



**RAPPORT ANNUEL**

2013



Koninklijke  
**PEIJNENBURG**  
• Sinds 1883 •

**ANNAS** 





## SOMMAIRE

<b>Chiffres-clés consolidés</b>	3	<b>4. Résultats et proposition de répartition</b>	31
<b>Faits marquants en 2013</b>	4	<b>5. Déclaration de gouvernance d'entreprise</b>	33
<b>1. Mot du président et du CEO</b>	6	5.1 Capital et actions	33
<b>2. Stratégie de Lotus Bakeries</b>	8	5.2 Actionnaires et structure de l'actionnariat	34
<b>3. Profil du Groupe Lotus Bakeries</b>	10	5.3 Conseil d'administration et comités du conseil d'administration	35
<b>4. Rapport du conseil d'administration</b>	18	5.4 Comité Exécutif	38
<b>1. Activités en 2013</b>	19	5.5 Rapport de rémunération	38
1.1 État du marché et résultats des ventes	19	5.6 Contrôle interne et gestion des risques	42
1.2 Investissements et fonctionnement industriel	24	5.7 Notifications dans le cadre de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 - structures de protection	44
1.3 Personnel et organisation	25	5.8 Audit externe	44
<b>2. Information financières</b>	26	<b>5. Informations boursières destinées aux actionnaires</b>	46
2.1 Évolution des coûts	26	<b>6. Management du Groupe Lotus Bakeries</b>	50
2.2 Rentabilité	26	<b>7. Données financières</b>	52
2.3 Principaux risques et incertitudes	27	<b>Comptes annuels consolidés</b>	54
2.4 Instruments financiers	29	<b>Revue financière des cinq dernières années du Groupe Lotus Bakeries</b>	57
2.5 Recherche et développement, innovation et durabilité	29	<b>8. Informations générales</b>	58
2.6 Faits importants après le 31 décembre 2013	29	<b>'Care for today - Respect for tomorrow'</b>	60
<b>3. Perspectives pour 2014</b>	29		





CHIFFRES-CLÉS  
CONSOLIDÉS

en millions d'EUR

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>COMPTE DE RÉSULTATS</b>					
Chiffre d'affaires	332,32	288,46	275,60	264,82	261,07
Approvisionnements et marchandises	(111,43)	(91,15)	(85,74)	(81,06)	(86,93)
Services et biens divers	(87,26)	(78,39)	(73,25)	(69,63)	(63,80)
Coût personnel	(78,90)	(69,97)	(68,72)	(65,53)	(65,00)
Amortissements et réductions de valeur <sup>(1)</sup>	(14,16)	(12,84)	(12,07)	(12,50)	(12,08)
Autres produits et charges d'exploitation (net)	0,80	0,57	0,55	(1,15)	1,32
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	41,37	36,68	36,37	34,96	34,59
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) <sup>(2)</sup>	55,62	49,85	49,36	48,71	48,20
Résultat d'exploitation non-récurrent	(3,65)	(1,95)	(2,70)	(0,87)	(0,29)
Résultat d'exploitation (EBIT) <sup>(3)</sup>	37,72	34,73	33,67	34,09	34,30
Résultat financier	(1,74)	(1,57)	(0,69)	(2,96)	(2,83)
Résultat avant impôts	35,98	33,16	32,98	31,13	31,47
Impôts	(8,06)	(7,41)	(9,17)	(8,06)	(8,20)
Résultat après impôts	27,92	25,75	23,81	23,07	23,27
Résultat des activités abandonnées	-	-	-	-	1,89
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>27,92</b>	<b>25,75</b>	<b>23,81</b>	<b>23,07</b>	<b>25,16</b>
Résultat net : part de tiers	-	0,01	0,01	0,01	0,10
Résultat net : part du Groupe	27,92	25,74	23,80	23,06	25,06
<b>AUTOFINANCEMENT ET INVESTISSEMENTS</b>					
Cash-flow net <sup>(4)</sup>	45,41	42,99	36,41	38,15	40,47
Investissements <sup>(5)</sup>	33,16	40,54	16,98	17,09	9,18
<b>BILAN</b>					
Total du bilan	334,10	270,62	237,89	224,73	226,11
Fonds propres	171,38	145,21	126,76	109,80	101,20
Dettes financières nettes <sup>(6)</sup>	48,89	24,16	10,88	23,76	26,99
<b>NOMBRE DU PERSONNEL</b>					
	<b>1.244</b>	<b>1.218</b>	<b>1.198</b>	<b>1.198</b>	<b>1.224</b>
<b>CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS PAR ACTION (en EUR)<sup>(7)</sup></b>					
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	54,09	49,17	48,54	46,52	45,08
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) <sup>(2)</sup>	72,72	66,82	65,90	64,83	62,81
Résultat net : part du Groupe	36,50	34,50	31,77	30,68	32,67
Dividende brut <sup>(8)</sup>	10,80	9,80	9,40	8,80	7,80
Dividende net	8,10	7,35	7,05	6,60	5,85
Nombre moyen pondéré d'actions	764.828	746.052	749.088	751.377	767.320
<b>Nombre d'actions au 31 décembre</b>	<b>795.113</b>	<b>779.643</b>	<b>772.563</b>	<b>772.563</b>	<b>803.037</b>

## CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS DU GROUPE LOTUS BAKERIES

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

(8) Pour 2013 : dividende proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 9 mai 2014.



# FAITS MARQUANTS



Déménagement et installation ligne Frangipane à Oostakker

JANVIER      FÉVRIER      MARS      AVRIL      MAI      JUIN

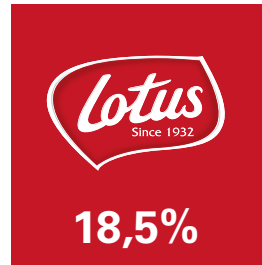
Rachat  
de la  
Biscuiterie  
Willems



Agrandissement usine  
à Sintjohannesga



LOTUS, pour la première fois la plus grande part de marché en volume dans le segment 'Bakery and sweet biscuits' en Belgique en 2013



Part de marché en volume - Source: Nielsen



Go live de Lotus Link



Publication Livre de cuisine Lotus

JUILLET

AOÛT

SEPTEMBRE

OCTOBRE

NOVEMBRE

DÉCEMBRE



Lancement biscuits Dinosaurus en Belgique et en France



Nouveau logo LOTUS et remodelage de l'emballage



Lotus Bakeries côté en bourse depuis 25 ans

FAITS MARQUANTS

Jan Vander Stichele  
Executive Director

Matthieu Boone  
Président

Jan Boone  
CEO

**1** MOT DU  
PRÉSIDENT  
ET DU CEO





Que devons-nous nous rappeler de l'année dernière et garder en mémoire en 2014 ?

Selon nous, il faut retenir que Lotus Bakeries investit !

Nous sommes une entreprise saine et très ambitieuse. Et, nos ambitions sont fondées car notre stratégie est solide et nos collaborateurs bénéficient du savoir-faire pour la mettre en œuvre. C'est pourquoi Lotus Bakeries ose lancer des projets d'investissement. La poursuite de ses investissements est un signe très positif, révélateur d'un avenir stable et sain.

Nous proposons de revoir quelques-uns des projets d'investissement menés en 2013.

En premier lieu, nous avons finalisé les travaux de rénovation dans nos usines de pain d'épices à Geldrop et à Sintjohannesga aux Pays-Bas. L'optimisation de l'usine à Geldrop et l'augmentation des capacités à Sintjohannesga permettent d'être plus flexible et de mieux répondre à la demande croissante et mouvante du pain d'épices aux Pays-Bas.

Deuxièmement, nous avons transféré la ligne Frangipane de Lembeke à Oostakker. À cet effet, l'usine à Oostakker a bénéficié d'agrandissements. Le déménagement était un véritable challenge. Aujourd'hui, la fabrication des pâtisseries en Belgique est entièrement réalisée par l'usine à Oostakker.

Début 2013, nous avons racheté la Biscuiterie Willems basée à Eeklo. Auparavant, un seul site fabriquait du speculoos. Le rachat de la Biscuiterie Willems s'inscrit dans l'esprit de continuité souhaité pour le speculoos. Désormais, le Groupe peut s'appuyer sur deux usines de fabrication de speculoos, ce qu'il considère comme une grande chance. Mais que cela soit clair, seule l'usine à Lembeke continuera à produire l'unique speculoos Lotus.

