur alimentaire, nous sommes également confrontés à des risques sur lesquels nous n'avons aucune influence. Nous agissons cependant de manière proactive pour minimiser l'impact autant que faire se peut.

En outre, comme beaucoup d'entreprises, nous ne sommes pas à l'abri de la pandémie de Covid-19.

Ces risques ont un impact sur nos opérations (employés, mesures sanitaires supplémentaires, flux logistiques), activités commerciales (avec une volatilité accrue de la demande) et des risques financiers.

Nous gérons ces risques grâce à une approche multidisciplinaire : des équipes locales (opérations) et les équipes centrales (informatique, ventes, chaîne d'approvisionnement, achats, finances) sont en contact quotidien pour gérer sur place et hors site pour atténuer les risques opérationnels, commerciaux et financiers.

LES PRINCIPAUX RISQUES POUR NOTRE GESTION D'ENTREPRISE

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

COMMENT LIMITONS-NOUS LES RISQUES, EN GÉNÉRAL ET EN 2018 ?

RISQUES OPÉRATIONNELS

Sécurité alimentaire et responsabilité produits

Des milliers de gens consomment chaque jour nos charcuteries et plats cuisinés. Ces produits doivent être frais et sûrs. Le consommateur final a également droit à des informations claires concernant la composition des produits et leur valeur nutritive.

La sécurité et la confiance des consommateurs sont vitales pour nous. Tout ce qui peut nuire à cette confiance – vis-à-vis de nos propres produits ou vis-à-vis du secteur – exerce un impact négatif sur nos ventes, nos perspectives et notre réputation.

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

Environnement concurrentiel

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

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

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

Développements technologiques

La technologie des produits et de la production évolue rapidement.

Le fait de ne pas identifier et suivre en temps opportun les dernières technologies de production, peut avoir un impact négatif sur notre efficacité et notre contrôle des coûts. Les concurrents peuvent disposer d'autres technologies de produit qui remporteront un jour ou l'autre la préférence du consommateur.

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

Électronique et systèmes informatiques

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

Si ces systèmes ne fonctionnent pas bien ou tombent en panne, notre volume de production et notre réputation peuvent en être négativement impactés.

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

War for Talent

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

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

En 2015, nous avons lancé un programme Young Potential : de jeunes diplômés bénéficient dans ce cadre d'un intéressant programme de formation. Ils peuvent pendant deux ans découvrir quatre fonctions différentes dans l'entreprise. Nous avons engagé un certain nombre de recruteurs spécialisés.

LES PRINCIPAUX RISQUES POUR NOTRE GESTION D'ENTREPRISE
QUE PEUT-IL SE PASSER SI NOUS NE PRENONS PAS LES BONNES DÉCISIONS ?
COMMENT LIMITONS-NOUS LES RISQUES, EN GÉNÉRAL ET EN 2018 ?
RISQUES DU MARCHÉ
Fluctuation des prix des matières premières et emballages

Nous travaillons avec des matières premières naturelles. Nous devons donc tenir compte des variations de qualité et de prix de nos matières premières et matériaux d'emballage.

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

Si possible, nous concluons des contrats à long terme. Et nous travaillons avec des accords annuels pour les volumes.

Relations avec les fournisseurs

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

Si un ou plusieurs fournisseur(s) ne rempli(ssent) plus ses (leurs) obligations contractuelles et si nous ne pouvons pas prévoir à temps des livraisons alternatives, notre gestion d'entreprise peut en être négativement impactée.

Si possible, nous concluons des contrats à long terme. Et nous travaillons avec des accords annuels pour les volumes. Nous offrons à nos fournisseurs une rémunération honnête pour leur valeur ajoutée. Nous travaillons avec des fournisseurs préférentiels pour ce qui concerne le développement durable.

Relations avec les clients

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

Le nombre de grands clients retail est réduit. Lorsque l'un d'eux arrête un contrat, notre chiffre d'affaires et notre bénéfice peuvent en subir un effet négatif considérable.

Nous diversifions les chiffres d'affaires dans différents produits et contrats avec d'autres durées. Et ce, tant pour nos propres marques que pour les marques de distributeur des clients et dans différents pays.

Comportement des clients et consommateurs

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

Si le consommateur modifie ses habitudes alimentaires ou n'opte plus pour nos produits, cela peut avoir un effet important sur nos activités. Les circonstances économiques générales comme les changements au niveau de la conjoncture, de l'emploi et des taux d'intérêt peuvent également influencer le modèle de dépense du consommateur.

En 2015, nous avons effectué une grande étude de marché pour déterminer les tendances des habitudes alimentaires sur différents marchés. Nous évaluons la satisfaction de nos consommateurs pour anticiper ce risque et le limiter. Nous faisons en sorte que nos prix soient conformes au marché.

LES PRINCIPAUX RISQUES POUR NOTRE GESTION D'ENTREPRISE
QUE PEUT-IL SE PASSER SI NOUS NE PRENONS PAS LES BONNES DÉCISIONS ?
COMMENT LIMITONS-NOUS LES RISQUES, EN GÉNÉRAL ET EN 2018 ?
RISQUES FINANCIERS (VOIR ÉGALEMENT LE COMMENTAIRE 28 AUX COMPTES ANNUELS)
Risques de crédit

Nous avons des créances chez nos clients (retail).

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

Les clients et les factures impayées sont suivis de près, de manière à pouvoir limiter les risques potentiels. La plupart des créances concernent de grands clients retail européens, ce qui limite le risque.

Risques de change

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

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

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

Risque de taux d'intérêt

Les formes de financement avec des taux d'intérêt variables découlent principalement de la convention « Revolving Facility Agreement » de Ter Beke.

La valeur réelle ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier vont fluctuer suite aux changements des taux d'intérêt du marché.

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

Risque de liquidité et de caisse

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

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

Nous disposons d'un cash-flow net important par rapport à notre position d'endettement financier nette. Notre politique de trésorerie est centralisée, et nous nous couvrons contre les risques d'intérêt.

RISQUES JURIDIQUES (VOIR ÉGALEMENT LE COMMENTAIRE 30 AUX COMPTES ANNUELS)
Changement de législation

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

Si nous ne remplissons pas ces conditions, nous risquons des amendes et des sanctions.

Nous investissons chaque année des montants considérables pour nous conformer à la nouvelle législation, également en matière de développement durable et d'environnement. Chaque année, nous organisons des formations pour garder nos collaborateurs au fait des nouvelles législations et de leur impact.

Litiges juridiques

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

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

Nous prévoyons l'impact possible de ces litiges dans nos livres dès que le risque est évalué comme réel. Nous agissons conformément aux règles comptables applicables.