



BAKERIES  
SINCE 1932

RAPPORT ANNUEL  
**2011**



Koninklijke  
**PEIJNENBURG**  
• Since 1883 •

**ANNA'S**



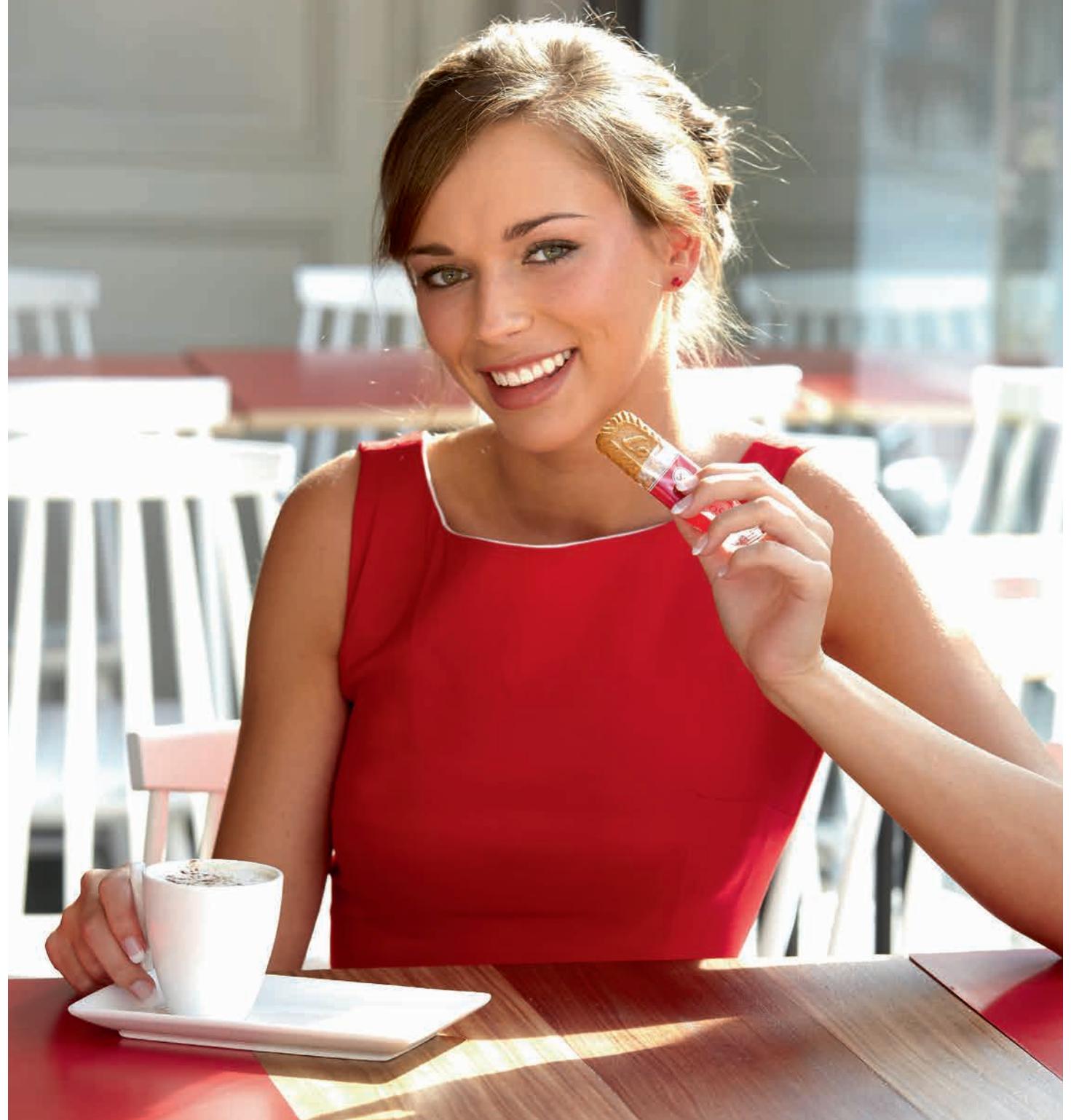
---

## SOMMAIRE

<b>Chiffres-clés consolidés</b>	<b>2</b>
<b>Faits saillants en 2011</b>	<b>4</b>
<b>I. Message du président et du CEO</b>	<b>6</b>
<b>II. Stratégie de Lotus Bakeries</b>	<b>8</b>
<b>III. Profil du Groupe Lotus Bakeries</b>	<b>10</b>
<b>IV. Déclaration de Corporate Governance</b>	<b>18</b>
<b>V. Rapport du Conseil d'administration</b>	<b>32</b>
1. Activités en 2011	33
2. Information financière	40
3. Perspectives pour 2012	44
4. Résultats et proposition de répartition	45
5. Déclaration de Corporate Governance	45
<b>VI. « Care for today – respect for tomorrow »</b>	<b>46</b>
<b>VII. Informations boursières destinées aux actionnaires</b>	<b>52</b>
<b>VIII. Management du Groupe Lotus Bakeries</b>	<b>56</b>
<b>IX. Données financières</b>	<b>58</b>
Comptes annuels consolidés	60
Revue financière des cinq dernières années du Groupe Lotus Bakeries	63
<b>X. Informations générales</b>	<b>64</b>

---

CHIFFRES-CLES  
CONSOLIDÉS



en millions d'EUR

## CHIFFRES-CLES CONSOLIDÉS DU GROUPE LOTUS BAKERIES

	2011	2010	2009	2008	2007
<b>COMPTE DE RESULTATS</b>					
Chiffre d'affaires	275,60	264,82	261,07	256,69	224,53
Approvisionnements et marchandises	(83,41)	(82,38)	(87,32)	(93,50)	(75,31)
Services et biens divers	(73,25)	(69,63)	(63,80)	(60,87)	(56,24)
Coût personnel	(68,72)	(65,53)	(65,00)	(61,20)	(56,34)
Amortissements et réductions de valeur <sup>(1)</sup>	(12,07)	(12,50)	(12,08)	(11,00)	(10,36)
Autres produits et charges d'exploitation (net)	(1,78)	0,17	1,71	3,93	2,42
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	36,37	34,96	34,59	34,04	28,70
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) <sup>(2)</sup>	49,36	48,71	48,20	45,69	38,75
Résultat d'exploitation non-récurrent	(2,70)	(0,87)	(0,29)	(0,78)	(0,94)
Résultat d'exploitation (EBIT) <sup>(3)</sup>	33,67	34,09	34,30	33,26	27,76
Résultat financier	(0,69)	(2,96)	(2,83)	(6,94)	(3,97)
Résultat avant impôts	32,98	31,13	31,47	26,32	23,79
Impôts	(9,17)	(8,06)	(8,20)	(6,41)	(3,44)
Résultat après impôts	23,81	23,07	23,27	19,91	20,35
Résultat de la mise en équivalence	-	-	-	0,25	0,31
Résultat des activités abandonnées	-	-	1,89	-	-
Résultat net	23,81	23,07	25,16	20,16	20,66
Résultat net : part de tiers	0,01	0,01	0,10	0,13	0,14
Résultat net : part du Groupe	23,80	23,06	25,06	20,03	20,52
<b>AUTOFINANCEMENT ET INVESTISSEMENTS</b>					
Cash-flow net <sup>(4)</sup>	36,41	38,15	40,47	36,50	29,71
Investissements <sup>(5)</sup>	16,98	17,09	9,18	10,81	7,33
<b>BILAN</b>					
Total du bilan	237,89	224,73	226,11	227,91	195,33
Fonds propres	126,76	109,80	101,20	85,86	68,92
Dettes financières nettes <sup>(6)</sup>	10,88	23,76	26,99	40,39	42,25
<b>NOMBRE DU PERSONNEL<sup>(7)</sup></b>	<b>1.198</b>	<b>1.198</b>	<b>1.224</b>	<b>1.245</b>	<b>1.152</b>
<b>CHIFFRES-CLES CONSOLIDÉS PAR ACTION (en EUR)<sup>(8)</sup></b>					
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	48,54	46,52	45,08	44,63	37,64
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) <sup>(2)</sup>	65,90	64,83	62,81	59,91	50,82
Résultat net : part du Groupe	31,77	30,68	32,67	26,28	26,90
Dividende brut <sup>(9)</sup>	9,40	8,80	7,80	6,80	5,40
Dividende net	7,05	6,60	5,85	5,10	4,05
Nombre moyen pondéré d'actions	749.088	751.377	767.320	762.664	762.453
<b>Nombre d'actions au 31 décembre</b>	<b>772.563</b>	<b>772.563</b>	<b>803.037</b>	<b>803.037</b>	<b>803.037</b>

### CHIFFRES-CLES CONSOLIDÉS

< Le speculoos Lotus, à savourer avec une tasse de café - « A chaque café, un speculoos Lotus. »

(1) Amortissements et réductions de valeur comprennent les amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles, et les réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales.

(2) Le cash-flow d'exploitation récurrent désigne le résultat d'exploitation récurrent + les amortissements + les provisions et réductions de valeur + charges hors caisse évaluation plan d'option et - warrant.

(3) L'EBIT est le résultat d'exploitation récurrent + le résultat d'exploitation non récurrent.

(4) Le cash-flow net est défini comme étant le résultat net + toutes charges hors caisse - tous produits hors caisse.

(5) Comprend les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles.

(6) Dettes financières nettes est défini comme dettes financières - placements de trésorerie - valeurs disponibles - actions propres.

(7) Pour les coentreprises, les membres du personnel sont calculés cent pourcent.

(8) À l'égard du nombre moyen pondéré d'actions.

(9) Pour 2011 : dividende proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 11 mai 2012.



Lembreke

Début de la construction du nouveau hall de production  
à Lembreke et à Oostakker

Koninklijke Peijnenburg :  
annonce de l'investissement de 18 millions d'euros



Achat du presbytère de Lembreke – nouveau siège social



Reprise des clients « out of home »  
de Disnerga par Lotus Bakeries Iberica



Centralisation du  
service achats

## FAITS SAILLANTS EN 2011

FAITS SAILLANTS EN 2011

# ANNAS ANNA'S



Centralisation de la production d'Annas/Anna's en Suède



Pologne - Varsovie



Ayant atteint l'âge de la retraite,  
Matthieu Boone remet son mandat de CEO



Composition du nouveau Comité exécutif :  
de g. à dr.

Ignace Heyman  
John Van de Par

Jan Vander Stichele  
Jan Boone  
Jos Destrooper

Ronald Drieduite

Corporate director marketing  
Corporate director ICT, tax,  
legal & risk  
COO  
CEO  
Corporate director finance  
& human resources  
Corporate director  
home markets

FAITS SAILLANTS EN 2011



BAKERIES  
SINCE 1932



## MESSAGE DU PRESIDENT ET DU CEO



Jan Vander Stichele  
COO

Karel Boone  
Président

Matthieu Boone  
Président  
(à partir du 11 mai 2012)

Jan Boone  
CEO

Lotus Bakeries peut considérer avec une satisfaction non dissimulée les douze mois qui viennent de s'achever. Le Groupe aligne, pour 2011, une appréciable croissance interne, de 4 % et même, de 6 % sur une base comparable. D'un point de vue stratégique, nous sommes donc plus que jamais convaincus du caractère évolutif ou, pour le dire autrement, du potentiel de croissance, de nos catégories de produits. Nous sommes en effet certains qu'à condition de proposer au consommateur les bonnes spécialités et de communiquer de manière appropriée avec lui, nous allons enregistrer de la croissance. Nous démontrons d'ailleurs, depuis plusieurs années déjà, qu'il est possible de réaliser une croissance significative, y compris au niveau de nos produits-phares – du moins pour autant que nous continuons à nous concentrer sur les éléments essentiels, qui vont de l'innovation en matière de produits à la communication.

Cette évolution, notre entreprise peut en être fière. N'est-il pas merveilleux de se dire que nous réussissons à rendre toujours plus populaires les spécialités, à la fois si authentiques et si actuelles, de Lotus Bakeries ? Mais comment nous y prenons-nous ?

Il s'agit avant tout de proposer un produit de qualité, à la saveur distinctive. Le produit est la base de tout : il est inutile de faire la moindre publicité pour un biscuit ou une pâtisserie que ne distinguent pas sa qualité, et sa saveur. Or, un assortiment qui se démarque des autres, Lotus

Bakeries en dispose décidément. Ce qui ne l'empêche pas de devoir mettre chaque année la barre un peu plus haut de manière à conserver son avance. Ce défi constant, c'est ensemble, et chaque jour, que nous le relevons. Nous avons en outre à cœur de fabriquer des produits savoureux. Ce qui explique d'emblée le succès de nos variantes « mini » ; fort demandées, elles permettent au consommateur d'apprécier le goût original, et exceptionnel, de la gaufre de Liège ou de la frangipane Lotus, dans un format réduit. Enfin, nous avons affecté davantage de moyens à la communication avec le consommateur, non seulement à la télévision et à la radio, mais aussi en ligne, par le biais du site « Les Amis de Lotus Bakeries » ainsi, cela va de soi, qu'au sein des points de vente même.

Que nous réservent 2012 et les années suivantes ? Lotus Bakeries est convaincu de la nécessité de continuer à investir significativement dans le marketing et les ventes, pour pouvoir soutenir et développer plus avant ses marques et les spécialités qui y sont liées. La stratégie qui consiste à cibler les principales spécialités sera perpétuée.

C'est ainsi que pour répondre à la demande croissante de speculoos, la capacité de production de Lembeke va être considérablement renforcée ; la poursuite de la croissance du speculoos sur le marché international est en effet l'un des principaux piliers de la stratégie du Groupe sur le long terme. Par ailleurs, la production du

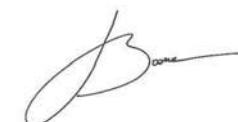
pepparkakor est centralisée en Suède depuis le premier semestre de l'exercice et à terme, toute la fabrication de pâtisseries en Belgique sera concentrée à Oostakker. Les investissements annoncés à Geldrop et à Sintjohannesga commenceront en 2012. Pour la période 2011-2013, les investissements totaux frôleront les 65 millions EUR ; cette stratégie permettra à Lotus Bakeries de continuer à accentuer l'efficience de ses processus de production sur ses divers sites et à assurer le niveau de qualité constamment élevé de ses nombreuses spécialités.

La politique qui consiste à inclure dans les tarifs l'évolution des prix des matières premières, des matériaux d'emballage et des autres éléments de coût liés à l'efficience de la production, restera appliquée de manière cohérente. La Direction et le Conseil d'administration de Lotus Bakeries sont convaincus que le Groupe dispose de la stratégie et des fondements nécessaires à la poursuite de sa croissance rentable à terme.

A leurs yeux, dans toute entreprise, ce sont les gens qui font la différence. C'est pourquoi leur mot d'ordre est « It's all about people » (« Tout est question de personnes »). C'est aussi la raison pour laquelle ils souhaitent profiter de l'opportunité qui leur est offerte ici pour remercier tous les collaborateurs du Groupe pour les efforts consentis au cours de l'année écoulée ; ils les ont appréciés à leur juste valeur, même s'ils ne le font peut-être pas suffisamment savoir. A la Direction et au Conseil d'administration, naturellement, de

continuer à veiller à ce que la grande famille Lotus Bakeries fasse toujours mieux et continue d'innover. Car qui n'avance pas, recule.

Tous, nous sommes ambitieux et nous investissons chaque jour pleinement en faveur de la croissance et de l'essor de Lotus Bakeries. En route à présent vers un exercice 2012 que nous espérons une fois encore aussi rentable que fructueux.



**Jan Boone**  
CEO

**Karel Boone**  
Président



## STRATEGIE DE LOTUS BAKERIES



## MISSION DU GROUPE

Lotus Bakeries entend asseoir sa croissance et sa rentabilité durables sur la satisfaction des besoins des générations actuelles, sans pour autant hypothéquer les ressources des générations futures. Ce faisant, l'entreprise veut apporter sa contribution quotidienne à un monde meilleur, en particulier dans les contextes de l'alimentation et de la santé, de l'emploi des matières premières, de la responsabilité sociétale et du bien-être de ses collaborateurs.

Lotus Bakeries s'appuie pour ce faire sur trois piliers :

- Concentration sur des produits authentiques issus du monde de la biskuite et de la pâtisserie. Il s'agit là de produits qui se démarquent sur les plans tant de la qualité que de la satisfaction de la clientèle. Les spécialités proposées par Lotus Bakeries sont de qualité supérieure ;
- Une politique de marque ciblée, axée sur le développement de marques pouvant se prévaloir d'une teneur particulière. Lotus, Peijnenburg et Anna's sont des marques fortes et à juste titre fières d'elles-mêmes, dans lesquelles le consommateur a confiance et qui lui assurent une authentique tranquillité d'esprit ;
- Le renforcement de sa position de leader dans ses spécialités.



STRATEGIE DE LOTUS BAKERIES

< Lotus Midi devient Lotus Zebra Black, petit gâteau fourré à la confiture et nappé d'une couche de chocolat.

## STRATEGIE DE LOTUS BAKERIES

Lotus Bakeries est actif dans le domaine des spécialités authentiques du monde de la biskuite, du pain d'épices, des gaufres et de la pâtisserie. Il entend continuer à renforcer et à stimuler le « leadership » de chacune de ces spécialités sur les marchés plus traditionnels dans la région, tout en internationalisant leurs débouchés. L' excellente position des marques Lotus, Peijnenburg et Anna's sur le marché assoit cette position de numéro 1 du Groupe.

A chacune des trois marques sont associés des produits spécifiques :

Lotus est le symbole par excellence du speculoos, de la pâte de speculoos et de la crème glacée au speculoos, de la pâtisserie, des gaufres & galettes et du pain d'épices sur les divers marchés du groupe dans le monde ;

Peijnenburg est célèbre aux Pays-Bas pour son pain d'épices et pour d'autres spécialités encore ;

Anna's est le symbole des spécialités de pepparkakor ; très populaire, la marque est particulièrement prisée en Scandinavie et en Amérique du Nord.

L' excellente position du Groupe se voit continuellement renforcée par l'application cohérente d'un certain nombre de choix stratégiques :

1. Les spécialités de Lotus Bakeries affichent un véritable potentiel de croissance. Une concentration résolue sur les produits les plus performants annonce une nouvelle croissance de ces produits dans ces marchés traditionnels autant que dans les nouveaux marchés de croissance.
2. Mise à l'ordre du jour d'une communication claire et cohérente vers le consommateur et libération de moyens en suffisance à cet effet.
3. Innovations produits ciblées, axées en partie sur les « innovations en matière de formats » et en partie, sur la mise sur le marché de produits destinés à de nouveaux moments de dégustation.
4. Politique résolument axée sur l'amélioration continue de l'efficience de la production, dans le but de continuer à fabriquer des produits de qualité supérieure, au prix de revient le plus concurrentiel qui soit.
5. L'entreprise durable revêt pour Lotus Bakeries une importance cruciale. L'organisation a fait sien le thème de l'entreprise socialement responsable, sous le mot d'ordre « Care for Today, Respect for Tomorrow ». Son implantation et les améliorations continues dont cette politique fait l'objet tiennent particulièrement compte des quatre thèmes faîtiers que sont (1) l'alimentation et la santé, (2) l'utilisation durable des matières premières, (3) la société et (4) les collaborateurs.