1 MOT DU PRÉSIDENT ET DU CEO

Nous avons décidé de centraliser toutes les activités commerciales des Customer Brands, des marques maisons. Ainsi, la Belgique est dotée de deux équipes solides ayant chacune ses propres objectifs. Le site à Eeklo peut compter sur une équipe Customer Brand Business et celui à Lembeke dispose d'une équipe commerciale pour la marque Lotus.

Nous avons franchi de nouvelles étapes en matière de TIC, entre autres avec le go live de Lotus Link. Cet outil améliorera considérablement la gestion des bases de données. De plus, il permettra à nos collaborateurs, où qu'ils se trouvent dans le monde, de communiquer d'une façon plus adaptée et plus claire au sein du Groupe. Le deuxième exemple est l'implémentation de SAP dans l'usine à Eeklo. Moins d'un an après son rachat, la Biscuiterie Willems fonctionne entièrement dans l'environnement SAP du Groupe Lotus Bakeries.

Une autre projet est l'acquisition et le montage de la ligne Dinosaurus à Lembeke. Nous avons opté pour une ligne hautement automatisée et très performante permettant de produire les biscuits Dinosaurus à un coût de revient compétitif. À terme, le concept Dinosaurus doit grandement contribuer à la croissance de Lotus Bakeries.

Notre entreprise poursuit ses investissements dans des opérations marketing ciblées dans les différents pays. Notre marché domestique, la Belgique, a bénéficié d'importantes opérations commerciales et marketing qui ont abouti à d'excellents chiffres. Cerise sur le gâteau, la marque Lotus a atteint la plus grande part de marché jamais réalisée dans le segment 'Bakery and sweet biscuits' en Belgique.

Vous l'avez compris, notre entreprise réalise d'importants investissements et mène des projets intéressants. Cette dynamique d'action,

nous voulons la poursuivre : développer davantage nos marchés domestiques, renforcer notre position dans les pays où nous avons acquis une certaine notoriété et percer et développer de nouveaux marchés comme la Chine et l'Amérique du Sud. Nous procédons étape par étape. Une stratégie limpide est indispensable pour entreprendre des projets d'investissement. C'est pourquoi nous avons repensé notre stratégie de base l'année dernière et avons consacré un chapitre entier au développement international du speculoos Lotus. Selon nous, son goût unique est un véritable atout. Nous savons mieux que quiconque que notre speculoos Lotus est un biscuit au goût irrésistible.

Dès lors, nous voulons le faire découvrir à tous. La meilleure façon d'y parvenir est de le proposer au consommateur lorsqu'il consomme à l'extérieur, par exemple lorsqu'il prend le café dans un restaurant, un bar, un hôtel, l'avion ou encore à l'école, chez le coiffeur, etc. Le consommateur découvrira ainsi le goût unique du speculoos et sera tenté de l'acheter pour sa consommation personnelle.

Le taux de pénétration dans les ménages est un des indicateurs clés qui permet de mesurer la croissance du speculoos Lotus dans les différents pays. Ce taux correspond au pourcentage de ménages qui achètent notre speculoos Lotus au moins une fois par an. Nous allons focaliser nos efforts sur cet indicateur. Des objectifs spécifiques, adaptés au niveau de croissance, seront fixés pour chaque pays. Cette année, nous voulons augmenter le taux de pénétration dans les ménages dans tous les pays qui vendent les speculoos Lotus. Que cela soit en Belgique ou en Chine, en Suède ou au Chili, tous les collaborateurs poursuivront le même objectif.

Il est important d'investir, de mener des projets et d'atteindre des résultats satisfaisants. Mais, notre entreprise veut aussi assumer ses responsabilités

sociales et sociétales. Pour ce faire, elle a créé la charte 'Care for Today - Respect for Tomorrow'. Par le biais d'Entrepreneurs pour Entrepreneurs, notre entreprise a soutenu le projet 'Le Bateau pour Kinshasa' du début en 2003 jusqu'à la fin. Les investissements dans les infrastructures de base comme les bateaux, les routes et les ponts ont permis aux familles installées autour du lac Mai-Ndombe d'acheminer leurs produits vers Kinshasa pour les vendre. Nous sommes fiers d'avoir pu contribuer à ce projet. Notre entreprise continuera à soutenir des projets spécifiques pour apporter ainsi sa pierre à la société.

Nous voudrions terminer par une citation de Debbi Fields, fondatrice des magasins de biscuits, Mrs. Fields, aux États-Unis :

"I've never felt like I was in the cookie business. I've always been in a feel good business. My job is to sell joy. My job is to sell happiness. My job is to sell an experience."

(« Je ne me suis jamais sentie aussi bien que dans le monde des biscuits. Le biscuit m'a toujours procuré un sentiment de bien-être. Mon travail consiste à vendre de la joie. Mon travail consiste à vendre du bonheur. Mon travail consiste à vendre une expérience. »)

Rappelons-nous cette citation en 2014. Chaque produit de Lotus doit s'avérer une expérience unique pour le client !



**Jan Boone**  
CEO



**Matthieu Boone**  
Président



**2** STRATÉGIE  
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.

## STRATÉGIE DE LOTUS BAKERIES

Lotus Bakeries est actif dans le domaine des spécialités authentiques du monde de la biscuiterie, 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 différentes marques du Groupe Lotus Bakeries sur le marché assoit cette position de numéro 1 du Groupe. La force de nos marques est proportionnelle à l'intérêt porté par nos consommateurs à nos produits. Nos marques s'appuient sur une haute qualité de produits, bénéficient de prix compétitifs et de produits innovants. Nous mettons tout en œuvre pour rendre nos produits toujours plus attrayants et plus compétitifs par une stratégie à long terme qui privilégie des investissements appropriés en marketing, production, recherche et développement de nouveaux produits.

- 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.
  - Biscoff est le nom du produit speculoos utilisé au niveau international ;
  - Rachetée par Lotus Bakeries en 2013, la marque Dinosaurus doit permettre de conquérir une place importante dans le segment des biscuits.
- Peijnenburg et Snelle Jelle sont célèbres aux Pays-Bas pour le pain d'épices et pour d'autres spécialités encore ;
- Annas est le symbole des spécialités de pepparkakor ; très populaire, la marque est

particulièrement prisée en Scandinavie et son canal de distribution en Amérique du Nord est très développé.

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

1. Attention particulière portée aux produits en tête des ventes. Ainsi, les spécialités de Lotus Bakeries continueront à se développer sur les marchés domestiques et les marchés en voie d'expansion.
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'efficacité 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 implémentation et les améliorations continues dont cette politique fait l'objet tiennent particulièrement compte des quatre thèmes fondateurs qui sont la personne, l'environnement, la société et les collaborateurs.



**3** PROFIL DU  
GROUPE  
LOTUS  
BAKERIES



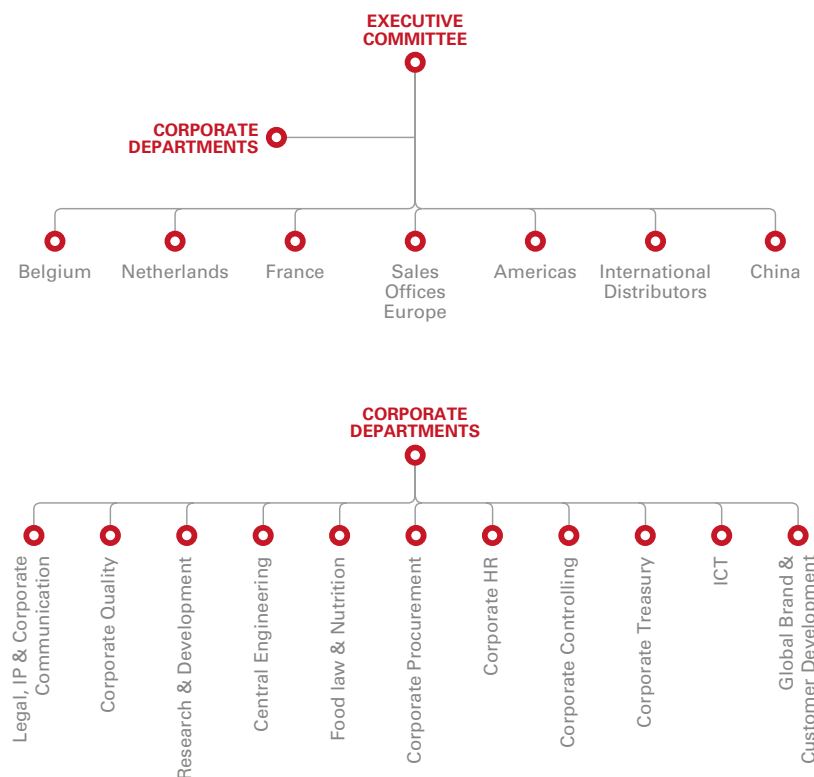
## 1 | FONCTIONS DU GROUPE ET ORGANISATION PAR PAYS