# ANNA'S



PROFIL DU GROUPE  
LOTUS BAKERIES



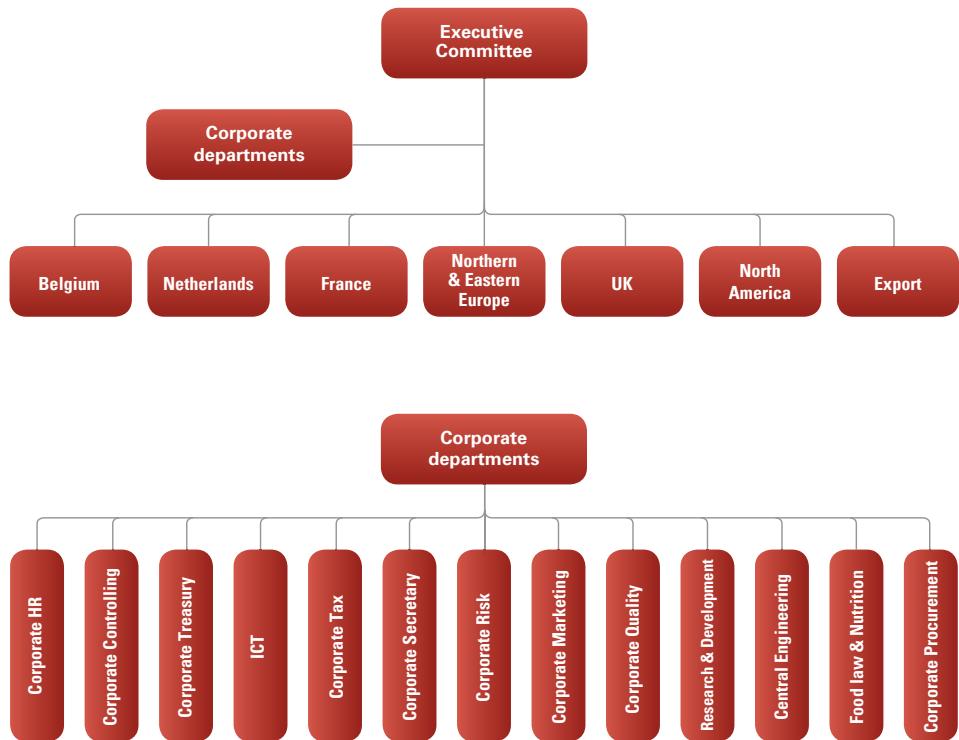
## 1. FONCTIONS DU GROUPE ET ORGANISATION PAR PAYS

Pour donner corps d'une manière aussi cohérente et efficace que possible à sa stratégie et à ses objectifs ambitieux, le Groupe Lotus Bakeries a choisi de déployer sa politique au sein de toutes les organisations, pays et régions où il est actif (les « areas ») et de confier l'exécution de cette politique au Comité exécutif (EXCO). Les membres du Comité exécutif et les General Managers de chacune des areas constituent le Group Management Team.

Les organisations nationales et régionales jouent un rôle fondamental, que leur confère leur capacité d'exploiter les caractéristiques commerciales de chaque marché et la culture de chaque pays. Il est essentiel que la politique commerciale de chaque pays et/ou région soit aussi proche que possible de la réalité de son marché ; les sites de production doivent eux aussi privilégier une réflexion orientée vers le marché. Ces exigences relèvent de la politique du Groupe Lotus Bakeries elle-même.

Le Comité exécutif est constitué des personnes suivantes, dont les compétences sont précisées en regard de leur nom :

Nom	Fonction	Département
Jan Boone	CEO	
Jan Vander Stichele	COO	Départements corporate : Procurement, Central Engineering, R&D, Quality, Food law & Nutrition
Ignace Heyman	Corporate director marketing	Département corporate : Marketing
Jos Destrooper	Corporate director finance & human resources	Départements corporate : Controlling, Treasury, HR
Ronald Drieduite	Corporate director home markets	Areas : Belgique, Pays-Bas, France, Europe du Nord et de l'Est, Royaume-Uni
John Van de Par	Corporate director ICT, tax, legal & risk	Départements corporate : ICT, Tax, Corporate Secretary, Risk Management





## 2. PRODUITS

Lotus Bakeries a choisi de mener une politique de marque avec des spécialités authentiques dans les secteurs de la biscuiterie et de la pâtisserie : speculoos, pain d'épices, gaufres et galettes, spécialités de pâtisserie et biscuits pepparkakor. Cette politique passe par le renforcement du leadership des produits Lotus Bakeries dans la région d'où la spécialité est originaire et par la stimulation de l'internationalisation de ces produits.

### SPECULOOS

Le speculoos est un produit d'origine belge au goût caractéristique obtenu par la caramélisation du sucre durant la cuisson. En Belgique, le speculoos Lotus est un incontournable du marché du biscuit. Le speculoos Lotus connaît un succès toujours plus international, à telle enseigne que 75 % de son chiffre d'affaires sont désormais réalisés en dehors de la Belgique. L'expérience gourmande unique que lui fait vivre le speculoos Lotus, le consommateur veut la retrouver avec d'autres produits, fortement ancrés dans son schéma de consommation, encore. C'est la raison pour laquelle la pâte de speculoos et la glace au speculoos Lotus, toutes deux fabriquées à base de speculoos Lotus, ont été élaborées ; elles permettent au consommateur de retrouver dans d'autres applications la saveur à la fois unique et bien connue du speculoos Lotus.



III PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES

< L'un des produits-phares de Lotus est sa frangipane, également disponible au format « mini ».

### PAIN D'EPICES

Ce produit authentique en provenance des Pays-Bas a connu un développement considérable dans ce pays, où des marques éminentes comme Peijnenburg et Wieger Ketellapper font désormais figure de concepts modernes et contemporains parfaitement intégrés dans le schéma de consommation du consommateur qui vit avec son temps et est conscient de ce qu'il mange. Koninklijke Peijnenburg détient à lui seul plus de 60 % des parts de marché des aliments consommés au petit déjeuner aux Pays-Bas. Lotus veut renforcer la vente de ce produit, en tout premier lieu en Belgique. Une nouvelle dynamique va lui être insufflée sous la marque Lotus, par le biais d'une démarche de développement du produit lui-même et d'un renouvellement de son emballage.



### SPECIALITES PATISSIERES

Il n'est pas simple de rassembler sous un seul dénominateur cette gamme de produits authentiques. Dans tous les cas ou presque, il s'agit de spécialités extrêmement populaires dans leurs région et pays d'origine, qui offrent une qualité parfaite et un « branding » fort. Ces produits, comme la frangipane, la madeleine, le carré confiture et le gâteau Zebra en Belgique, les

Glacés et les gâteaux d'Enkhuizen aux Pays-Bas et enfin, les spécialités bretonnes au beurre, sont des piliers essentiels de la popularité de la marque Lotus.



### GAUFRES ET GALETTES

La réputation des gaufres belges n'est plus à faire. Lotus Bakeries propose dans ce segment une gamme extrêmement large constituée essentiellement de gaufres de Liège, de gaufres molles, de gaufres fourrées, de galettes (gaufrettes fines et croustillantes) et de gaufres à la vanille.



### BISCUIT PEPPARKAKOR

Le biscuit pepparkakor est une spécialité suédoise traditionnelle. C'est un biscuit fin et croquant, enrichi de cannelle et d'épices de gingembre. Anna's Pepparkakor a introduit les biscuits pepparkakor comme spécialité en Suède, en Finlande, aux Etats-Unis, au Canada et dans beaucoup d'autres pays encore.



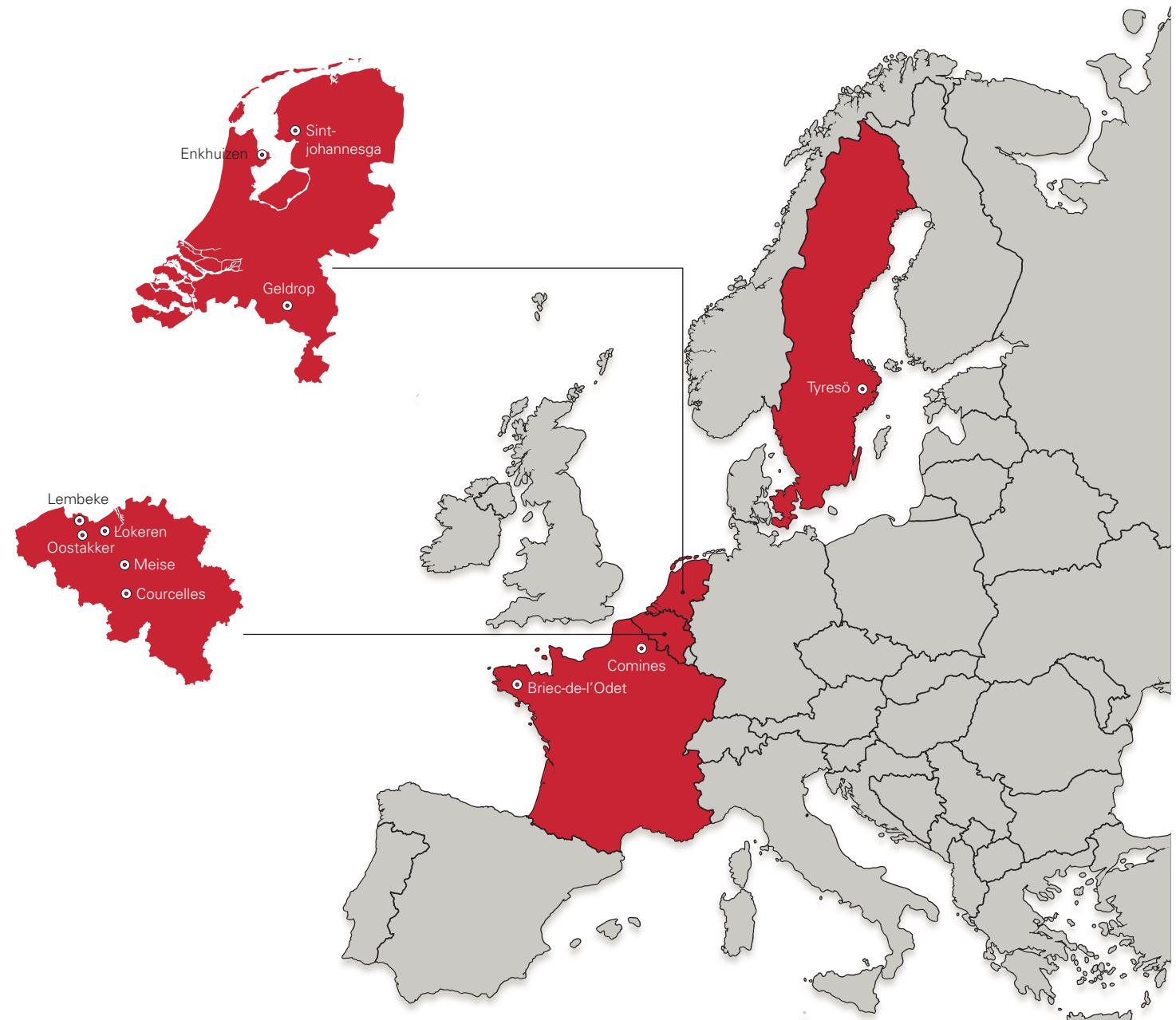
### *3. SITES DE PRODUCTION*

La grande diversité de ses produits oblige Lotus Bakeries à exploiter des technologies de production très différentes, dont la connaissance, la maîtrise et la poursuite du développement constituent un défi permanent. Il est en outre très important de limiter l'assortiment de produits et les technologies par unité de production, si bien qu'une concentration des divers produits et processus de production dans des usines spécialisées s'impose.

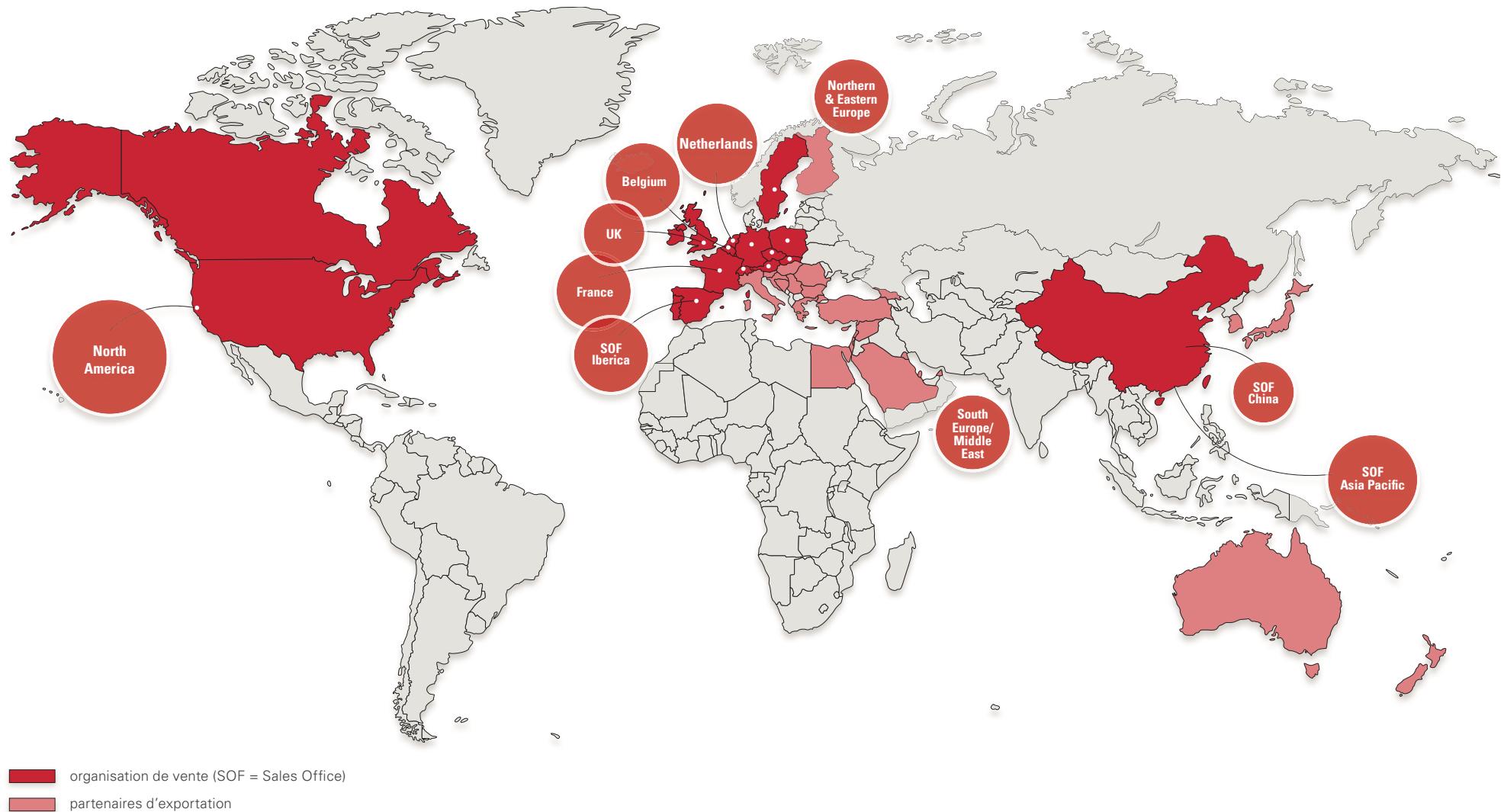
Les sites de production sont les suivants :

Belgique (*)	Pays-Bas	France	Suède
Lembeke speculoos	Geldrop pain d'épices	Comines spécialités pâtissières et gaufres fourrées	Tyresö biscuit pepparkakor
Oostakker spécialités pâtissières	Sintjohannesga pain d'épices	Briec-de-l'Odet bretonnes au beurre	
Meise gaufres et galettes	Enkhuizen gâteaux d'Enkhuizen et spécialités pâtissières		
Courcelles gaufres et galettes			

(\*) Lotus Bakeries dispose d'un centre logistique situé à Lokeren.



*4. IMPLANTATIONS NATIONALES ET REGIONALES DOTEES D'UNE ORGANISATION DE VENTE PROPRE (SOF) OU COLLABORANT AVEC DES PARTENAIRES D'EXPORTATION*

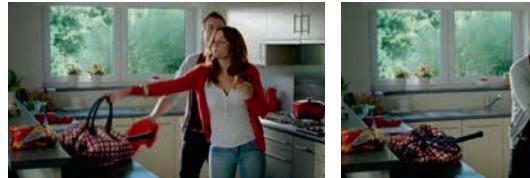


III PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES



^ Spot télévisé Lotus madeleine - « Lotus. Riche en amour. »

^ Spot télévisé Lotus crème glacée au speculoos - « Lotus. Riche en amour. »



^ Spot télévisé pour la gaufre de Liège Lotus - Lotus wenst je een lekker en gezellig tv-moment. (« Lotus vous souhaite un exquis moment TV. »)

# IV

DECLARATION  
DE CORPORATE  
GOVERNANCE

A chaque café,  
un speculoos Lotus



Le Goût Original  
[www.speculoos-lotus.fr](http://www.speculoos-lotus.fr)

Lotus Bakeries a adopté une Charte de Corporate governance, qui peut être consultée sur son site web ([www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)) et dont le contenu évolue en fonction du contexte. Cette charte porte sur l'application des principes du code de Corporate governance du 12 mars 2009 et de la loi visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées du 6 avril 2010 et décrit les aspects essentiels de la Corporate governance de Lotus Bakeries, de même que les règlements internes du Conseil d'administration, des Comités et du Comité exécutif.

Le présent rapport annuel contient les données spécifiques relatives à l'application de la Corporate governance de Lotus Bakeries. Il n'existe par ailleurs aucune divergence par rapport aux dispositions du Code de Corporate governance.

## 1. CAPITAL ET ACTIONS

### 1.1 CAPITAL

Le capital social s'élevait à 3.400.003,65 euros. Aucune modification du capital social ne s'est produite en 2011.

### 1.2 ACTIONS

Au 31 décembre 2011, le nombre d'actions de Lotus Bakeries SA s'élevait à 772.563 unités. Le nombre d'actions est demeuré inchangé au cours de l'exercice 2011.

Les actions sont nominatives, au porteur en coupures de 1, 10 et 50 ou dématérialisées. Pour convertir des actions en actions nominatives ou en actions dématérialisées, il y a lieu de s'adresser au Corporate Secretary.

### 1.3 OPTIONS SUR ACTIONS

1.400 options sur actions ont été émises en 2011 dans le cadre du plan d'options sur actions de Lotus Bakeries. Au 31 décembre 2011, 17.600 options sur actions n'étaient pas levées.

Année d'émission des options	Nombre d'options attribuées <sup>(1)</sup>	Nombre d'options levées <sup>(2)</sup>	Nombre d'options disponibles
2007	11.950	6.300	5.650
2008	-	-	-
2009	7.650	-	7.650
2010	3.000	-	3.000
2011	1.300	-	1.300

(1) Nombre cumulé d'options attribuées - nombre cumulé d'options échues.

(2) Nombre cumulé d'options exercées.

### 1.4 WARRANTS

Les principales conditions relatives aux warrants émis en 2007, leurs conditions d'exercice, de même que les principales conséquences de l'exclusion du droit de préférence pour les actionnaires, sont énoncées dans les commentaires 25 de l'annexe financière.

### 1.5 RACHAT D'ACTIONS DE LA SOCIETE

L'Assemblée générale extraordinaire du 8 mai 2009 a accordé au Conseil d'administration de Lotus Bakeries SA et de ses filiales directes une nouvelle autorisation d'acquérir, pendant cinq ans au plus, 50.000 actions Lotus Bakeries à un prix correspondant au cours moyen des actions Lotus Bakeries sur les 30 jours civils ayant précédé la date d'acquisition, diminué de 20 pour cent pour atteindre le prix minimum et augmenté de 10 pour cent pour atteindre le prix maximum.

L'Assemblée générale extraordinaire du 8 mai 2009 a en outre accordé au Conseil d'administration de Lotus Bakeries SA l'autorisation d'acquérir et de céder, pendant cinq ans et aux conditions prévues par le Code des sociétés, des actions et des parts bénéficiaires de Lotus Bakeries SA, jusqu'à concurrence maximum de 20 pour cent du capital souscrit, pour un prix correspondant au cours moyen de l'action Lotus Bakeries durant les trente jours civils ayant précédé la date de l'achat (respectivement : de la cession), diminué de 20 pour cent au plus dans le cas aussi bien d'une acquisition que d'une cession et majoré de 10 pour cent au plus en cas d'acquisition et de 20 pour cent au plus en cas de cession.