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 des organisations, pays et régions où il est actif (les 'areas') et de confier l'exécution de cette politique au comité exécutif (EXCO). Jusqu'à fin 2013, les zones étaient délimitées comme suit : Belgium, Netherlands, France, Northern & Eastern Europe, Southern & Western Europe/Middle East/Africa (SWEMEA), Americas, Asia Pacific et China. Le schéma ci-après illustre la nouvelle structure depuis le 1er janvier 2014. L'organisation a été revue pour les trois zones « multi-pays », à savoir l'Europe du Nord et de l'Est, le SWEMEA et l'Asie-Pacifique. Les pays dans lesquels nous possédons nos propres agences commerciales

ont été regroupés en une seule zone, appelée Sales Offices Europe. Les pays dans lesquels nous travaillons avec des distributeurs ont eux aussi été regroupés en une seule zone, appelée International Distributors.

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.



En 2013, le comité exécutif était composé des personnes suivantes :

Nom	Fonction
Jan Boone	CEO
Jan Vander Stichele	Executive Director
Jos Destrooper	Corporate director finance & human resources
John Van de Par	Corporate director EMEA & ICT

À partir de mai 2014, le comité exécutif sera composé comme suit :

Nom	Fonction
Jan Boone	CEO
Jan Vander Stichele	Executive Director
Isabelle Maes	CFO
John Van de Par	COO

### 3 PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES







## 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, biscuits pepparkakor et biscuits Dinosaurus. 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 qu'un peu plus de 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.

### PAIN D'ÉPICES

Ce produit authentique en provenance des Pays-Bas a connu un développement considérable dans ce pays, où des marques éminentes comme Peijnenburg et Snelle Jelle 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 presque 60 % des parts de marché de pain d'épices.



### SPÉCIALITÉS PÂTISSIÈRES

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 régions 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.



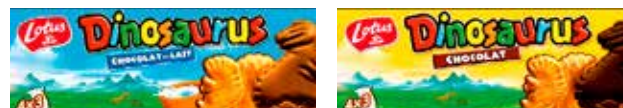
### BISCUITS PEPPARKAKOR

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



### BISCUITS DINOSAURUS

Fin 2012, Lotus a racheté la marque Dinosaurus de Galletas Artiach grâce à laquelle l'entreprise pourra conquérir une place dans le segment des biscuits pour enfants. Depuis de nombreuses années, Dinosaurus est le biscuit préféré des enfants en Belgique et en France. L'axe central est le développement international de la marque.



## 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 et le centre logistique sont les suivants :

#### Belgique

Courcelles	gaufres et galettes
Eeklo	speculoos
Lembeke	speculoos et biscuits Dinosaurus*
Lokeren	centre logistique
Meise	gaufres
Oostakker	spécialités pâtisseries

#### Pays-Bas

Enkhuizen	gâteaux d'Enkhuizen et spécialités pâtisseries
Geldrop	pain d'épices
Sintjohannesga	pain d'épices

#### France

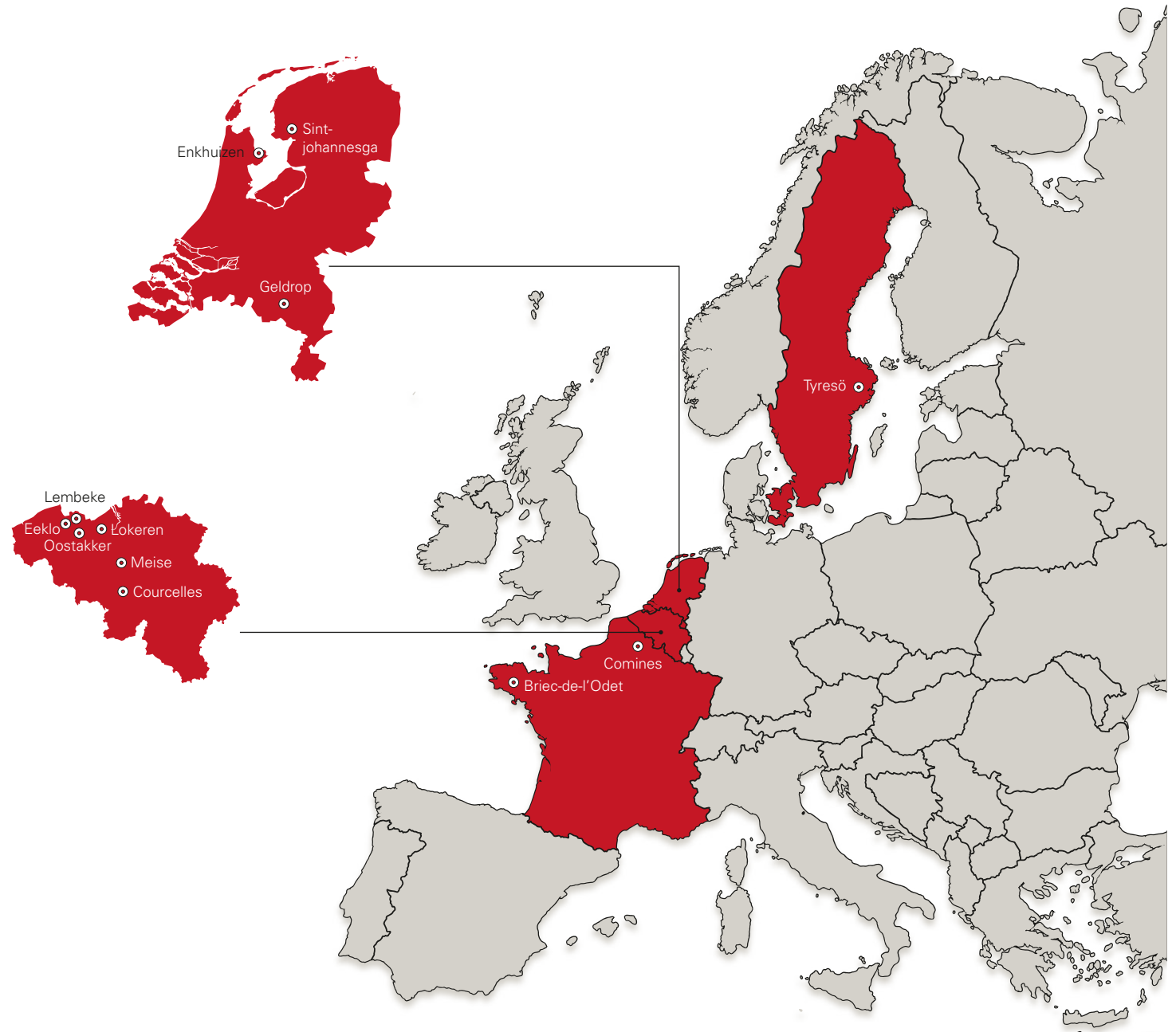
Briec-de-l'Odé	spécialités bretonnes au beurre
Comines	spécialités pâtisseries et gaufres fourrées