Dans le courant de l'année 2011, 6.830 actions Lotus Bakeries ont été rachetées, pour un pair comptable de 30.052 EUR, ou 0,88 % du capital souscrit. Le total des actions propres rachetées détenues en portefeuille au terme de l'exercice est de 25.548 unités, soit un pair comptable de 112.411,20 EUR, ou 3,31 % du capital souscrit.

Toutes les transactions boursières ont été exécutées conformément aux différents pouvoirs conférés par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires au Conseil d'administration.

## ***2. ACTIONNAIRES ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT***

Sur la base de la déclaration de transparence remise à Lotus Bakeries le 31 août 2010, l'actionnariat de Lotus Bakeries SA se présente comme suit au 27 avril 2010 :

	<b>Droits de vote</b>	<b>Droits de vote exprimés en %</b>
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries	446.378	57,78%
Lotus Bakeries Group Services SA <sup>(1)(3)</sup>	26.457	3,42%
<b>Total aux mains de la Stichting Administratiekantoor van aandelen Lotus Bakeries et de Lotus Bakeries Group Services</b>	<b>472.835</b>	<b>61,20%</b>
Christavest Comm. VA <sup>(2)</sup>	63.046	8,16%
Public	236.682	30,64%
<b>Total</b>	<b>772.563</b>	<b>100,00%</b>

(1) Lotus Bakeries Group Services SA est contrôlée à 99,8 % par Lotus Bakeries SA et à 100 % par le Groupe Lotus Bakeries. Lotus Bakeries SA est contrôlée à 57,78 % par la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries. Aucune partie ne détient de participation de contrôle sur la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries.

(2) Christavest Comm. VA est contrôlée à 82,82 % par le Holding Biloba BVBA. Monsieur Stanislas Boone est gérant statutaire de Christavest Comm. VA.

(3) Les droits de vote liés aux actions détenues par Lotus Bakeries Group Services SA sont suspendus. Les dividendes ne sont pas suspendus et seront versés à Lotus Bakeries Group Services SA.

### **Communications dans le cadre de l'article**

#### **74§7 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition**

Le 31 août 2010, Lotus Bakeries SA a reçu une communication dans le cadre de l'article 74§7 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

Il ressort de cette communication qu'en date du 31 août 2010, la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries détenait 446.378 actions Lotus Bakeries avec droit de vote, ce qui correspond à une participation de 57,78 %.

---

### **3. CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

#### **3.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION**

##### **3.1.1 Composition**

Depuis le 13 mai 2011, le Conseil d'administration se compose de la manière suivante :

---

###### **Charlofin SA, représentée par son représentant permanent Baron Karel Boone**

**Président non exécutif**

Ingénieur commercial diplômé de la Katholieke Universiteit Leuven (KUL), Karel Boone (70 ans) est entré au Conseil d'administration de Lotus Bakeries (à l'époque, Lotus Biscuits) au titre d'administrateur exécutif en 1966 puis nommé CEO au moment de la fusion de Lotus Biscuits et de Corona, en 1974. Il occupa le poste de Président du Conseil d'administration de 1992 à 2006. Depuis octobre 2006, il est Président non exécutif de ce même organe. Il est également administrateur chez Banque Degroof (jusqu'au 27/02/2012), UCB (Président) (jusqu'au 26/04/2012) et Vandemoortele (Président) (jusqu'au 08/05/2012). Il est Président honoraire de la Fédération des Entreprises de Belgique.

Le mandat de Charlofin SA, représentée par son représentant permanent Karel Boone, Président non exécutif de Lotus Bakeries SA, prendra fin à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2012.

---

###### **Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone**

**Administrateur non exécutif**

Matthieu Boone (65 ans) est ingénieur commercial (KUL). Il est administrateur non exécutif de Lotus Bakeries et par ailleurs, administrateur exécutif de Lotus Bakeries (depuis 1970). Administrateur délégué depuis 1989, il a succédé à Karel Boone au poste de CEO, fonction qu'il a occupée de 2006 à mai 2011. Il est membre du Conseil d'administration de ACG Gent, HUB-KAHO (Hogeschool-Universiteit Brussel et Sint-Lieven Hogeschool) et Président de VKW Oost-Vlaanderen. Le mandat de Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone, administrateur de Lotus Bakeries SA, prendra fin à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

###### **Mercuur Consult SA, représentée par son représentant permanent Jan Boone**

**CEO**

Jan Boone (40 ans) est licencié en sciences économiques appliquées (KUL) et a une licence spéciale en révisorat (UMH). Il a commencé sa carrière au département audit de PricewaterhouseCoopers. En 2000, il est entré chez Omega Pharma. Jusqu'en mai 2005, il a été head of corporate controlling et membre du Comité exécutif et du Conseil d'administration. Actif chez Lotus Bakeries depuis mai 2005, il a occupé un poste de managing director avant d'accéder à la fonction de CEO, qu'il assure aujourd'hui encore ; il est administrateur de Lotus Bakeries depuis mai 2005 et administrateur délégué depuis mai 2011. Il conserve son mandat d'administrateur indépendant chez Omega Pharma, Durabrik et Club Brugge. Le mandat de Mercuur Consult SA, représentée par son représentant permanent Jan Boone, administrateur exécutif de Lotus Bakeries SA, prendra fin à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

###### **CofigoMM SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele**

**COO**

Jan Vander Stichele (48 ans) est ingénieur civil (KUL) et candidat en sciences économiques appliquées (KUL). Sa fonction principale a été celle de directeur technique du Groupe Verlipack. Fin 1996, il a rejoint le Groupe Lotus Bakeries, au début comme directeur général de Lotus Bakeries France, ensuite comme general manager operations et actuellement comme COO. Il est membre du Conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis mai 2005 et administrateur délégué depuis mai 2011. Il exerce en outre un mandat d'administrateur chez Team Industries (Président) et Fevia Vlaanderen (Président).

Le mandat de CofigoMM SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele, administrateur exécutif de Lotus Bakeries SA, prendra fin à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

**PMF SA, représentée par son représentant permanent Johan Boone****Administrateur non exécutif**

Licencié en dentisterie (KUL), Johan Boone (60 ans) exerce la profession de dentiste. Il est membre du Conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 1996. Le mandat de PMF SA, représentée par son représentant permanent Johan Boone, administrateur non exécutif de Lotus Bakeries SA, prendra fin à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

**Anton Stevens****Administrateur non exécutif**

Anton Stevens (35 ans) est licencié en droit (RUG) et en notariat (RUG). Il est administrateur de Lotus Bakeries depuis 2002. Le mandat d'Anton Stevens, administrateur non exécutif de Lotus Bakeries SA, prendra fin à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

**Herman Van de Velde SA, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde****Administrateur indépendant**

Licencié en sciences économiques (KUL), Herman Van de Velde (57 ans) est également détenteur d'un post-graduat en management de l'UFSIA. Il est administrateur délégué du Groupe de lingerie Van de Velde depuis 1989. Il est également administrateur chez Top Form International (Hong Kong). Il est membre du Conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis mai 2005. Il est également Président de VKW, la plate-forme des entrepreneurs.

Le mandat de Herman Van de Velde SA, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde, administrateur indépendant de Lotus Bakeries SA, prendra fin à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

**Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich****Administrateur indépendant**

Diplômé en droit, en management et en finance de la Katholieke Universiteit Leuven (KUL), Benoit Graulich (46 ans) a entamé sa carrière chez PricewaterhouseCoopers, avant d'occuper un poste à la Banque Artesia puis d'être nommé partenaire chez Ernst & Young, en 2000. Il est actuellement partenaire chez Bencis Capital Partners. Il exerce des mandats d'administrateur chez Van de Velde et Omega Pharma. Il est administrateur de Lotus Bakeries depuis 2009.

Le mandat de Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich, administrateur indépendant de Lotus Bakeries SA, prendra fin à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

**Dominique Leroy****Administrateur indépendant**

Madame Dominique Leroy (47 ans) est ingénieur commercial diplômée de la Solvay Business School. Elle mène une carrière chez Unilever depuis 24 ans. Elle a débuté aux finances avant d'exercer différentes fonctions au département sales et marketing. Elle a été nommée country manager d'Unilever Belgique en 2007 et a par ailleurs siégé au comité de direction d'Unilever Benelux. Elle occupe le poste de Vice President Sales de la division consommateurs de Belgacom depuis 2011. Elle est administrateur de Lotus Bakeries depuis 2009. Le mandat de Dominique Leroy, administrateur indépendant de Lotus Bakeries SA, prendra fin à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

**Sabine Sagaert SPRL, représentée par son représentant permanent Sabine Sagaert****Administrateur indépendant**

Sabine Sagaert, âgée de 45 ans, est ingénieur commercial diplômée de la KUL ; elle dispose en outre d'un Master in Economic legislation (UCL) et d'un MBA (KUL). Elle a exercé l'essentiel de ses fonctions chez AB InBev, dont la plus récente au poste de Business Unit President Belux ; elle a également été CEO Dental Division chez Arseus. Elle est actuellement General Manager Europe pour les activités malt au sein de Cargill. Elle est administrateur de Lotus Bakeries depuis 2011.

Le mandat de Sabine Sagaert SPRL, représentée par son représentant permanent Sabine Sagaert, administrateur indépendant de Lotus Bakeries SA, prendra fin à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2015.

---

Le secrétaire du Conseil d'administration est Axelle Heuvelmans, Corporate Secretary.

Le Conseil d'administration peut donc être qualifié de parfaitement équilibré, puisque y sont représentés en suffisance actionnaire majoritaire, administrateurs indépendants et direction.

Karel Boone a été Président exécutif du Conseil d'administration jusqu'à la fin octobre 2006. Charlofin SA, représentée par son représentant permanent Karel Boone, est Président du Conseil d'administration depuis le 1er novembre 2006, ce qui permet à une autre fonction de tirer profit de l'expérience et de la connaissance disponibles.

Karel Boone ayant atteint la limite d'âge, il renoncera à son mandat de Président non exécutif à l'occasion de l'Assemblée générale du 11 mai 2012.

Karel Boone quitte le Conseil d'administration de Lotus Bakeries au terme d'un mandat de 46 ans, dont 20 passés à la présidence de cet organe. Il a entamé sa carrière professionnelle en 1966 au sein de Lotus Bakeries, dont il a été CEO de 1974 à 2006.

Le Conseil d'administration remercie Karel Boone. Il le remercie d'avoir toujours privilégié l'ancre familial du Groupe, tout en respectant pleinement les principes de la gouvernance d'entreprise. Son engagement total envers la société, qu'ont su soutenir les actionnaires familiaux, a permis à Lotus Bakeries d'évoluer de la manière que l'on sait.

La vision, mais aussi l'audace, la ténacité et l'ardeur au travail de Karel, ont fait de Lotus Bakeries, à l'époque petite usine de speculoos employant quelque 90 personnes et enregistrant un chiffre d'affaires de 1,5 million d'euros, un

Groupe de renommée internationale comptant 1.198 collaborateurs, pour un chiffre d'affaires de 275,6 millions d'euros.

Pour atteindre à cette vision de même qu'aux objectifs qui y sont associés, Karel est parti d'une stratégie parfaitement au point et profondément enracinée dans la culture de l'entreprise – culture qui elle-même procède d'un environnement stimulant, où des valeurs telles que la collaboration, l'orientation qualité, l'innovation et le respect du collaborateur, sont résolument mises en avant. Les fondements stratégiques et la culture d'entreprise d'aujourd'hui constituent les piliers sur lesquels s'appuie l'avenir de Lotus Bakeries. Tout ceci, conjugué à sa personnalité profondément humaine, appréciée à sa juste valeur non seulement à l'intérieur mais aussi à l'extérieur du Groupe, fait en sorte que le nom et surtout, la personne de Karel Boone, sont à jamais associés à Lotus Bakeries.

Bene Invest SPRL, représentée par son représentant permanent Benedikte Boone est proposée au poste d'administrateur non exécutif pour une période de quatre ans. Diplômée en Sciences économiques appliquées de la Katholieke Universiteit Leuven, Benedikte Boone (41 ans) a exercé diverses fonctions au sein de Creyf's Interim et d'Avasco Industries. Elle est administrateur des sociétés familiales Bene Invest SPRL, Holve SA et Harpis SA.

A partir de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 11 mai 2012, le Conseil d'administration sera constitué comme suit :

- Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone, Président non exécutif

- Mercuur Consult SA, représentée par son représentant permanent Jan Boone, administrateur délégué et CEO
- CofigoMM SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele, administrateur délégué et COO
- Bene Invest SPRL, représentée par son représentant permanent Benedikte Boone, administrateur non exécutif
- PMF SA, représentée par son représentant permanent Johan Boone, administrateur non exécutif
- Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich, administrateur indépendant
- Dominique Leroy, administrateur indépendant
- Sabine Sagaert SPRL, représentée par son représentant permanent Sabine Sagaert, administrateur indépendant
- Anton Stevens, administrateur non exécutif
- Herman Van de Velde SA, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde, administrateur indépendant.

Le secrétaire du Conseil d'administration est Sofie Dumarey, Corporate Secretary.

### **3.1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration s'est réuni à sept reprises en 2011. Tous les administrateurs ont assisté à chacune des réunions, à l'exception de Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich et d'Herman Van de Velde SA, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde, tous deux absents à une reprise. L'on recense également un Conseil d'administration écrit.

Les sujets traités étaient les suivants :

- résultats des ventes et résultats financiers récents
- résultats au 30/06 et au 31/12 et proposition de communiqué de presse
- stratégie, objectifs à long terme et plans d'action importants
- grands projets d'investissement
- budget d'investissement et budget global
- rapports et recommandations des Comités
- restructuration de la production d'Annas Pepparkakor
- restructuration de la production du pain d'épices aux Pays-Bas
- structure de l'organisation et structure des sociétés
- développements de la production et nouvelles introductions de produits
- proposition des sujets à traiter dans le rapport annuel
- gestion des risques
- points à l'ordre du jour des Assemblées générales
- rachat d'actions propres.

Les nouveaux administrateurs, de même que les Comités, bénéficient d'un programme de formation initiale.

Aucune situation justifiant que le Conseil d'administration applique la procédure prévue à l'article 523 relatif aux conflits d'intérêts du Code des sociétés n'est survenue durant l'exercice en objet.

Aucun conflit d'intérêts entre Lotus Bakeries SA (en ce compris ses sociétés liées) et ses administrateurs, respectivement les membres du Comité exécutif, ne relevant pas du champ d'application des articles 523 et 524 ter du Code des sociétés relatifs aux intérêts opposés de nature patrimoniale, ne s'est produit en 2011.

Les transactions exécutées dans le courant 2011 par des personnes considérées comme initiées et par des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes l'ont été conformément aux règles de Lotus Bakeries SA visant à éviter les abus de marché.

La composition et le fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités ont fait l'objet d'une évaluation à la fin 2008-au début 2009. Le Président s'est entretenu avec chacun des membres séparément (sur la base d'un questionnaire) et a fait rapport de ces entrevues devant le Conseil d'administration du 4 mai 2009. Cette évaluation a été organisée une nouvelle fois au début de l'exercice 2012.

#### **3.2 COMITE D'AUDIT**

Le Comité d'audit est composé de trois membres : deux administrateurs indépendants – Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich (Président) et Dominique Leroy – et un administrateur non exécutif – Charlofin SA, représentée par son représentant permanent Karel Boone. Chacun

peut se prévaloir d'une expérience certaine en matière de comptabilité et d'audit. Le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises en 2011 ; tous ses membres ont assisté à ces réunions. Le Commissaire a partiellement assisté aux trois réunions, au cours desquelles il a présenté ses constatations au Comité d'audit.

Les sujets traités étaient les suivants :

- traitement systématique de certains domaines de risques
- gestion des risques
- constatations et recommandations du Commissaire
- règles d'évaluation propres aux IFRS
- commentaire des rapports du Commissaire au sujet de domaines spécifiques
- structures du Groupe.

A dater de l'Assemblée générale ordinaire du 11 mai 2012, le Comité d'audit sera composé de deux administrateurs indépendants (Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich (Président) et Dominique Leroy) et d'un administrateur non exécutif (Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone).

### **3.3 COMITE DE NOMINATION ET DE REMUNERATION**

Le Comité de nomination et de rémunération est constitué des personnes suivantes : Jean-Luc Dehaene (Président jusqu'en mai 2011), Herman Van de Velde SA (Président depuis mai 2011), représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde, Charlofin SA, représentée par son représentant permanent Karel Boone et Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich.

---

Le Comité s'est réuni deux fois en 2011, en la présence de tous ses membres.

Les sujets traités étaient les suivants :

- rémunération des administrateurs
- politique de rémunération et application de celle-ci
- organisation des mesures externes en matière de salaires
- modification de la composition du Comité exécutif et nomination des nouveaux membres
- application des nouvelles règles légales.

A dater de l'Assemblée générale ordinaire du 11 mai 2012, le Comité de nomination et de rémunération sera composé de deux administrateurs indépendants (Herman Van de Velde SA, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde (Président) et Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich) et d'un administrateur non exécutif (Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone). Chacun peut se prévaloir d'une expérience certaine en matière de ressources humaines et de rémunération.

#### *4. COMITE EXECUTIF*

Depuis janvier 2011, le Comité exécutif est composé des personnes suivantes :

- Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone, CEO jusqu'en mai 2011
- Mercuur Consult SA, représentée par son représentant permanent Jan Boone, managing director et CEO depuis mai 2011
- CofigoMM SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele, managing director et COO depuis mai 2011
- Jos Destrooper, corporate director finance & human resources
- John Van de Par, corporate director, ICT, tax, legal & risk.

Depuis mai 2011, le Comité exécutif accueille en outre :

- Ronald Drieduite, corporate director home markets
- Ignace Heyman, corporate director marketing.

Le Comité exécutif s'est réuni à dix-sept reprises en 2011. Tous les membres ont assisté à ces réunions, à l'exception d'un seul, qui a décliné toutes les invitations. Aucune transaction contraire aux intérêts de Lotus Bakeries n'a été conclue entre Lotus Bakeries et les membres du Comité exécutif.

#### *5. RAPPORT DE REMUNERATION*

##### **5.1 INTRODUCTION**

Le rapport de rémunération 2011 a pour but d'assurer une communication transparente des données concrètes relatives à la politique de rémunération appliquée aux administrateurs et aux directeurs exécutifs de Lotus Bakeries. Il satisfait aux dispositions de la loi visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées du 6 avril 2010. Il avait été publié de manière anticipée dans le rapport annuel 2010 déjà.

Le rapport de rémunération sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2012 et le conseil d'entreprise sera informé de son contenu, conformément aux dispositions de la loi. Un contrôle a par ailleurs été exécuté par le Commissaire.

##### **5.2 DEFINITION DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION ET REMUNERATION**

###### **5.2.1 Administrateurs**

Le Comité de nomination et de rémunération, créé par le Conseil d'administration, soumet à celui-ci des propositions concrètes relatives à la politique de rémunération des administrateurs exécutifs et non exécutifs, de même qu'à l'application de cette politique.

L'actuelle politique de rémunération des administrateurs a été définie par l'Assemblée générale du 9 mai 2008, sur proposition du Conseil d'administration et après avis du Comité de nomination et de rémunération.

La rémunération des administrateurs est comparée tous les deux ans à un échantillon pertinent de rémunérations pratiquées au sein d'entreprises cotées en bourse, pour permettre à Lotus Bakeries d'attirer des administrateurs pouvant se prévaloir de compétences à la mesure de ses ambitions.

### **5.2.2 Directeurs exécutifs**

Lotus Bakeries considère – pour ce qui est de la nomination de ses directeurs exécutifs en vertu de la loi visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées du 6 avril 2010 – que les membres de son Comité exécutif font partie des directeurs exécutifs. Le Comité exécutif est en effet responsable de la gestion de l'entreprise.

La politique de rémunération des membres du Comité exécutif est revue tous les deux ans par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination et de rémunération. Les rémunérations individuelles sont réexamинées chaque année.

A cette fin, le Groupe fait appel à une entreprise de conseil en ressources humaines internationale, qui propose une pondération de fonction assortie du paquet salarial usuel correspondant. Pour les membres du Comité exécutif, le consultant soumet son rapport au Comité de nomination et de rémunération directement, et le commente lors de sa réunion avec lui.

### **5.2.3 Cadres**

La politique de rémunération des cadres est définie par le Comité exécutif et approuvée par le Comité de nomination et de rémunération.

## **5.3 DECLARATION RELATIVE A LA POLITIQUE DE REMUNERATION APPLIQUEE EN 2011**

### **5.3.1 Administrateurs non exécutifs et administrateurs exécutifs**

#### **CRITERES STRATEGIQUES**

Aux administrateurs non exécutifs est attribuée une rémunération fixe, d'où est exclue toute rémunération liée aux prestations, telles que des bonus, des programmes d'incitants à long terme liés à des actions, des avantages en nature ou des avantages en matière de pension.

La société et ses filiales n'accordent aucun prêt personnel, garantie ou autre aux membres du Conseil d'administration.

Outre la rémunération, tous les frais raisonnables engagés par les membres du Conseil d'administration avec l'autorisation de son Président, leur sont remboursés.

Les dispositions relatives à la rémunération des administrateurs non exécutifs s'appliquent également aux administrateurs exécutifs, en leur qualité d'administrateurs.

En appliquant cette politique, Lotus Bakeries entend accorder à ses administrateurs une rémunération conforme au marché, inspirée des résultats de la comparaison avec les rémunérations octroyées aux administrateurs d'entreprises équivalentes sur les plans de leur importance, de leur complexité et du caractère international de leurs activités.

La rémunération des administrateurs est comparée tous les deux ans à un échantillon pertinent de rémunérations pratiquées au sein d'entreprises cotées en bourse, pour permettre à

Lotus Bakeries d'attirer des administrateurs pouvant se prévaloir de compétences à la mesure de ses ambitions.

#### **REMUNERATION**

Chaque membre du Conseil d'administration perçoit une rémunération de 20.000 euros par an. Au Président est accordé le double de ce montant, soit 40.000 euros en base annuelle.

Chaque membre du Comité d'audit et du Comité de nomination et de rémunération perçoit quant à lui une rémunération de 5.000 euros par an.

Aucune option, action ou rémunération variable n'est accordée aux administrateurs non exécutifs. Aucune autre rémunération, telles que des primes aux prestations en espèces, des actions ou des options, n'est davantage prévue.

#### **POLITIQUE DE REMUNERATION DES PROCHAINES ANNEES**

L'Assemblée générale du 13 mai 2011 a approuvé la proposition de relèvement, à partir du 1er janvier 2011, de la rémunération fixe à 20.000 EUR par an pour les deux exercices à venir. Le Président perçoit donc désormais le double de ce montant. Les membres du Comité d'audit et du Comité de nomination et de rémunération sont rémunérés à hauteur de 5.000 euros par personne, par an.

Les autres dispositions de la politique de rémunération demeurent inchangées. Aucune option, action ou rémunération variable n'est accordée aux administrateurs non exécutifs.

Aucune autre rémunération, telles que des primes aux prestations en espèces, des actions ou des options, n'est davantage à l'ordre du jour. Une nouvelle comparaison des rémunérations des administrateurs sera organisée en 2013.

### **5.3.2 Directeurs exécutifs**

#### **CRITERES STRATEGIQUES**

Le Comité de nomination et de rémunération soumet au Conseil d'administration des propositions concrètes portant sur la rémunération des membres du Comité exécutif.

Le niveau et la structure de la rémunération des membres du Comité exécutif doivent permettre au Groupe d'attirer, de fidéliser et de motiver des professionnels qualifiés et des experts, corrélativement à la nature et à la portée des responsabilités individuelles qui leur sont confiées. A cet effet, une étude des rémunérations en vigueur en Belgique est effectuée tous les deux ans, de manière à permettre au Groupe de disposer d'une comparaison externe des principales fonctions. L'élaboration pratique de la politique de rémunération par fonction tient compte du contenu concret de la fonction considérée et de la manière dont elle est mise en œuvre au sein de Lotus Bakeries, de façon à générer une logique interne entre les divers niveaux de rémunération.

A la rémunération fixe s'ajoute une rémunération variable qui, pour les directeurs exécutifs, est rendue dépendante des résultats de Lotus Bakeries, compte tenu de certains critères bien précis et en particulier, d'une période d'évaluation d'un an, doublée d'une période d'évaluation de deux et de trois ans.

Les critères d'évaluation utilisés pour déterminer la rémunération variable en 2011 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l'exercice 2011. La période d'évaluation utilisée ici a une durée d'un an.

A partir de l'exercice 2011, un plan de rémunération à long terme, assorti d'objectifs sur deux et trois ans, sera mis en place pour les directeurs exécutifs. Les critères utilisés dans ce cadre seront les objectifs issus du plan stratégique du Groupe Lotus Bakeries.

Un régime de pension complémentaire de type « à cotisations définies » est par ailleurs en vigueur. Sa gestion a été confiée à une compagnie d'assurances.

Un plan d'options et éventuellement, un plan de warrants auxquels est lié un nombre défini d'options ou de warrants par catégorie de fonction, s'ajoutent à ce qui précède ; ces plans sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle.

En principe, les actions et autres formes de rémunération différée ne sont pas réputées acquises et les options ne peuvent pas être exercées pendant les trois années suivant leur octroi.

Si un membre du Comité exécutif est également administrateur exécutif, sa rémunération comprend en outre l'indemnité perçue en cette qualité.

#### **POLITIQUE DE REMUNERATION DES PROCHAINES ANNEES**

Le Conseil d'administration va proposer à l'Assemblée générale d'introduire en 2012 encore un nouveau plan d'options sur actions au profit d'une partie des collaborateurs du Groupe.

#### **DISPOSITIONS EN MATIERE D'APPROBATION**

Le plan bonus défini au profit des directeurs exécutifs précise que le bonus ne sera acquis qu'après approbation des chiffres consolidés par le Commissaire et par le Comité de nomination et de rémunération.

#### 5.4 REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS EN 2011

Chaque membre du Conseil d'administration perçoit une rémunération de 20.000 euros par an. Une rémunération de 40.000 euros sur une base annuelle est attribuée au Président. Chaque membre du Comité d'audit et du Comité de nomination et de rémunération est quant à lui rémunéré à hauteur de 5.000 euros par an. Aucune option, action ou rémunération variable n'est accordée aux administrateurs non exécutifs.

Le tableau ci-après présente les rémunérations attribuées à chacun des membres du Conseil d'administration pour l'année 2011.

Le Président du Conseil d'administration dispose des ressources nécessaires au bon exercice de sa tâche.

#### 5.5 CRITERES D'EVALUATION DE LA REMUNERATION DES DIRECTEURS EXECUTIFS, EN FONCTION DES PRESTATIONS

Les objectifs définis pour 2011 ont été soumis à l'approbation du Comité de nomination et de rémunération. Les critères d'évaluation utilisés pour déterminer la rémunération variable en 2011 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l'exercice 2011. La période d'évaluation a une durée d'un an. Le plan bonus défini au bénéfice des directeurs exécutifs précise que le bonus ne pourra être acquis qu'après approbation des chiffres consolidés par le Commissaire et par le Comité de nomination et de rémunération.

Par ailleurs, les objectifs relatifs aux exercices 2012 et 2013 ont été soumis au Comité de nomination et de rémunération, à charge pour celui-ci de fixer la rémunération à long terme. Les principaux indicateurs de performance sont issus du Plan stratégique du Groupe. La période d'évaluation est de deux et trois ans.

#### 5.6 REMUNERATION DU CEO EN 2011

La rémunération de Jan Boone, CEO, lui est payée par le truchement d'une société de gestion. Plus aucune charge sociale ne repose sur la société : tous les frais sont supportés par la société de gestion.

Les rémunérations sur 12 mois ont été les suivantes en 2011 :

Rémunération du CEO	2011
Fixe	449.660 EUR
Variable	114.375 EUR
Pension	66.933 EUR
Autres	31.684 EUR

Aucune autre rémunération n'a été accordée au CEO en 2011.

Si un plan à long terme de primes en espèces est en vigueur pour la période 2011-2013, aucune rémunération n'a encore été payée dans ce cadre. Un premier paiement pourra avoir lieu en 2012.

Nom	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité de nomination et de rémunération	Rémunération totale en 2011
Charlofin SA, représentée par son représentant permanent le baron Karel Boone	Président	Membre	Membre	50.000 EUR
Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Mercuur Consult SA, représentée par son représentant permanent Jan Boone	Administrateur délégué	-	-	20.000 EUR
CofigoMM SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele	Administrateur délégué	-	-	20.000 EUR
PMF SA, représentée par son représentant permanent Johan Boone	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Anton Stevens	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Herman Van de Velde SA, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde	Administrateur indépendant	-	Président	25.000 EUR
Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoît Graulich	Administrateur indépendant	Président	Membre	30.000 EUR
Dominique Leroy	Administrateur indépendant	Membre	-	25.000 EUR
Sabine Sagaert SPRL, représentée par son représentant permanent Sabine Sagaert	Administrateur indépendant	-	-	20.000 EUR

## 5.7 REMUNERATION DES DIRECTEURS EXECUTIFS EN 2011 (COMPTE NON TENU DU CEO)

Un membre du Comité exécutif est rémunéré par le biais d'une société de gestion et quatre autres membres encore, par le truchement de leur contrat de travail. En ce qui concerne le membre rémunéré par la société de gestion, plus aucune charge sociale ne repose sur le Groupe puisque tous les frais sont supportés par la société de gestion. Pour les quatre salariés, les montants s'entendent avant charges sociales.

Les rémunérations cumulées pour l'exercice complet ont été les suivantes en 2011 :

Comité exécutif (compte non tenu du CEO)	2011
Fixe	1.150.109 EUR
Variable	252.752 EUR
Pension	168.300 EUR
Autres	106.674 EUR

Si un plan à long terme de primes en espèces est en vigueur pour la période 2011-2013, aucune rémunération n'a encore été payée dans ce cadre. Un premier paiement pourra avoir lieu en 2012.

## 5.8 MODALITES APPLICABLES A L'INTEGRALITE DU COMITE EXECUTIF

Le régime de pension est un plan « à cotisations définies », dont la cotisation est fonction du salaire de base annuel. Les autres rémunérations consistent essentiellement en des avantages assurés tels que le revenu garanti, ainsi que la mise à disposition d'une voiture de société. A cela s'ajoutent enfin un plan de warrants introduit en 2007 et un plan d'options sur actions,

au profit des personnes qui ne pouvaient pas encore bénéficier du plan de warrants à cette date. Les warrants accordés en 2007 l'ont été pour une période de cinq ans – de 2007 à 2011 inclus.

## 5.9 REMUNERATION LIEE AUX ACTIONS

### 5.9.1 Actions accordées en 2011

Aucune action ou option sur actions n'a été accordée aux membres du Comité exécutif en 2011.

### 5.9.2 Exercice des options sur actions en 2011

Les options sur actions exercées en 2011 par les membres du Comité exécutif sont les suivantes :

Nom	Année de l'octroi	Nombre d'options	Prix d'exercice
Matthieu Boone	2007	1.000	232,82 EUR
Jan Vander Stichele	2007	750	232,82 EUR

On ne recensait en 2011 aucune option échue mais non exercée, détenue par les membres du Comité exécutif.

## 5.10 INDEMNITES DE DEPART

Aucun régime d'indemnités de départ particulier n'a été conclu avec les membres du Comité exécutif. Les membres du Comité exécutif actifs par le biais d'une société de gestion bénéficient d'une indemnité de départ correspondant à 12 mois de rémunérations fixe et variable. Les autres membres du Comité exécutif sont liés par un contrat de travail de salarié.

Aucune indemnité de départ n'a été payée à des membres du Comité exécutif en 2011.

## 6. CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Lotus Bakeries intègre dans son organisation une politique durable en matière de contrôle interne et de gestion des risques.

### 6.1 ENVIRONNEMENT DE CONTROLE

L'organisation de la fonction financière repose sur trois piliers, dont le premier consiste à couler en « Directives Générales » pour le Groupe les responsabilités des différents départements financiers, pour que chaque collaborateur soit parfaitement au fait de son rôle et de ses responsabilités.

Ceux-ci sont explicités pour tous les domaines opérationnels de nature financière, comme la comptabilité et la consolidation, les rapports de gestion, le calcul des prix de revient, les calendriers, les processus de définition des budgets et des prévisions, la gestion des données de base centrales, la fonction de trésorerie, l'approbation des investissements, les assurances et l'environnement de contrôle interne.

Le deuxième pilier est constitué du manuel de comptabilité de Lotus Bakeries, dans lequel sont définis les principes comptables et les procédures applicables. Il existe par ailleurs des standards, et les rapports de gestion sont établis conformément à des normes, de manière à garantir une interprétation uniforme de l'information financière d'un bout à l'autre de l'organisation.

Le troisième pilier est celui de l'intégration de la totalité des aspects de la fonction financière au sein d'un progiciel ERP unique (SAP), ce qui permet de disposer de nombreuses possibilités



de contrôle interne et de gestion des risques. Cette politique facilite par ailleurs l'exécution des audits internes par le département Corporate Finance.

## 6.2 PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Lotus Bakeries s'est doté d'un processus permanent de gestion des risques, chargé de faire en sorte que les risques de survenance d'événements indésirables soient identifiés, évalués, gérés et suivis de manière à être maintenus à un niveau acceptable. Le processus de gestion des risques coïncide étroitement avec l'exécution des objectifs stratégiques, opérationnels et financiers de l'entreprise. L'intégralité du processus de gestion des risques est basée sur le COSO (Internal Control Framework).

Le Comité exécutif, agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration, assume la responsabilité générale du processus de gestion des risques de Lotus Bakeries.

Sur le plan opérationnel, il exerce cette responsabilité par le truchement du Comité Risques du Groupe. Dans ce cadre, la coordination du processus de gestion des risques relève de la responsabilité du corporate director ICT, tax, legal & risk, dont le dirigeant est membre du Comité exécutif. Tous les areas et départements corporate de Lotus Bakeries sont responsables de l'application du processus de gestion des risques. L'identification, l'évaluation, la gestion et le suivi des risques constituent dès lors un processus continu, entièrement intégré dans les processus de gestion réguliers. Toute modification significative d'un risque individuel identifié doit être immédiatement signalée au corporate director ICT, tax, legal & risk,

conformément aux modalités de notification écrite définies à cette fin.

Par ailleurs, des moments formels au cours desquels les membres de la direction locale des areas et des départements corporate passent en revue l'intégralité du processus de gestion des risques, sont organisés deux fois par an au moins. La rencontre du premier semestre a essentiellement pour objet de réexaminer entièrement les risques constatés à cette date et de s'enquérir des actions arrêtées, dont l'état d'avancement fait l'objet d'un rapport adressé au Comité d'audit. Au cours du deuxième semestre, la concertation a pour principal objectif d'identifier les nouveaux risques susceptibles de survenir dans la foulée des plans annuels définis pour l'année suivante. Les résultats de ces rencontres sont eux aussi soumis au Comité d'audit.

D'importantes mesures allant dans le sens d'une maîtrise optimale des risques ont été adoptées en 2011 encore. Le Groupe a par ailleurs amélioré ses processus de Gestion de la continuité de l'activité et de Reprise de l'activité après un sinistre, lesquels seront d'ailleurs mis en œuvre partout en son sein ces prochaines années. L'intégralité des lignes stratégiques et des procédures relatives au processus de gestion des risques est définie dans les « Directives Générales » de Lotus Bakeries.

## 6.3 ACTIVITES DE CONTROLE

Chaque area manager commente et explique chaque mois les résultats réalisés par son area. Le Comité exécutif examine en outre les résultats à l'occasion de chacune de ses réunions mensuelles, cependant que le département Corporate Finance gère le processus. Lotus Bakeries a élaboré à cet effet divers tableaux de

bord et indicateurs de performance critiques, lesquels servent à l'examen de ses activités de vente, des rapports financiers de chaque area et des résultats consolidés. Le Groupe s'est également doté de tableaux de bord ayant trait au personnel et aux opérations au sein des usines, aux achats et à la logistique. Ces tableaux de bord et rapports sont distincts pour chaque area et consolidés pour le Groupe.

Le département Corporate Treasury examine chaque jour dans le détail la situation de trésorerie. Enfin, divers audits internes ont été organisés par les départements corporate agissant dans leur domaine d'expertise respectif ; songeons par exemple au contrôle exercé par Corporate Finance, qui porte sur l'application des principes et des normes comptables et sur les procédures d'investissement, à celui de Corporate Treasury, afférent à la gestion des autorisations de paiement, ou à celui du département Qualité du Groupe, spécialisé dans les normes de qualité.

## 6.4 INFORMATION ET COMMUNICATION

Lotus Bakeries a choisi de gérer tous ses principaux processus d'exploitation par le biais d'un seul et même progiciel ERP (SAP), qui offre de vastes possibilités en matière d'édition de rapports internes et de communication. SAP permet également de gérer et d'auditer de façon centralisée les droits d'accès et la gestion des autorisations en général.

Chaque area manager commente et explique, à la fois par écrit et oralement, chaque mois, les résultats réalisés par son area. Le Comité exécutif examine également les résultats à l'occasion de chacune de ses réunions mensuelles. Le

département Corporate Finance gère le processus d'information et de communication.

L'édition de rapports relatifs à l'information interne et externe de même que la communication font l'objet d'un calendrier financier annuel, qui est communiqué à toutes les parties concernées et dans lequel sont fixées toutes les dates d'édition de rapports. A des fins d'information, Lotus Bakeries a élaboré divers tableaux de bord et indicateurs de performance critiques, lesquels servent à l'examen des activités de vente et des rapports financiers, ainsi que des tableaux de bord ayant trait au personnel et aux opérations au sein des usines, aux achats et à la logistique. Ces rapports sont disponibles de manière distincte ou consolidée, comme au niveau de l'area ou du Groupe.

#### 6.5 MESURES RECTIFICATIVES

Lotus Bakeries évalue les résultats de chaque audit interne et arrête les mesures qui s'imposent pour éviter, par l'application d'actions concrètes, d'éventuelles failles dans le futur.

Les collaborateurs sont invités à remettre constamment en question et à améliorer sans cesse les procédures et méthodes existantes. Le Comité d'audit et le Commissaire assument un rôle de poids dans les domaines du contrôle interne et de la gestion des risques. Toute remarque émise par le Commissaire est étudiée par le Comité d'audit et suivie d'effets, s'il y a lieu.

Enfin, les actionnaires disposent d'un droit d'interpellation lors de l'Assemblée générale et la société se trouve sous la surveillance de l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA).

### *7. NOTIFICATIONS DANS LE CADRE DE L'ARTICLE 34 DE L'ARRETE ROYAL DU 14 NOVEMBRE 2007 - STRUCTURES DE PROTECTION*

1. L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 27 avril 2010 mandate le Conseil d'administration de Lotus Bakeries SA pour qu'il procède, en cas d'offre publique d'acquisition d'actions de la société et en application du capital autorisé, à des augmentations du capital social conformément aux dispositions de l'article 607 du Code des sociétés. Ce mandat est accordé au Conseil d'administration pour une période de trois ans à dater du 27 avril 2010.
2. En vertu de la décision arrêtée le 8 mai 2009 par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, le Conseil d'administration est habilité, conformément aux dispositions de l'article 620 du Code des sociétés, à acquérir pour le compte de la société des actions de cette dernière, lorsque cette acquisition doit lui éviter un dommage grave et imminent. Ce mandat est accordé au Conseil d'administration pour une période de trois ans à dater du 2 juin 2009 et peut être reconduit.

### *8. AUDIT EXTERNE*

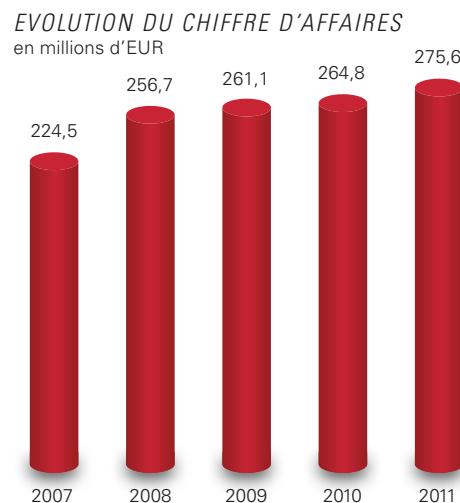
PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren cvba, représentée par monsieur Lieven Adams, réviseur d'entreprises, a été nommée Commissaire aux comptes de Lotus Bakeries SA (statutaire et consolidée) à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 18 mai 2010, pour une durée de trois ans. Son mandat échoira immédiatement après l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013. Les rémunérations pour les services d'audit et les services non liés à l'audit rendus en 2011 par PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren cvba et aux personnes liées à PricewaterhouseCoopers, sont mentionnées dans les commentaires 38 de l'annexe financière.

<b>Honoraires d'audit pour l'audit du Groupe 2011 en milliers d'EUR</b>	
Lotus Bakeries SA	113
Groupe Lotus Bakeries	212
<b>Total</b>	<b>325</b>

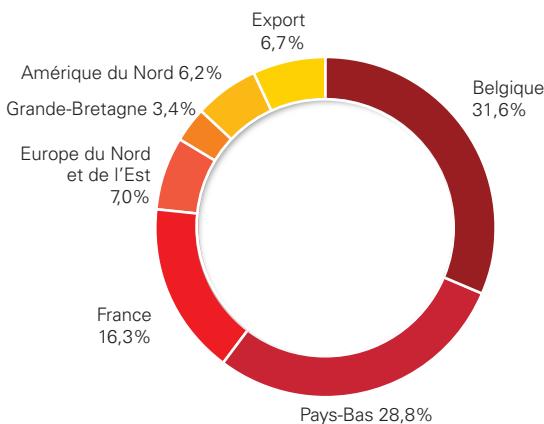
# V

## RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION





**REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES**



## 1. LES ACTIVITES EN 2011

### 1.1 ETAT DU MARCHE ET RESULTATS DES VENTES

#### EVOLUTION GENERALE DES VENTES

Lotus Bakeries termine l'exercice 2011 sur un chiffre d'affaires consolidé de 275,6 millions EUR, en hausse de 4,1 % par rapport à 2010. Sur une base comparable, c'est-à-dire compte tenu de la résiliation du contrat avec Mc Vities pour la production des Jaffa cake bars et du contrat avec IKEA pour les biscuits pepparkakor de marque Anna's, le chiffre d'affaires enregistre, sous l'impulsion des produits de marque, une croissance interne de près de 6 % en un an.

L'ensemble du marché belge des biscuits termine l'exercice sur une croissance appréciable. La concrétisation cohérente de ses choix stratégiques a permis à la marque Lotus de renforcer de façon significative sa part de marché au sein des segments speculoos, pâtisseries et gaufres. Cette progression, l'entreprise la doit à sa volonté de proposer des produits d'une qualité optimale, à l'intensification de ses investissements de nature commerciale et à ses innovations en matière de produits axées sur de nouveaux moments de dégustation. Bien que récemment mise sur le marché, la pâte de speculoos est d'ores et déjà une valeur sûre dans le segment des pâtes à tartiner.

Aux Pays-Bas, le segment du pain d'épices enregistre une croissance du chiffre d'affaires de 5 %. Les nombreuses initiatives commerciales menées par Koninklijke Peijnenburg ont permis d'accroître davantage encore la valeur ajoutée de ce marché et contribué à faire passer au chiffre

d'affaires de l'ensemble du marché la barre des 100 millions EUR. Dans le segment du pain d'épices, les produits emballés individuellement restent très prisés. Notons à ce sujet qu'une progression du chiffre d'affaires a pu être réalisée alors même que les dépenses promotionnelles diminuaient. Le marché des pâtes à tartiner clôt lui aussi l'exercice 2011 sur une hausse de 5 % du chiffre d'affaires ; la part de marché de Lotus y a augmenté de 19 %.

L'année 2011 s'avère une fois de plus excellente pour Lotus Bakeries en France, où la part de marché et le taux de pénétration du Groupe dans les segments du speculoos et des gaufres ont continué de progresser. Les deux campagnes d'affichage nationales consacrées au speculoos ne sont pas étrangères à ce succès – elles ont résolument fait le lien entre Lotus et la dégustation d'une tasse de café.

En mettant tout particulièrement l'accent sur le speculoos Lotus au sein des areas Royaume-Uni, Europe du Nord et de l'Est et Amérique du Nord ainsi que dans ses marchés d'exportation, Lotus Bakeries a pu enregistrer une nouvelle croissance de son chiffre d'affaires et renforcer sa position sur le marché. Le Groupe a par ailleurs ouvert son propre bureau de vente en Pologne, avec une première entrée en distribution.

## QUELQUES REALISATIONS MARQUANTES AU SEIN DES AREAS

### **Belgique**

Marque forte et qualité supérieure des produits, associées à des initiatives centrées sur le consommateur, sont au cœur de tout ce que nous entreprenons.

Le speculoos Lotus est décidément ancré dans la culture belge – ce qui ne signifie pas, nous en sommes convaincus, qu'il soit désormais privé de toute perspective de croissance. Les études menées auprès des consommateurs montrent qu'accompagnée d'un speculoos Lotus, une tasse de café devient un véritable moment de dégustation. La campagne « A chaque café, un speculoos Lotus » s'est poursuivie en 2011 ;

diffusée dans les médias, elle a en outre été soutenue par une campagne d'activation à l'intention « des Amis de Lotus Bakeries » ainsi que par des étalages spéciaux dans les points de vente. Le speculoos Lotus a continué à gagner en parts de marché au cours de l'exercice en objet.

La marque Lotus a su renforcer davantage encore ses liens avec le consommateur en 2011. Au magazine papier « Flash gourmand » s'est substitué un site internet intitulé [www.lesamislotus.be/www.lotusvrienden.be](http://www.lesamislotus.be/www.lotusvrienden.be), où sont postées les nouvelles les plus récentes au sujet des produits, de délicieuses recettes et des bulletins d'information mensuels. Le site permet de partager rapidement l'information, de présenter des offres et de mener une stratégie de création en compagnie « des Amis de Lotus Bakeries »



▲ Spot télévisé Lotus speculoos - « A chaque café, un speculoos Lotus. »

(comme à l'occasion du choix du nom du Lotus Zebra Black, par exemple).

Veillant tout particulièrement à l'évolution de ses produits-phares, le Groupe a réexaminé son assortiment durant l'exercice 2011. Le contenu de la ligne « 28 Moments », une valeur sûre, a été légèrement adapté cependant que la composition des autres assortiments était elle aussi optimisée, pour viser plus spécifiquement encore certains moments de dégustation. L'assortiment « Pleasure Moments » convient particulièrement bien aux en-cas, l'assortiment « Break Moments », aux petites faims.

La madeleine Lotus est un véritable classique, apprécié par les consommateurs de tous âges. Les madeleines Lotus sont emballées

individuellement depuis 2010. Le Groupe a fait pour la première fois la publicité de cette pâtisserie dans les médias en 2011, par le biais de trois campagnes télévisées nationales, systématiquement soutenues par des étalages spéciaux dans les magasins. L'initiative a manifestement porté ses fruits, puisque la part de marché de la madeleine Lotus est passée de 36,1 % à 41,5 % au cours de l'exercice.



PART DE MARCHÉ DE LA MADELEINE LOTUS (25 GR.) DANS LA GRANDE DISTRIBUTION



Source : Nielsen Open Market – part de marché en montant des ventes par rapport au total des ventes de gâteaux secs (52 semaines 04/12/11)

## Pays-Bas

Koninklijke Peijnenburg s'est fait fort d'accroître la valeur du marché du pain d'épices et de rendre la catégorie à nouveau pertinente aux yeux de publics-cibles spécifiques, pour des moments de dégustation particuliers, en 2011.

Dès septembre 2010, Koninklijke Peijnenburg a cherché à améliorer la recette et le processus de cuisson du pain d'épices nature, de manière à obtenir un produit plus moelleux et plus savoureux encore. Les résultats ont été étendus au pain d'épices « Peijnenburg Volkoren » et au pain d'épices « Peijnenburg Minder Suiker » en 2011.



Le Peijnenburg Complete Start permet de déguster le petit déjeuner sur le pouce. Son introduction réussie au printemps 2011 laisse sans aucun doute présager une croissance future du produit.



Les amoureux des en-cas apprécieront les deux produits introduits en 2011 : le « Peijnenburg Happers » est désormais remplacé par le « Peijnenburg Tussendoor », disponible en une variante fruits et une variante noix. Les consommateurs ont élu le « Peijnenburg Tussendoor » Produit de l'année.



## Appréciation par le consommateur

Marché (référence)	Peijnenburg pain d'épices initial	Peijnenburg pain d'épices amélioré
appréciation : <b>6,76</b>	appréciation : <b>7,07</b>	appréciation : <b>7,33</b>



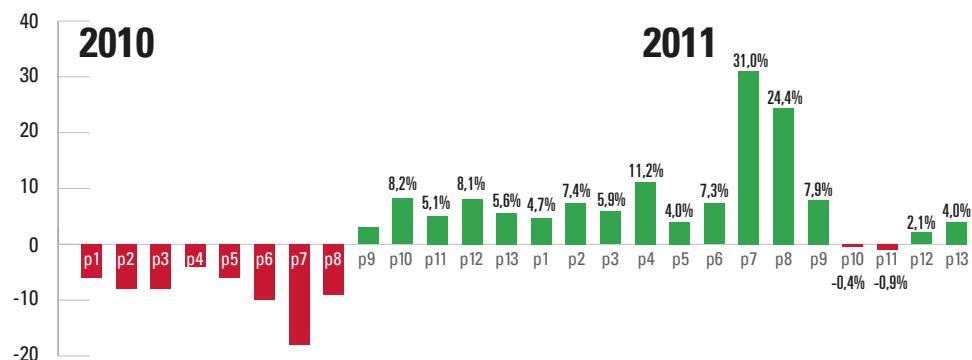
## Plus moelleux

**50,67% 65,33% 82,67%**

Pourcentage de consommateurs jugeant le produit moelleux/très moelleux  
(source : Opinion)

Le « Snelle Jelle », dans ses variantes noix et choco et dans un format légèrement plus petit, a été introduit pour répondre à la demande d'en-cas plus savoureux à déguster en fin de journée.

## EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA CATÉGORIE « ONTBIJTKOEK » (PAIN D'ÉPISES)



## France

La France s'est prise d'une véritable passion pour le speculoos. Divers produits à base de speculoos ou contenant du speculoos sont désormais bien introduits sur ce marché – d'où l'importance pour le Groupe de rendre plus clair encore le lien entre ce biscuit et la marque Lotus. Deux campagnes d'affichage nationales (« Speculoos en 5 lettres... = LOTUS » et « A chaque café, un speculoos Lotus », qui établit le lien entre Lotus et la dégustation d'une tasse de café) s'en sont chargées. Plus de 3000 affiches ont été apposées dans l'Hexagone à cet effet ; le message ayant été vu quelque 12 fois par plus de 19 millions de personnes, nous avons créé 228 millions d'opportunités de contact.

Le marché français du biscuit achève l'exercice 2011 sur une légère croissance. La part de marché du speculoos Lotus a une nouvelle fois passé la barre des 50 %, malgré la progression d'un certain nombre de produits de marque de distributeur. Le taux de pénétration n'a cessé de croître durant l'exercice, au profit d'une amélioration de 1,9 point de pourcentage, à 12,5 %.



La pâte de speculoos Lotus a progressé de plus de 17 %, grâce notamment à son nouvel emballage et aux activités d'échantillonnage croisé.

## Export

Lotus Bakeries Iberica, anciennement Lopez Market, fait partie du Groupe Lotus Bakeries depuis le début de l'année 2008. Lotus Bakeries Iberica se consacre entièrement à la commercialisation de produits dans les supermarchés espagnols (vente



au détail), les ventes en direction du canal « out-of-home » (« clientèle consommant à l'extérieur »), essentiellement constitué d'une clientèle horeca, étant pour l'heure assurées par l'importateur spécialisé Disnerga. Or, en vertu de la stratégie qui consiste à ne pas externaliser le service aux canaux retail et « out-of-home » espagnols de manière à assurer une croissance maximale, Lotus Bakeries et Disnerga ont convenu à la mi-2011 que toute la clientèle consommant à l'extérieur serait désormais prise en charge par Lotus Bakeries Iberica. Le transfert s'est opéré au

début du mois d'octobre 2011, créant les conditions idéales pour entamer la poursuite de l'élargissement, par Lotus Bakeries Iberica, du canal « out-of-home » sur place.

Dans le canal de la vente au détail, le speculoos Lotus enregistre une forte percée en Espagne grâce à l'acquisition du listing de la chaîne Mercadona, laquelle distribue désormais notre biscuit dans tout le pays.

Les ventes de speculoos Lotus en Chine ont été multipliées par trois en 2011, grâce notamment à la distribution d'échantillons organisée à l'occasion de l'Exposition universelle de Shanghai de 2010. Un bureau de vente a été ouvert à Hong Kong et en Chine, de manière à accentuer la croissance dans ce dernier pays ainsi que dans les autres marchés d'exportation du Groupe.





### Amérique du Nord

En 2010, Lotus Bakeries a pris la décision de concentrer toute la production d'Annas Pepparkakor à Tyresö (Suède) et de fermer le site de High River (Canada), ce qui est chose faite depuis 2011.

Le repositionnement de l'Anna's pepparkakor, conditionné dans un emballage plus attrayant, a malheureusement accusé un certain retard en Amérique du Nord suite à cette mutation. Lotus Biscoff achève l'exercice 2011 sur une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires. Le Lotus Biscoff Spread est disponible en Amérique du Nord depuis 2011. Les ventes hebdomadaires par magasin dépassent la moyenne de la catégorie et la distribution pondérée va se voir renforcée par l'adoption du produit par Wal-Mart, le plus grand détaillant d'Amérique du Nord.



### Europe du Nord et de l'Est

Un bureau de vente, dont les efforts sont avant tout axés sur l'organisation de la distribution, est ouvert en Pologne depuis 2011. Dans l'intervalle, le speculoos Lotus et l'Anna's pepparkakor sont

### Every coffee needs a



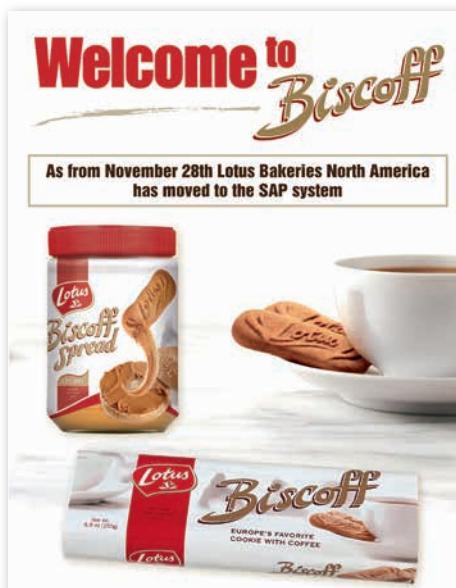
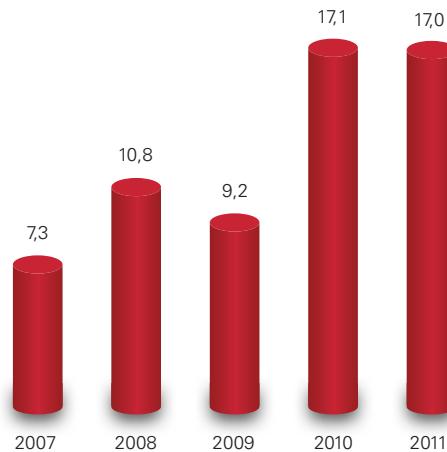
disponibles chez Kaufland, dans quelques hypermarchés LeClerc ainsi que dans les magasins de la chaîne Tesco.

### Royaume-Uni

Le marché du biscuit britannique rassemble de nombreuses marques et fonctionne beaucoup à la publicité. En 2011, le Groupe a choisi de se concentrer davantage encore sur le développement du speculoos Lotus dans les canaux de la vente de détail et de la clientèle consommant à l'extérieur. Le speculoos Lotus achève l'exercice sur une croissance positive dans chacun de ces canaux.



**INVESTISSEMENTS**  
en millions d'EUR



## 1.2 INVESTISSEMENTS ET FONCTIONNEMENT INDUSTRIEL

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles ont atteint 17,0 millions EUR, contre 17,1 millions EUR l'année précédente.

En 2011, l'accent a essentiellement été porté sur l'extension de la capacité de production du speculoos à Lembeke et sur la conversion de l'usine d'Oostakker en une usine au devenir stratégique, d'où sortira l'intégralité de la production de pâtisseries en Belgique. Les deux projets évoluent bien conforme au planning et au budget. La centralisation de la production du pepparkakor de marque Anna's à Tyresö (Suède) et la fermeture du site de production de High River (Canada) ont été achevées – dans le respect des budgets – dans le courant 2011.

L'Amérique du Nord est équipée de SAP depuis la fin 2011 ; l'opération inclut l'intégration totale du back-office des Etats-Unis et du Canada.

Enfin, en Espagne, Lotus Bakeries a repris toute la clientèle consommant "hors domicile" de son importateur Disnerga et l'a intégrée dans Lotus Bakeries Iberica en vue dans la poursuite de l'extension de ce canal dans la péninsule Ibérique.

Koninklijke Peijnenburg, qui fait partie de Lotus Bakeries, a annoncé le 23 novembre 2011 son intention de continuer d'optimiser ses productions de pain d'épices à Geldrop et à Sintjohannesga. Obsolète, la boulangerie de Geldrop devrait fermer d'ici à la mi-2013 et sa production, être répartie entre la seconde boulangerie de Geldrop et celle de Sintjohannesga, en Frise. Koninklijke Peijnenburg fera des investissements substantiels dans

chacune de ces deux unités, de manière à pouvoir répondre mieux et plus souplement encore à la demande croissante, et simultanément, changeante, de pain d'épices.

La direction a fait connaître ses intentions au personnel et les a soumises pour avis et accord au Conseil d'entreprise de Koninklijke Peijnenburg. Suite à ces mutations, huit postes de travail seront perdus à la mi-2013 – 25 disparaîtront à Geldrop, cependant 17 postes seront créés à Sintjohannesga. A Geldrop, des licenciements secs ne sont pas à exclure ; Koninklijke Peijnenburg a élaboré en concertation avec le Conseil d'entreprise et les syndicats un plan social satisfaisant.

Koninklijke Peijnenburg investira quelque 18 millions EUR à Geldrop et à Sintjohannesga pour pouvoir continuer à produire le meilleur pain d'épices du marché, dans les boulangeries les plus modernes qui soient. Les dépenses ponctuelles qu'entraîneront ces efforts d'optimisation, d'un montant avoisinant 1,7 million EUR, ont été actées en charges dès 2011.

La boulangerie de Geldrop continuera de se spécialiser dans le pain d'épice, auquel Peijnenburg doit sa renommée. Quant à celle de Sintjohannesga, ce sont surtout le pain d'épices de luxe, le pain d'épices en barres emballées individuellement, dont le « Snelle Jelle, » ainsi que le pain d'épices Ware Wieger, qui sortiront de ses lignes de production. La spécialisation des deux usines permettra à Koninklijke Peijnenburg de répondre de manière plus ciblée et plus flexible encore à la demande du pain d'épices, qui ne cesse de se transformer et de croître les deux à la fois.



### 1.3 PERSONNEL ET ORGANISATION

## **Evolution de l'effectif du personnel**

Avec 1.198 unités au 31/12/2011, le nombre de collaborateurs est demeuré stable durant l'exercice.

Le tableau ci-après présente l'effectif du personnel par area et son évolution depuis 2010 :

Région / Organisation	Effectif	Evolution
Belgique	612	+3%
Pays-Bas	313	+3%
France	122	-4%
Europe du Nord et de l'Est	44	-4%
Amérique du Nord	33	-5%
Royaume-Uni	5	-1%
Export	15	(-)
Corporate	54	+4%
<b>Total</b>	<b>1.198</b>	<b>(+1%)</b>

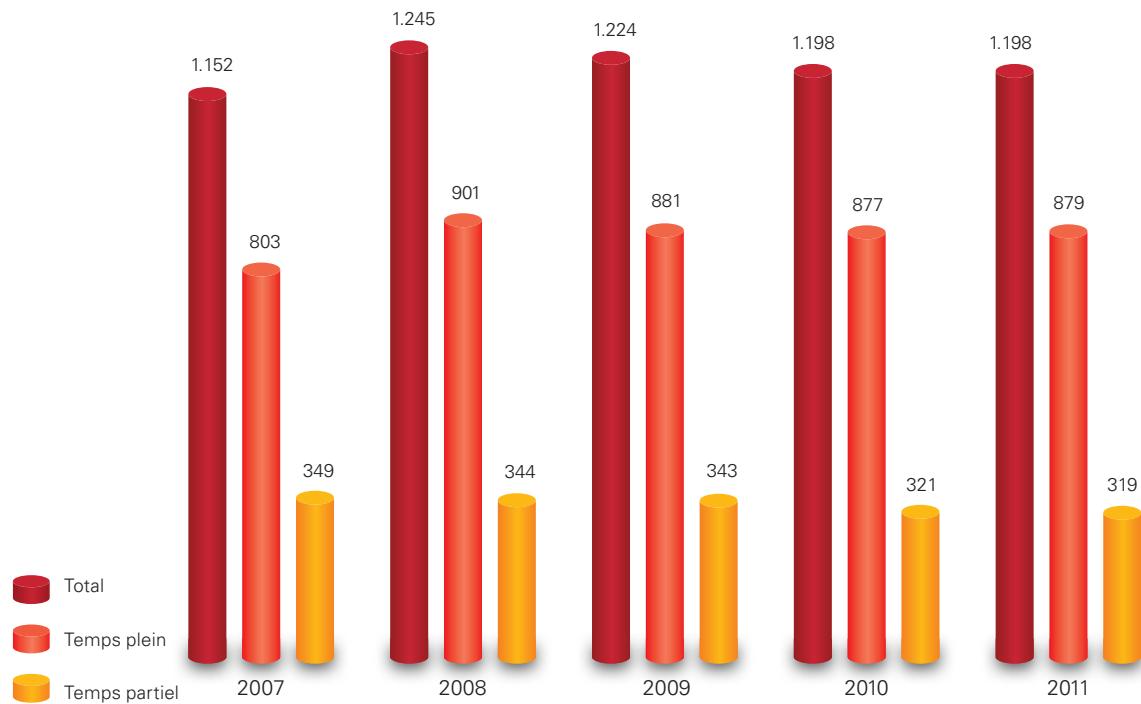
Hommes et femmes sont représentés à 50,58 % et 49,42 % respectivement de l'effectif.

## Modèle de compétences et culture « TOP »

Lotus Bakeries s'est doté depuis 2010 de deux modèles de compétences, dont l'un, intitulé « Leadership@Lotus Bakeries », s'adresse aux cadres et l'autre, baptisé « Working@Lotus Bakeries », vise l'intégralité des employés et des ouvriers.

Déployé dans le courant de l'exercice 2010 en Belgique, aux Pays-Bas et dans les départements corporate, le modèle « Working@Lotus Bakeries » a été mis en œuvre dès 2011 dans tous les autres pays où le Groupe est actif.

## *PERSONNEL*



## **2. INFORMATION FINANCIERE**

### **2.1 EVOLUTION DES COUTS**

L'augmentation des coûts en 2011 s'explique par l'évolution des prix des matières premières et par l'intensification des efforts commerciaux dans tous les areas. Ce phénomène s'inscrit dans la ligne de la politique de marques que Lotus Bakeries a fait sienne et qu'elle entend perpétuer.

La politique qui consiste à inclure dans les tarifs l'évolution des prix des matières premières, des matériaux d'emballage et des autres éléments de coût liés à l'efficience de la production, restera appliquée de manière cohérente.

### **2.2 RENTABILITE**

Le REBIT et le REBITDA de l'exercice 2011 confirment les pourcentages élevés de l'année précédente.

Le résultat d'exploitation récurrent (REBIT) progresse en valeur absolue, de 34,9 à 36,4 millions EUR. Le cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) s'établit à 49,3 millions EUR, parfaitement en ligne avec celui de 2010.

Le résultat d'exploitation non récurrent a atteint -2,7 millions EUR. Ces charges sont essentiellement imputables (1) aux amortissements des marques amortissables suite à l'affectation du coût d'acquisition lié à la reprise de Koninklijke Peijnenburg, (2) aux charges non récurrentes prévues, liées aux efforts d'optimisation de la production et à la poursuite des investissements dans les usines de Koninklijke Peijnenburg pour un montant de 1,7 million EUR et (3) aux dépenses de restructuration uniques liées à la fermeture du site de production de High River (Canada).

Le résultat financier termina l'exercice à -688 kEUR en base annuelle, contre -3 millions EUR l'année précédente. Cela s'explique suite (1) au recul significatif des charges d'intérêts, (2) à l'évolution positive de la valeur de marché des instruments de couverture des risques de taux d'intérêt et de change en 2011 et (3) à des différences de change positives.

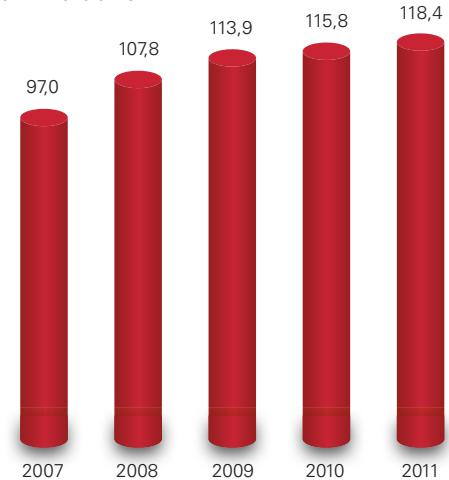
La charge fiscale pour l'exercice s'établit à 9,2 millions EUR, soit un taux d'imposition de 27,8 %.

Le Groupe achève l'exercice sur un bénéfice net de 23,8 millions EUR, soit une croissance de 3,2 % par rapport à l'année précédente. Le bon résultat financier de 2011 compense l'alourdissement des charges non récurrentes et des charges fiscales enregistrées par rapport à 2010.

L'important cash-flow d'exploitation dégagé en 2011 a permis de réduire les dettes financières nettes, de 23,8 millions EUR à 10,9 millions EUR.

Les dettes financières nettes n'en ont pas moins été significativement marquées par les investissements dans l'expansion de l'usine de speculoos à Lembreke et de l'usine de pâtisseries à Oostakker.

**EVOLUTION  
DE LA VALEUR AJOUTEE**  
en millions d'EUR



## 2.3 PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

Pour le Groupe Lotus Bakeries, les principaux risques de marché sont les fluctuations des prix des matières premières et des emballages, des taux de change et des taux d'intérêt.

### 1. Prix des matières premières et des emballages

Le risque que peuvent faire peser les fluctuations des prix des matières premières sur les résultats est limité par la conclusion de contrats avec un prix fixe pour les matières premières volatiles les plus importantes. Pour les autres matières premières, de même que pour les emballages, le Groupe Lotus Bakeries privilégie autant que possible des accords annuels.

### 2. Risque de change

Les achats s'effectuent en général en euros. Du côté des ventes, une part très importante du chiffre d'affaires est réalisée en euros également. Les principales transactions de vente et d'achat en devises sont conclues en USD, GBP, CHF, CZK et SEK, dont le risque de change correspondant est généralement couvert par des contrats à terme et/ou des contrats d'option sur devises.

### 3. Risque de taux d'intérêt

Les engagements financiers à long terme sont à taux d'intérêt soit fixe (7 kEUR), soit variable (17.895 kEUR), sur la base de l'Euribor à un an au



provisions et réductions de valeur + charges hors caisse évaluation plan d'option et -warrant

plus. Le risque à long terme lié au taux d'intérêt variable est couvert à concurrence de 100 % de l'encours de la dette financière

### 4. Risque de crédit

Le Groupe Lotus Bakeries a pour principe de conclure ses contrats et de collaborer avec des parties solvables, ou de limiter le risque de crédit au moyen de sûretés.

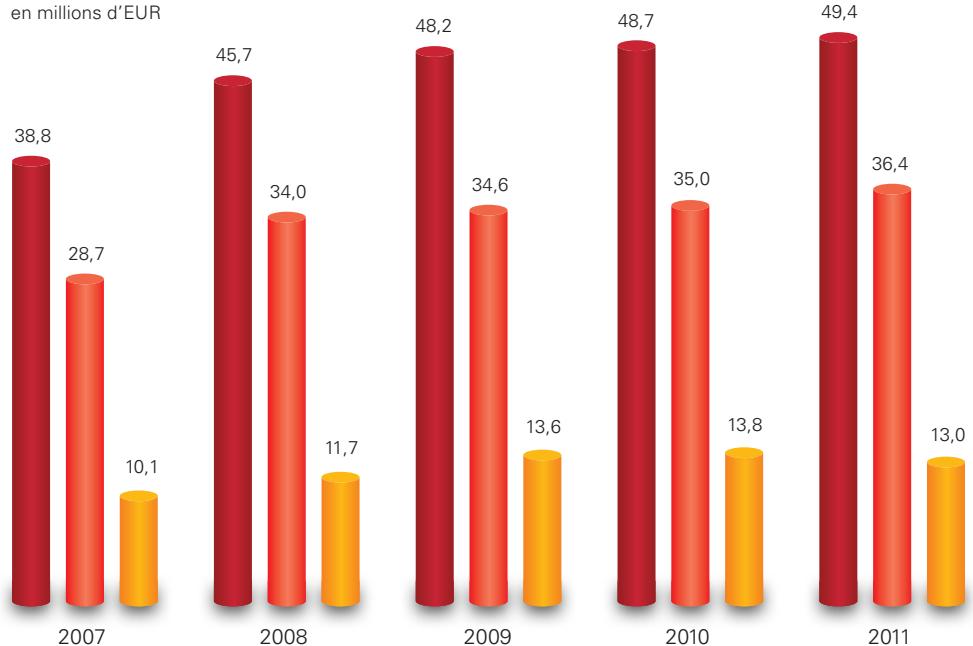
Lotus Bakeries dispose d'un portefeuille de clientèle internationale diversifié, essentiellement composé de grands noms de la distribution et de clients spécialisés dans le libre-service de gros et dans la restauration. Pour ses exportations en

dehors de l'Europe occidentale et du Nord, des Etats-Unis et du Canada, il fait appel à des crédits documentaires ou à des assurances crédit. Le nombre moyen de jours crédit client est relativement limité. Le Groupe Lotus Bakeries s'est doté de procédures et de règles strictes en matière de suivi de la clientèle, de manière à pouvoir limiter et maîtriser aussi rapidement et aussi efficacement que possible tout risque potentiel.

Il travaille pour ses opérations financières, ses crédits et ses opérations de couverture avec des établissements financiers.

### EVOLUTION DU REBITDA ET REBIT

en millions d'EUR



(1) REBITDA est défini comme le résultat d'exploitation récurrent + amortissements + provisions et réductions de valeur + charges hors caisse évaluation plan d'option et -warrant.

(2) REBIT est défini comme le résultat d'exploitation récurrent.

## **5. Risque de liquidité**

L'importance des flux de trésorerie opérationnelle et des flux de trésorerie nets par rapport à l'endettement financier net, limite le risque de liquidité auquel est soumis le Groupe Lotus Bakeries.

## **6. Structure du patrimoine**

La structure du patrimoine du Groupe Lotus Bakeries (équilibre entre dettes et fonds propres) doit lui permettre de préserver la flexibilité financière nécessaire à l'exercice de sa stratégie de croissance.

Lotus Bakeries a pour ambition de conserver à un niveau qualifié de normalement sain sur les marchés financiers le rapport entre ses dettes financières nettes, composées des dettes financières – placements de trésorerie – liquidités – actions propres, et le cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA).

Il a largement satisfait aux engagements financiers pris dans le cadre du financement externe en 2011.

## *RATIOS FINANCIERS*

	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Jours crédit à la clientèle	35	32	30	30	27
Solvabilité (%)	53,3	48,9	44,8	37,7	35,3
Liquidité (Current ratio)	0,8	0,7	1,0	0,9	0,7
Marge de vente brute (%)	17,6	17,9	17,9	17,5	17,4
Cash-flow net/Dettes financières nettes (%)	334,6	160,6	150,0	90,4	70,3
Rentabilité nette des capitaux propres (%)	18,8	21,0	24,9	23,5	30,0

## **7. Risques liés à la responsabilité en matière de produits**

La production, le conditionnement et la vente de produits alimentaires vont de pair avec des risques de responsabilité en matière de produits.

Lotus Bakeries impose, à tous les stades des processus de production et de distribution – depuis les matières premières jusqu'à la distribution du produit fini – des exigences très strictes en matière de sécurité des produits. Cette politique est soutenue et garantie par des procédures structurées et des audits de qualité internes systématiques. Des audits externes sont en outre régulièrement exécutés.

La responsabilité en matière de produits est par ailleurs dûment assurée, dans des limites raisonnables.

## **8. Risques liés aux plans de pension**

La forme des plans de pension existant au sein du Groupe Lotus Bakeries et les avantages qui y sont liés dépendent des règles et des usages en vigueur dans chaque pays.

Une part importante des plans de pension relèvent des régimes de retraite à cotisations définies – en Belgique, en France, en Suède, au Canada et aux Etats-Unis, notamment. Les fonds sont alimentés par les cotisations de l'employeur et des travailleurs et mis à charge du compte de résultats de l'exercice considéré.

Les filiales aux Pays-Bas et en Allemagne se sont quant à elles dotées de régimes de retraite à prestations définies. Un engagement de pension a été souscrit auprès du fonds de pension BPF aux Pays-Bas. Le calcul y afférent (norme IAS 19) n'étant pas disponible, le régime est traité au sein des systèmes à cotisations définies.

A ceci s'ajoutent, dans certaines entreprises, des dispositions relatives aux départs en prépension (Belgique) et aux obligations légales en matière de pension (France), qui sont elles aussi traitées au titre de régimes de retraite à prestations définies. Ces régimes font l'objet des provisions nécessaires, sur la base de la valeur actuarielle actuelle des engagements (concrétisables dans le futur) vis-à-vis des travailleurs concernés.

## RATIOS FINANCIERS

	2011	2010	2009	2008	2007
<b>En % du chiffre d'affaires</b>					
Valeur ajoutée	43,0	43,7	43,6	42,0	43,2
REBITDA	17,9	18,4	18,5	17,8	17,3
Cash-flow net	13,2	14,4	15,5	14,2	13,2
REBIT	13,2	13,2	13,3	13,3	12,8
Bénéfice net	8,6	8,7	9,6	7,9	9,2
<b>En % de la valeur ajoutée</b>					
Coûts de personnel	58,1	56,6	57,1	56,8	58,1
Amortissements <sup>(1)</sup>	9,4	9,8	9,7	9,4	10,0
Impôts	7,7	7,0	7,2	5,9	3,6
Charges financières nettes <sup>(2)</sup>	0,6	2,6	2,5	6,4	4,1
Résultat net	20,1	19,9	22,1	18,7	21,3

## 2.4 INSTRUMENTS FINANCIERS

Le Groupe Lotus Bakeries utilise des instruments financiers pour couvrir les risques liés aux fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt. Aucun produit dérivé n'est utilisé à des fins commerciales. Les instruments dérivés sont initialement évalués au coût, puis à leur valeur réelle.

La plupart des contrats en cours ne satisfont pas aux conditions de la comptabilité de couverture imposées par la norme IAS 39. Les changements de valeur réelle de ces contrats sont inscrits au compte de résultat.

Un contrat relatif à la couverture des taux d'intérêt de la société Bisinvest, avec laquelle Lotus Bakeries a fusionné, satisfait pour sa part bien aux conditions de la comptabilité de couverture imposées par la norme IAS 39. Dans son cas, les changements de juste valeur sont actés parmi les capitaux propres.

## 2.5 FAITS IMPORTANTS APRES

### LE 31 DECEMBRE 2011

Nous n'avons connaissance d'aucun fait important survenu depuis la clôture de l'exercice 2011.

(1) Hors amortissements des écarts de consolidation.

(2) Charges financières nettes est défini comme résultat financier hors amortissements des écarts de consolidation.



▲ Spot télévisé pour le speculoos Lotus – Plouf ou pas plouf? – Action via le site web [www.lesamislotus.be](http://www.lesamislotus.be)

### 3. PERSPECTIVES POUR 2012

Lotus Bakeries aligne, pour 2011, une appréciable croissance interne, de 4 % et même, de 6 % à bases comparables. Cette progression s'explique par les efforts commerciaux intenses consentis dans les divers pays, où une communication claire et cohérente vers le consommateur est résolument à l'ordre du jour. Lotus Bakeries est convaincu de la nécessité de continuer à investir significativement dans le marketing et les ventes, pour pouvoir soutenir et développer d'avantage ses marques et les spécialités qui y sont liées. La stratégie qui consiste à cibler les principales spécialités sera poursuivie.

L'exercice 2011 a confirmé les ratios de rentabilité élevés (13 % pour le résultat d'exploitation récurrent et 18 % pour le cash-flow d'exploitation récurrent) sur lesquels le Groupe avait achevé l'exercice 2010. Le cash-flow restera affecté aux programmes d'investissements précités.

C'est ainsi que pour répondre à la demande croissante de speculoos, la capacité de production de Lembeke va être considérablement renforcée ; la poursuite de la croissance du speculoos sur le marché international est en effet l'un des principaux piliers de la stratégie à long terme du Groupe. Par ailleurs, la production du pepparkakor est centralisée en Suède depuis le premier semestre de cette année et à terme, toute la fabrication de pâtisseries en Belgique sera concentrée à Oostakker. Les investissements annoncés à Geldrop et à Sintjohannesga commenceront en 2012.

Pour la période 2011-2013, les investissements totaux avoisineront 65 millions EUR ; cette stratégie permettra à Lotus Bakeries de continuer à renforcer l'amélioration de ses processus de production sur ses divers sites et à assurer le niveau de qualité élevé de ses nombreuses spécialités.

La politique qui consiste à traduire dans les tarifs l'évolution des prix des matières premières, du matériel d'emballage et des autres éléments de coût liés à l'efficience des processus de production, restera appliquée de façon cohérente.

La Direction et le Conseil d'administration de Lotus Bakeries sont convaincus que le Groupe dispose d'une stratégie et des fondements nécessaires pour la poursuite de sa croissance rentable à terme.

---

#### *4. RESULTATS ET PROPOSITION DE REPARTITION*

##### **CONSOLIDÉ**

Le bénéfice net consolidé de l'exercice 2011 s'élève à 23,8 millions d'euros contre 23,1 millions d'euros en 2010.

##### **STATUTAIRE**

Les résultats de la société-mère Lotus Bakeries SA de l'exercice 2011 se présentent comme suit :  
en EUR

- Bénéfice de l'exercice	8.652.864,61
- Prélèvements sur les réserves immunisées	26.458,54
- Transfert aux réserves immunisées	(171.981,38)
<b>Bénéfice à repartir</b>	<b>8.507.341,77</b>

Le Conseil d'administration propose d'affecter le bénéfice comme suit :

- Dotation aux autres réserves	995.249,60
- Distribution d'un dividende brut de 9,40 euros par action aux 772.563 actions <sup>(1)</sup>	7.262.092,20
- Distribution des tantièmes aux administrateurs	250.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.507.341,77</b>

(1) Les dividendes des actions Lotus Bakeries rachetées seront remis en paiement à Lotus Bakeries Group Services SA et ne seront par conséquent pas suspendus.

Conformément aux dispositions légales, le bilan soumis à l'approbation des actionnaires a été dressé sur base de cette répartition.

Sous réserve d'approbation de cette répartition du bénéfice par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 11 mai 2012, le dividende net s'élèvera à 7,05 euros par action après déduction du précompte mobilier de 25 %. Ce paiement du dividende net par action sera effectué à partir du 18 mai 2012 sur présentation du coupon n° 24 aux guichets des banques suivantes : Banque Degroof, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Banque, KBC Banque et Petercam.

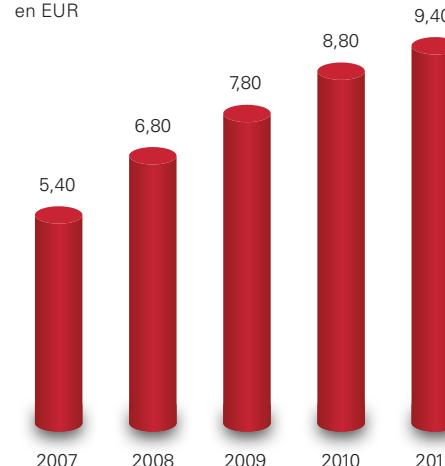
---

#### *5. DECLARATION DE CORPORATE GOVERNANCE*

Lotus Bakeries a adopté une Charte de Corporate governance, qui peut être consultée sur son site web ([www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)) et dont le contenu évolue en fonction du contexte. Cette charte porte sur l'application des principes du code de Corporate governance du 12 mars 2009 et de la loi visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées du 6 avril 2010 et décrit les aspects essentiels de la Corporate governance de Lotus Bakeries, de même que les règlements internes du Conseil d'administration, des Comités et du Comité exécutif.

Vous trouverez davantage d'informations sur la Déclaration de Corporate governance de Lotus Bakeries au chapitre IV « Déclaration de Corporate governance ».

**EVOLUTION DU DIVIDENDE BRUT PAR ACTION**  
en EUR



# WORDT HET NIET EENS TIJD VOOR EEN FATSOENLIJK ONTBIJT

van nature rijk aan vezels      energie voor hersenen en lichaam



voedzaam en vullend,  
voorkomt hongergevoel

handig om mee  
te nemen

verkrijgbaar in 3 varianten:  
Fruit, Vezels en Noten

# VI

« CARE FOR TODAY -  
RESPECT FOR  
TOMORROW »

RESPONSABILITE SOCIETALE  
DE L'ENTREPRISE



Lotus Bakeries entend asseoir sa croissance et sa rentabilité durables sur la satisfaction des besoins des générations actuelles, sans pour autant hypothéquer les ressources des générations futures. Ce faisant, l'entreprise veut apporter sa contribution quotidienne à un monde meilleur, en particulier dans les contextes de l'alimentation et de la santé, de l'emploi des matières premières, de la responsabilité sociétale et du bien-être de ses collaborateurs.

Cette notion de responsabilité sociétale est profondément ancrée dans la mentalité de Lotus Bakeries, depuis aussi loin que remonte la génération de ses fondateurs.

## 1. ALIMENTATION & SANTE

Les produits Lotus Bakeries satisfont à la législation alimentaire et se veulent aussi sains

Gemiddelde voedingswaarde per/Valeur nutritionnelle moyenne par Durchschnittlicher Nährwert pro/Average nutrition value per	100 g	1 Frangipane	%GDA
	32,5 g		
Energie/Brennwert/Energy	447 kcal/1868 kJ - 145 kcal/607 kJ	7 %	
Eiwitten/Protéines/Eiweiß/Proteins	4,5 g	1,5 g	3 %
Koolhydraten/Glucides/Kohlenhydrate/Carbohydrate	54,5 g	17,7 g	7 %
waarvan Suikers/dont Sucres/davon Zucker/of which Sugars	31,9 g	10,4 g	12 %
Vetten/Lipides/Fett/Fat	23,6 g	7,7 g	11 %
waarvan verzadigd/dont saturés/davon gesättigt/of which saturates	13,0 g	4,2 g	21 %
Voedingsvezels/Fibres alimentaires/Ballaststoffe/Fibre	0,8 g	0,3 g	1 %
Natrium/Sodium	0,23 g	0,08 g	3 %

kcal  
145  
7%

VI « CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW »

< Mise sur le marché, en avril 2011, du produit Peijnenburg Complete Start - « Wordt het niet eens tijd voor een fatsoenlijk ontbijt? » (« L'heure d'un petit déjeuner sain et délicieux a sonné ! »)

que possible. Ils sont gage d'une exquise expérience gourmande pour le consommateur.

### 1.1 LEGISLATION

La composition et l'étiquetage des produits alimentaires sont de plus en plus réglementés. Lotus Bakeries applique activement la législation alimentaire et sanitaire en vigueur. Sa participation à des groupes de travail au sein des diverses associations professionnelles existant aux niveaux local et international lui permet de connaître exactement les lois en gestation et donc, de s'y préparer au mieux.

### 1.2 SEL

Lotus Bakeries collabore activement aux stratégies de réduction de la consommation de sel mises en œuvre par les autorités de plusieurs pays (dont la Belgique, les Pays-Bas et le Royaume-Uni). Si l'on parle, dans le langage courant et compréhensible pour le consommateur, de réduction de la teneur en sel, sur le plan sanitaire, il s'agit plus précisément de diminuer la consommation de sodium. Or biscuits, pâtisseries et pain d'épices ne relèvent pas des catégories alimentaires sources de consommation élevée de sodium par la population. En Belgique, les biscuits et la pâtisserie ne comptent que pour 4 % de la consommation de sel.

### 1.3 MATIERES GRASSES

Depuis 1999, Lotus Bakeries emploie exclusivement des matières grasses d'origine végétale. Soucieux de proposer au consommateur des produits à l'origine d'une exquise expérience gourmande, le Groupe a également à cœur de réduire au minimum absolu les graisses et

graisses saturées. Avec une teneur inférieure à 2 %, le pain d'épices fait partie des produits pauvres en graisses de l'assortiment. Lotus Bakeries cherche depuis 2006 à éliminer tous les acides gras trans de l'intégralité de ses produits, ce qui est chose faite depuis 2011 pour le Carré Confiture et le Glacé (niveau actuel : moins de 5 %). En 2012, il va poursuivre ses efforts pour éliminer les acides gras trans (niveau actuel : moins de 5 %) des deux derniers produits qui en contiennent : la couverture des Pipettes et le Choco Jodekoek.

### 1.4 COLORANTS NATURELS

Lotus Bakeries proscrit autant que possible l'emploi de colorants et, lorsque ceux-ci sont véritablement indispensables, cherche à n'utiliser que des colorants naturels ou des ingrédients colorants naturels. Plus de 95 % de ses produits sont d'ores et déjà totalement exempts de colorants.

### 1.5 INFORMATION NUTRITIONNELLE

Le Groupe respecte la législation nationale et internationale (Union européenne) relative à l'étiquetage nutritionnel. Il tient à informer aussi précisément que possible le consommateur sur la composition nutritionnelle de ses produits. Lorsque la taille de l'emballage le permet, la valeur énergétique du produit et les sept principaux nutriments qui le composent sont précisés. Il a également pris l'initiative d'indiquer, dans ses marchés de débouchés européens, les repères nutritionnels journaliers. Le site web de Koninklijke Peijnenburg regorge par ailleurs d'informations sur le thème de l'alimentation et des en-cas sains.

---

### 1.6 RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

La qualité supérieure de ses produits est le pilier de la stratégie de Lotus Bakeries, qui investit dès lors dans la recherche et développement de produits et d'emballages nouveaux et dans l'amélioration des produits et emballages existants. Les investissements au profit de la recherche et développement consentis par le Groupe sont plus de deux fois supérieurs à l'effort moyen de l'industrie alimentaire européenne dans ce domaine.

### 1.7 SECURITE ALIMENTAIRE

En sa qualité de producteur d'aliments de marque, Lotus Bakeries veut que ses produits se distinguent par leur qualité supérieure. L'exquise expérience gourmande et l'extrême satisfaction du consommateur sont des objectifs supportés par tous les collaborateurs et autant de défis relevés quotidiennement par chaque département et chaque travailleur du Groupe.

Lotus Bakeries s'est doté des procédures requises en matière de sécurité alimentaire, de traçabilité, de gestion de la qualité, d'hygiène, etc. Tous ses sites de production font l'objet d'audits internes au cours desquels l'application des normes de qualité du Groupe est contrôlée, et disposent en outre de la certification IFS et/ou BRC. Le Groupe partant du principe qu'il vaut mieux prévenir que guérir, ses audits internes sont gage du bon fonctionnement du système de qualité et de sécurité des produits. Cette politique s'applique à toute la chaîne d'approvisionnement et donc, aux fournisseurs également : ceux-ci sont en effet tenus de satisfaire aux spécifications et aux garanties de qualité en vigueur.

Plusieurs exercices de traçabilité sont effectués chaque année ; il s'agit de conserver en permanence et de manière active le contrôle de tous les stades de la chaîne d'approvisionnement et de la qualité de ceux-ci.

## 2. CARACTERE DURABLE

Lotus Bakeries contribue activement à l'utilisation de matières premières durables et au renforcement du caractère durable des processus de production..

### 2.1 ENERGIE

Lotus Bakeries cherche avant tout à réduire son empreinte carbone. L'énergie utilisée dans chacune de ses usines sera neutre en CO<sub>2</sub> dès 2012. Le Groupe collabore en outre avec un bureau externe spécialisé, dans le but de diminuer son empreinte carbone à d'autres niveaux également.

Le remplacement des mailings classiques par l'utilisation du site web « Les Amis de Lotus Bakeries » à des fins de marketing direct mérite lui aussi d'être mentionné. L'initiative permet

d'économiser 35 tonnes de papier et d'éviter les acheminements des enveloppes, au profit d'un allègement des émissions de CO<sub>2</sub>.

Ce qui précède n'obère naturellement pas les efforts allant dans le sens d'une diminution de la consommation d'énergie d'ores et déjà en cours. Le Groupe développe un plan d'approche (et crée un poste spécialement à cet effet) visant à diminuer chaque année, à capacité constante, sa consommation d'énergie de 2 %.

Les investissements consentis à Lembeke et à Oostakker vont permettre de disposer de surfaces de toiture supplémentaires, sur lesquelles des panneaux solaires seront installés (160 kW/créte à Lembeke et 100 kW/créte à Oostakker, qui s'ajouteront aux 450 kW/créte et aux 100 kW/créte d'ores et déjà existants à Lembeke et à Lokeren, respectivement).

### 2.2 EMBALLAGES

Lotus Bakeries s'est doté d'une politique active de réduction et d'optimisation des emballages primaires et secondaires, qui n'hypothèque toutefois pas la politique d'amélioration du confort d'utilisation pour le consommateur. L'offre de





COMPASSION  
in world farming



VI « CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW »

portions adaptées permettra en effet désormais au client de consommer ses produits de la manière la plus appropriée. Citons à cet égard l'exemple des madeleines, emballées individuellement dans une petite boîte en carton, ce qui permet de réduire de plus de 30 % la part du film d'emballage en plastique dans l'emballage total.

### 2.3 MATERIES PREMIERES

Lotus Bakeries exige de ses fournisseurs qui s'approvisionnent dans les pays émergents (il s'agit principalement des fournisseurs d'huile/de graisses, de chocolat et de gingembre) qu'ils s'engagent vis-à-vis des populations locales. Le Groupe imposera à l'avenir à ses fournisseurs de souscrire à sa charte de développement durable.

Lotus Bakeries n'utilise ni directement, ni indirectement, de matières premières génétiquement modifiées.

Les fédérations alimentaires aux Pays-Bas et en Belgique se sont engagées à n'utiliser, d'ici à la fin 2015, que de l'huile de palme produite de manière durable. Lotus Bakeries participe depuis 2011 à la Table ronde sur l'huile de palme durable et bannit depuis septembre 2011 toute huile de palme produite de manière non durable. Le dernier score en date attribué au Groupe par le WWF est de 6,5 sur 9, soit le résultat le plus élevé décroché par une entreprise alimentaire belge (non productrice de margarine destinée à la grande consommation).

Lotus Bakeries, qui depuis la fin 2011 n'utilise plus pour ses œufs frais que des œufs de ferme, s'est vu attribuer le prix des Œufs d'Or par le CIWF (Compassion in World Farming, organisation faîtière européenne qui chapeaute Gaia).

Le « Snelle Jelle Choco », une des nouvelles variantes du « Snelle Jelle », est exclusivement préparé à base de chocolat certifié UTZ (UTZ compte parmi les principales organisations en faveur de la production durable de café et de cacao).

### 2.4 EAU

Le Groupe a pour politique de limiter systématiquement l'utilisation d'eau, de promouvoir l'usage d'eau de pluie et de puits et d'apurer autant que possible les eaux usées, dans le but de satisfaire au minimum aux dispositions légales en vigueur.

Toutes les usines belges de même que l'usine de Comines (France) récoltent leurs eaux usées, que soit, elles apurent entièrement après les avoir débarrassées des graisses et fait décanter (Oostakker), soit elles envoient vers la station d'épuration la plus proche directement (Lembeke), soit encore elles acheminent par camions-citernes spéciaux vers une station d'épuration. La margarinerie récolte les eaux de pluie, qu'elle utilise pour refroidir le processus de production, notamment.

### 2.5 DECHETS

Tous les sites de Lotus Bakeries veillent à limiter leur production de déchets. La quantité de déchets définitivement inutilisables n'atteint actuellement pas 1 % ; ces déchets sont triés autant que faire se peut dans le but d'être recyclés, dans le respect de la norme GMP (norme Good Manufacturing Practice en faveur d'une traçabilité totale des composants utilisée dans l'industrie de la nourriture pour bétail), extrêmement stricte. Carton et papier sont triés pour être revalorisés.

## 3. SOCIETE

Lotus Bakeries est consciente de la responsabilité sociétale qui lui incombe et n'hésite pas à assumer pleinement son rôle dans ce domaine.

### RESPONSABILITE

Le Groupe soutient depuis de nombreuses années différents projets sociaux et culturels et diverses activités et organisations, selon des modalités très diverses : dons, soutien de projets de développement, parrainage culturel et parrainage d'activités dans les collectivités locales où il est actif. Lotus Bakeries a élaboré des lignes de politique uniformes pour l'intégralité des projets locaux et des projets de développement auxquels il contribue, en vertu desquelles l'importance de son soutien financier est corrélée à son bénéfice annuel brut.

Lotus Bakeries soutient aussi le Corporate Funding Programme (CFP), au sein duquel il aide particulièrement le projet « Le Bateau pour Kinshasa ». Cette initiative – qui bénéficie du soutien des pouvoirs publics également – vise à mettre sur pied une organisation centrale pour le transport et la commercialisation de produits agricoles et d'autres produits de base entre la région isolée du lac Mai-Ndombe et Kinshasa.

Le personnel de Lotus Bakeries a d'ores et déjà organisé plusieurs actions au profit de ce projet. Le Groupe ajoute un montant identique à tout montant récolté ; la somme est en outre multipliée par deux par le fonds de développement de l'industrie alimentaire. Ainsi de nombreuses avancées ont-elles d'ores et déjà pu être enregistrées au niveau local. Nos efforts en faveur de ce projet se poursuivront en 2012 également.



VI « CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW »



## SAFETY FIRST

THE SAFE WAY IS  
THE BEST WAY

### 4. COLLABORATEURS

Lotus Bakeries propose à ses collaborateurs un travail passionnant, dans le respect de sa culture TOP (Teamspirit, Ouverture au dialogue et Engagement). A cette fin, il investit dans le développement et le bien-être de son personnel. Soucieux de la sécurité de celui-ci, Lotus Bakeries a fait de « Safety First » un de ses principaux chevaux de bataille.

#### 4.1 VALEURS TOP

Lotus Bakeries s'est doté depuis 2010 de deux modèles de compétences, dont l'un, intitulé « Leadership@Lotus Bakeries », s'adresse aux cadres et l'autre, baptisé « Working@Lotus Bakeries », vise l'intégralité des employés et des ouvriers.

Déployé dans le courant de l'exercice 2010 en Belgique, aux Pays-Bas et dans les départements corporate, le modèle « Working@Lotus Bakeries » a été mis en œuvre dès 2011 dans tous les autres pays où le Groupe est actif.

#### 4.2 CODE DE PRINCIPES

Lotus Bakeries souscrit à un code de principes qui promeut l'exercice des activités dans un environnement intègre et éthiquement responsable, au sein duquel tout un chacun applique les mêmes règles de déontologie et le même cadre de pensée vis-à-vis des parties intéressées, aussi bien internes qu'externes.

#### 4.3 COMMUNICATION

Le Groupe attache beaucoup d'importance à la communication, et notamment à l'information de ses collaborateurs – à propos, d'une part, de thèmes généraux comme sa vision, sa mission, sa stratégie et ses valeurs TOP et d'autre part, la réalisation des plans annuels, l'actualité et toute autre information pertinente.

La communication est assurée par la hiérarchie, à l'occasion des réunions de départements ou de travail régulières de même que par le truchement des plates-formes de communication internes (« De Peijnenburger » et « Zoom »). Un site intranet sera développé en 2012, dans le but de faciliter et d'accélérer la diffusion de l'information interne et son accès, de rendre disponibles et de partager la connaissance, les procédures et les règlements et de renforcer l'identité de Lotus au-delà des frontières.

#### 4.4 DEVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

Lotus s'est entouré de collaborateurs motivés, impliqués et loyaux, qui se sont approprié sa mission, sa vision et sa culture et se profilent en véritables ambassadeurs du Groupe. Les personnes motivées ont la possibilité de s'épanouir pleinement, ce qui fait d'elles des collaborateurs à la fois passionnés et zélés. Formation, encadrement et apprentissage sur le terrain jouent un rôle essentiel à cet égard. Lotus Bakeries est convaincu que l'épanouissement de ses collaborateurs contribue à leur fidélisation et à leur rétention et les incite à mettre tout en œuvre pour contribuer au succès de l'organisation à court et à long termes.

# VII

INFORMATIONS  
BOURSIERES  
DESTINEES AUX  
ACTIONNAIRES



## *1. COTATION EN BOURSE*

Les actions Lotus Bakeries sont cotées depuis début janvier 2002 au marché continu d'Euronext (Bruxelles). Elles étaient auparavant cotées au marché comptant au double fixing. Le code de l'action est LOTB (ISIN code 0003604155).

## *2. SERVICE FINANCIER*

Le service financier concernant l'action Lotus Bakeries est fourni par les institutions financières suivantes : Banque Degroof, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Banque, KBC Banque et Petercam, BNP Paribas Fortis étant le principal agent payeur.

## *DONNEES BOURSIERES SUR L'ACTION LOTUS BAKERIES EN EUR*

	2012	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Cours le plus haut jusqu'au 31/03 en 2012</b>	508,00	423,00	411,50	340,00	289,99	255,88
<b>Cours le plus bas jusqu'au 31/03 en 2012</b>	407,00	325,00	310,00	229,99	194,00	201,50
<b>Cours au 31/12 - au 31/03 en 2012</b>	502,00	416,00	404,94	332,87	244,99	234,90
<b>Capitalisation boursière au 31/12 - au 31/03 en 2012 en millions d'EUR</b>	387,83	321,40	312,84	267,30	196,70	188,63
<b>Nombre d'actions en circulation au 31/12 - au 31/03 en 2012</b>	772.563	772.563	772.563	803.037	803.037	803.037
<b>Rapport cours/bénéfice (PER)<sup>(1)</sup></b>	16,28	13,50	13,56	10,62	9,76	9,13
<b>Rapport cours/cash-flow (PCF)<sup>(2)</sup></b>	10,65	8,83	8,20	6,60	5,39	6,35

(1) PER : Price Earnings Ratio : cours boursier fin d'année (respectivement au 31 mars en 2012) divisé par le résultat net, par action fin d'année.

(2) PCF : Price Cash Flow Ratio : cours boursier fin d'année (respectivement au 31 mars en 2012) divisé par le cash-flow net, par action fin d'année.

## *3. LIQUIDITE ET VISIBILITE DE L'ACTION*

Lotus Bakeries a désigné la société de bourse Petercam SA en tant qu'apporteur de liquidité (« liquidity provider »). L'accord conclu avec Petercam vise à activer le marché et à en assurer la liquidité ; il reflète le souci constant de Lotus Bakeries d'avoir un marché suffisamment actif pour ses actions afin de pouvoir maintenir une liquidité satisfaisante dans des conditions normales..

## *4. CAPITALISATION BOURSIERE*

Au 31 décembre 2011, la capitalisation boursière de Lotus Bakeries s'élevait à 321,4 millions d'euros.

## *5. EVOLUTION DE L'ACTION LOTUS BAKERIES*

Le graphique sur la page 55 présente le cours avec dividende net réinvesti de l'action Lotus Bakeries à partir du 31 décembre 1988 et le compare à l'indice BASR (Brussels All Share Return). L'indice BASR reflète le cours de la totalité du marché belge.

## *6. DONNEES BOURSIERES SUR L'ACTION LOTUS BAKERIES*

Des tableaux contenant les chiffres-clés consolidés par action, respectivement les données boursières sur l'action Lotus Bakeries, figurent en pages 3 et 53 de ce rapport annuel.

## *7. SITE INTERNET DU GROUPE LOTUS BAKERIES*

Le nouveau site web du Groupe Lotus Bakeries est en ligne depuis le 5 octobre 2009 ([www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)). Une part importante du site web du Groupe Lotus Bakeries est réservée aux relations avec les investisseurs. Le site internet joue donc un rôle important dans la communication financière du Groupe Lotus Bakeries.



## *EVOLUTION DU COURS DE L'ACTION LOTUS BAKERIES (COURS AVEC DIVIDENDE NET REINVESTI) EN COMPARAISON A L'INDICE BASR (COURS AVEC DIVIDENDE NET REINVESTI)*



## *8. CALENDRIER FINANCIER*

### **Mercredi 11 avril 2012**

Rapport annuel 2011 disponible sur  
[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

### **Vendredi 11 mai 2012**

Assemblée générale ordinaire et extraordinaire  
des actionnaires à 16.30 heures  
Déclaration intermédiaire pour la période  
entamée le 1er janvier 2012.

### **Vendredi 18 mai 2012**

Mise en paiement du dividende relatif  
à l'exercice 2011

### **Lundi 27 août 2012**

Publication des résultats semestriels 2012

### **Mercredi 13 février 2013**

Publication des résultats annuels 2012

### **Mardi 14 mai 2013**

Assemblée générale ordinaire des actionnaires.

## *9. PROPOSITION DES CONCLUSIONS A L'ASSEM- BLEE GENERALE ORDINAIRE DES ACTIONNAIRES DU 11 MAI 2012*

1. Proposition d'approuver les comptes annuels statutaires de Lotus Bakeries SA arrêtés au 31 décembre 2011.
2. Proposition d'approuver le rapport de rémunération 2011.
3. Proposition d'approuver la répartition du bénéfice proposée, dont les détails sont mentionnés en page 45.
4. Proposition de donner décharge aux administrateurs et au Commissaire pour l'exercice de leur mandat au cours de l'exercice 2011.
5. Proposition de nomination de Bene Invest SPRL, représentée par son représentant permanent Benedikte Boone au poste d'administrateur non exécutif de Lotus Bakeries SA pour une durée de quatre ans.
6. Proposition d'approbation du plan d'options sur actions 2012.

---

**Situation à partir du mai 2012**

***COMITE EXECUTIF***

Jan Boone	Chief Executive Officer (CEO)	
Jan Vander Stichele	Chief Operating Officer (COO)	Corporate departments : Procurement, Central Engineering, R&D, Quality, Food law & Nutrition
Ronald Drieduite	Corporate director EMEA	Areas : Belgium, Netherlands, France, Northern and Eastern Europe, Southern and Western Europe/ Middle East/Africa
Ignace Heyman	Corporate director marketing	Corporate department : Marketing
Jos Destrooper	Corporate director finance & human resources	Corporate departments : Controlling, Treasury, HR
John Van de Par	Corporate director ICT, tax, legal & risk	Corporate departments : ICT, Tax, Corporate Secretary, Risk Management

***DEPARTEMENTS CORPORATE***



M A N A G E M E N T  
D U G R O U P E L O T U S  
B A K E R I E S

**Corporate Marketing**

**Corporate Finance & HR**

Joseph Bultynck	Corporate Treasury
Annelies Santens	Corporate Controlling & Reporting
Denis Pieters	Consolidation
Katia Dobbelaere	Corporate HR

**Corporate ICT, Tax, Legal & Risk**

Tom De Corte	SAP
Bram De Meyer	IT
Sofie Dumarey	Corporate Secretary
Filip Standaert	Legal

**Corporate Services Operations**

Roel de Jong	Corporate Procurement
Katrien De Vos	Quality
Etienne Geirnaert	Food law & Nutrition
Els Van Parys	Research & Development
Dirk Verstraeten	Central Engineering

## PAYS ET REGIONS

### Belgium

William Du Pré	General manager Belgium
Sabien Dejonckheere	Marketing
Gil Dumarey	Sales
Joeri Pergoot	Finance and administration
Ivo Vermeiren	Operations
Yves Boisdenghien	Plant Courcelles
Johan Claerhout	Logistics
Erik Claeysens	Plant Oostakker
Mia Desmet	Human Resources
Toon Hubrechts	Plant Meise
Xavier Speeleveld	Purchase
Jean-Paul Van Hoydonck	Plant Lembeke
Eddy Thijs	Technical services

### Netherlands

René Groen	General manager Netherlands
Leon Broer	Marketing & NPD
Norbert Haans	Human Resources
Dick Pouwels	Supply chain
Brigitte ten Voorde	Quality, working conditions and environment
Frank van Harten	Plant Sintjohannesga
Eric van Nunen	Plant Geldrop
Ronald Visser	Plant Enkhuizen
Kamiel Steendijk	Finance and administration
Han van Welie	Sales

### France

Martin Watrelot	General manager France
Patrick Alexandre	Finance and administration
Marc Berger	Plant Briec-de-l'Odé
Jean-Philippe Kloutz	Sales
Thierry Roose	Marketing
Ludovic Valente	Plant Comines

### Northern and Eastern Europe

Ton Kooi	General manager Northern and Eastern Europe
Mattias Andersson	Operations
Anna Bjur	Marketing Nordics
Johan Gummesson	Sales Nordics
Michael Müller	Finance and administration
Fred Korfage	Germany/Austria
Marek Kowalewski	Poland
Tomáš Zbořílek	Czech Republic/Slovakia

### Southern and Western Europe/Middle East/Africa

Han van Welie	General manager Southern and Western Europe/Middle East/Africa
Martin-Frédéric Eeckhout	South Europe/Middle East/Africa
Paul Hunter	United Kingdom and Ireland
Ángel López	Iberica

### Americas

Marco de Leeuw	General manager Americas
Sal Alvarez	Operations
Michael Bannister	Sales
Johan Wilms	Finance and administration

### Asia Pacific

Bart Bauwens	General manager Asia Pacific
Martin de Beco	China

# IX

DONNEES  
FINANCIERES



La présente partie du rapport annuel 2011 ne contient que le bilan consolidé, le compte de résultats consolidé et un aperçu financier sur cinq ans du Groupe Lotus Bakeries. L'annexe financière au présent rapport annuel contient l'ensemble des données financières, le rapport consolidé du Commissaire inclus, et est disponible en néerlandais et en anglais.

Les comptes annuels consolidés de l'exercice 2011 figurant ci-après ont été établis selon les normes IFRS adoptées par l'UE et la comparaison par rapport à 2010 qu'ils contiennent est elle aussi effectuée selon les normes IFRS.

Les comptes annuels statutaires présentés en abrégé dans l'annexe financière sont établis selon les normes comptables belges (BGAAP).

Seuls les comptes annuels consolidés fournissent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats du Groupe Lotus Bakeries.

Etant donné que les comptes annuels statutaires ne fournissent qu'une vue partielle de l'état financier du Groupe Lotus Bakeries, le Conseil d'administration a jugé opportun, conformément à l'article 105 du Code des sociétés, de ne livrer qu'une version abrégée des comptes annuels statutaires de Lotus Bakeries SA.

La version intégrale des comptes annuels statutaires sera déposée, avec le rapport statutaire annuel du Conseil d'administration et le rapport de contrôle statutaire du Commissaire, dans les délais légaux à la Banque Nationale de Belgique. Ces documents sont disponibles sur le site web de Lotus Bakeries (module : Investor Relations) et peuvent aussi être obtenus gratuitement sur simple demande adressée au Corporate Secretary de Lotus Bakeries.

Le Commissaire a délivré une attestation sans réserve des comptes annuels consolidés et statutaires de Lotus Bakeries SA.

## SOMMAIRE

<b>Comptes annuels consolidés</b>	<b>60</b>
Bilan consolidé	60
Compte de résultats consolidés	61
<b>Revue financière des cinq dernières années du Groupe Lotus Bakeries</b>	<b>63</b>

**COMPTE ANNUELS  
CONSOLIDÉS**

<b>BILAN CONSOLIDÉ</b> en milliers d'EUR	<b>31-12-11</b>	<b>31-12-10</b>
<b>ACTIFS</b>		
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>184.861</b>	<b>178.257</b>
Immobilisations corporelles	95.052	90.233
Goodwill	25.710	25.670
Immobilisations incorporelles	61.859	61.576
Investissements dans des autres entreprises	32	32
Créances d'impôts différés	2.045	637
Autres créances à long terme y compris les instruments financiers dérivés	163	109
<b>Actifs circulants</b>	<b>53.025</b>	<b>46.474</b>
Stocks	14.285	12.998
Créances commerciales	26.305	23.360
Créances fiscales	4.158	2.967
Autres créances	78	114
Instruments financiers dérivés	28	60
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	7.369	6.302
Comptes de régularisation	802	673
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>237.886</b>	<b>224.731</b>
<b>PASSIFS</b>		
<b>Fonds propres</b>	<b>126.760</b>	<b>109.795</b>
Capital souscrit	3.400	3.400
Primes d'émission	2.298	2.298
Réserves consolidées	127.291	109.704
Ecart de conversion	1.674	1.709
Actions propres	(7.855)	(7.157)
Couvertures des flux de trésorerie	(93)	(192)
Intérêts minoritaires	45	33
<b>Dettes à long terme</b>	<b>41.312</b>	<b>50.571</b>
Dettes financières	6.632	17.902
Dettes d'impôts différés	29.187	28.700
Dettes pour pensions	2.950	2.906
Provisions	2.534	948
Autres dettes à long terme incl. instruments financiers dérivés	9	115
<b>Dettes à court terme</b>	<b>69.814</b>	<b>64.365</b>
Dettes financières	19.474	19.319
Provisions	79	79
Dettes commerciales	29.430	23.509
Dettes sociales et salariales	10.690	9.081
Dettes fiscales	6.351	5.491
Instruments financiers dérivés	1.147	2.079
Autres dettes à court terme	205	974
Comptes de régularisation	2.438	3.833
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>237.886</b>	<b>224.731</b>

## COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

<b>COMPTE DE RESULTATS CONSOLIDÉS</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>275.598</b>	<b>264.823</b>
Approvisionnements et marchandises	(83.408)	(82.378)
Services et biens divers	(73.251)	(69.633)
Coût personnel	(68.724)	(65.533)
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	(11.102)	(11.318)
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales	(966)	(1.178)
Autres produits et charges d'exploitation (net)	(1.784)	172
<b>Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)<sup>(1)</sup></b>	<b>36.363</b>	<b>34.955</b>
Résultat d'exploitation non-récurrent	(2.695)	(874)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)<sup>(2)</sup></b>	<b>33.668</b>	<b>34.081</b>
Résultat financier	(688)	(2.960)
Produits financiers	2.805	2.730
Charges financières	(3.493)	(5.690)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>32.980</b>	<b>31.121</b>
Impôts	(9.165)	(8.055)
<b>Résultat après impôts</b>	<b>23.815</b>	<b>23.066</b>
<b>Résultat net</b>	<b>23.815</b>	<b>23.066</b>
Résultat net : part de tiers	13	11
Résultat net : part du Groupe	23.802	23.055
<b>Etat consolidé du résultat global :</b>		
<b>Bénéfices/(Pertes) attribué immédiatement aux fonds propres</b>		
Ecart de conversion des activités étrangères	(35)	1.741
Instruments financiers	99	115
<b>Bénéfices/(pertes) net attribué immédiatement aux fonds propres</b>	<b>64</b>	<b>1.856</b>
<b>Résultat global total</b>	<b>23.879</b>	<b>24.922</b>
<b>Attribuable aux :</b>		
Intérêts minoritaires	13	11
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	23.866	24.911
<b>Bénéfice par action</b>		
Nombre moyen pondéré d'actions	749.088	751.377
<b>Bénéfice de base par action (EUR)</b>	<b>31,77</b>	<b>30,68</b>
du résultat des activités poursuivies	31,77	30,68
Moyenne pondérée du nombre d'actions après dilution	771.319	775.657
<b>Bénéfice dilué par action (EUR)</b>	<b>30,86</b>	<b>29,72</b>
du résultat des activités poursuivies	30,86	29,72
Nombre d'actions <sup>(3)</sup>	772.563	772.563
<b>Bénéfice dilué par action (EUR)</b>	<b>30,81</b>	<b>29,84</b>
du résultat des activités poursuivies	30,81	29,84

(1) REBIT est défini comme résultat d'exploitation récurrent.

(2) EBIT est défini comme résultat d'exploitation récurrent + résultat d'exploitation non récurrent.

(3) Nombre total d'actions, y compris actions propres.



**REVUE FINANCIERE  
DES CINQ DERNIERES  
ANNEES DU GROUPE  
LOTUS BAKERIES**

<b>BILAN CONSOLIDÉ</b> en milliers d'EUR	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>184.861</b>	<b>178.257</b>	<b>170.301</b>	<b>172.028</b>	<b>156.227</b>
Immobilisations corporelles	95.052	90.233	84.150	86.408	83.441
Goodwill	25.710	25.670	24.837	24.147	17.151
Immobilisations incorporelles	61.859	61.576	60.822	61.185	54.727
Créances d'impôts différés	2.045	637	353	170	163
Autres créances à long terme y compris les instruments financiers dérivés	163	109	101	80	303
<b>Actifs circulants</b>	<b>53.025</b>	<b>46.474</b>	<b>55.809</b>	<b>55.884</b>	<b>39.100</b>
Stocks	14.285	12.998	12.947	13.913	10.319
Créances commerciales	26.305	23.360	21.288	20.985	16.489
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	7.369	6.302	16.249	14.548	7.384
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>237.886</b>	<b>224.731</b>	<b>226.110</b>	<b>227.912</b>	<b>195.327</b>
<b>Fonds propres</b>	<b>126.760</b>	<b>109.795</b>	<b>101.197</b>	<b>85.855</b>	<b>68.924</b>
<b>Dettes à long terme</b>	<b>41.312</b>	<b>50.571</b>	<b>69.313</b>	<b>82.831</b>	<b>72.545</b>
Dettes financières	6.632	17.902	37.136	50.159	43.603
Dettes d'impôts différés	29.187	28.700	28.619	29.320	26.389
<b>Dettes à court terme</b>	<b>69.814</b>	<b>64.365</b>	<b>55.600</b>	<b>59.226</b>	<b>53.858</b>
Dettes financières	19.474	19.319	13.739	12.488	13.879
Dettes commerciales	29.430	23.509	22.138	30.321	23.082
Dettes sociales et salariales	10.690	9.081	9.518	8.480	6.717
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>237.886</b>	<b>224.731</b>	<b>226.110</b>	<b>227.912</b>	<b>195.327</b>

<b>COMPTE DE RESULTATS CONSOLIDÉS</b> en milliers d'EUR	2011	2010	2009	2008	2007
Chiffre d'affaires	275.598	264.823	261.071	256.687	224.528
<b>Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)</b>	<b>36.363</b>	<b>34.955</b>	<b>34.593</b>	<b>34.040</b>	<b>28.695</b>
Résultat d'exploitation non-récurrent	(2.695)	(874)	(294)	(779)	(937)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>33.668</b>	<b>34.081</b>	<b>34.299</b>	<b>33.261</b>	<b>27.758</b>
Résultat financier	(688)	(2.960)	(2.826)	(6.939)	(3.970)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>32.980</b>	<b>31.121</b>	<b>31.473</b>	<b>26.322</b>	<b>23.788</b>
Impôts	(9.165)	(8.055)	(8.202)	(6.405)	(3.440)
<b>Résultat après impôts</b>	<b>23.815</b>	<b>23.066</b>	<b>23.271</b>	<b>19.917</b>	<b>20.348</b>
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	309
Résultat des actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	248	-
Résultat de la cessation d'activités	-	-	1.889	-	-
<b>Résultat net</b>	<b>23.815</b>	<b>23.066</b>	<b>25.160</b>	<b>20.165</b>	<b>20.657</b>
Résultat net : part de tiers	13	11	95	125	144
Résultat net : part du Groupe	23.802	23.055	25.065	20.040	20.513

# X

## INFORMATIONS GÉNÉRALES



---

**Siège social**

Lotus Bakeries SA  
Gentstraat 52  
B-9971 Lembeke

Tél. : + 32 9 376 26 11  
Fax : + 32 9 376 26 26  
[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

Registre de personnes morales, Gand  
Numéro d'entreprise 0.401.030.860

**Rapport annuel**

Le rapport annuel 2011 est aussi disponible sur le site internet : [www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

Dit jaarverslag is eveneens verkrijgbaar in het Nederlands.

This annual report is also available in English.

De financiële bijlage bij het jaarverslag 2011 is beschikbaar in het Nederlands en het Engels. L'annexe financière du rapport annuel 2011 est disponible en néerlandais et en anglais. The financial supplement to the annual report 2011 is available in Dutch and in English.

**Contact**

Pour plus de renseignements concernant les données de ce rapport annuel ainsi que pour plus d'informations sur le Groupe Lotus Bakeries vous pouvez vous adresser à :

Sofie Dumarey  
Corporate Secretary  
Gentstraat 52  
B-9971 Lembeke

Tél. : + 32 9 376 26 11  
Fax : + 32 9 376 26 04  
[sofie.dumarey@lotusbakeries.com](mailto:sofie.dumarey@lotusbakeries.com)

**Colophon**

Concept et réalisation : ColorStudio  
[www.colorstudio.be](http://www.colorstudio.be)

**Traduction**

Madame Pascale Pilawski

**Photographie****Belgique**

ColorStudio - Design Board - Duval Guillaume -  
Michèle Francken & Daan Moreels - Quadri -  
Collaborateurs de Lotus Bakeries

**France**

JC. Decaux

**Pays-Bas**

Bureau David-raakt - Eigen Fabrikaat -  
Freelance Team - Peek Fotografen

**Etats-Unis**

James Baigrie Inc.

**Suède**

Anneli Nygards

NOTES

## NOTES



NOTES



Gentstraat 52  
B-9971 Lembeke