#### Suède

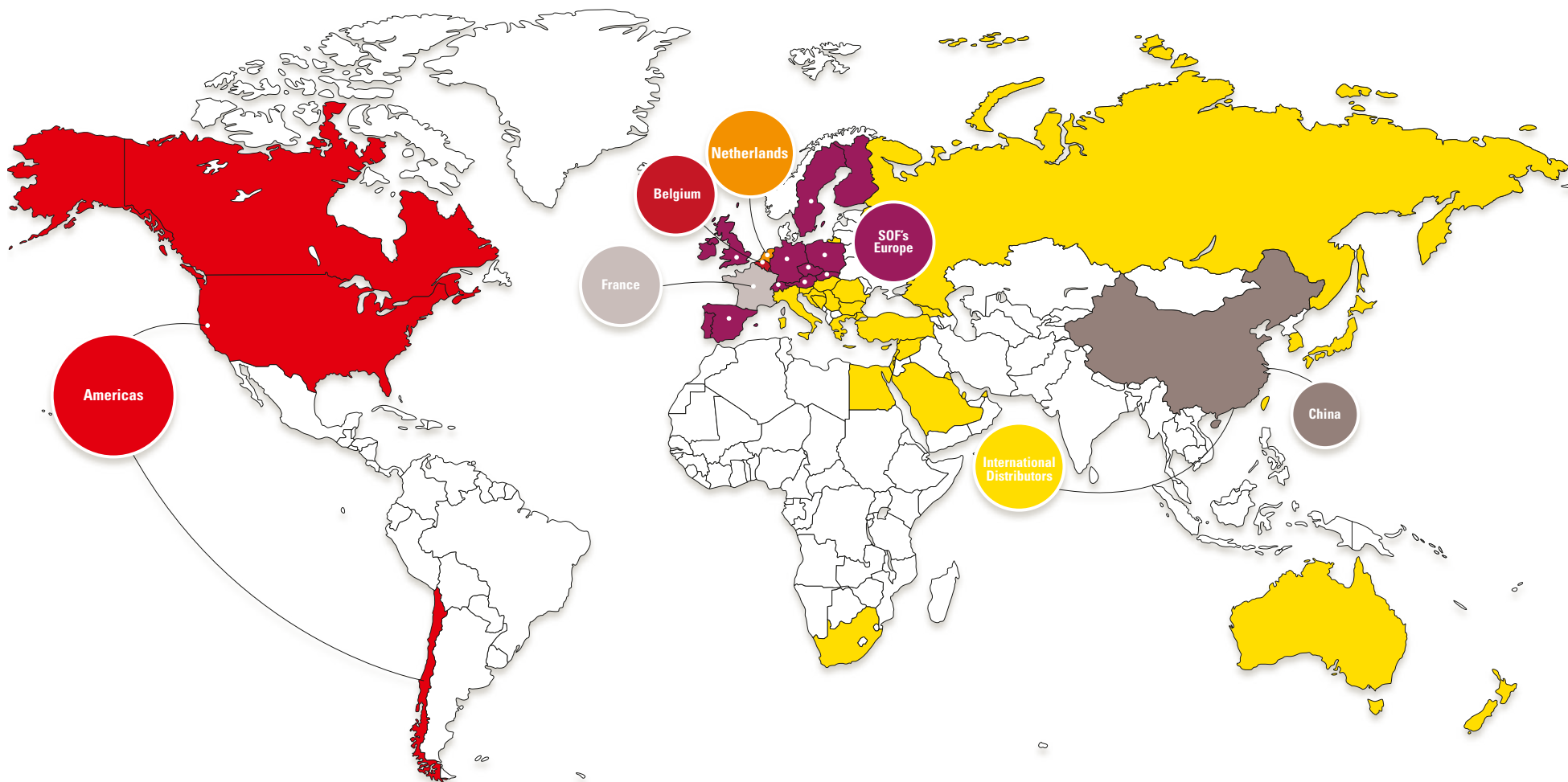
Tyresö	biscuits pepparkakor
--------	----------------------

(\*) À partir du deuxième semestre de 2014





#### 4 | IMPLANTATIONS NATIONALES ET RÉGIONALES DOTÉES D'UNE ORGANISATION DE VENTE PROPRE (SOF) OU COLLABORANT AVEC DES DISTRIBUTEURS



■ Sales Offices Europe : Central Europe (Germany/Austria, Czech Republic/Slovakia, Poland), Iberica (Spain/Portugal), Nordics (Sweden/Finland), Switzerland, United Kingdom and Ireland

#### 3 PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES



^ Spot télévisé Dinosaurus



^ Spot télévisé Lotus Original Speculoos Rolls

### 3 PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES





**4** RAPPORT  
DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION



## 1 | LES ACTIVITÉS EN 2013

### 1.1 ÉTAT DU MARCHÉ ET RÉSULTATS DES VENTES

#### ÉVOLUTION GÉNÉRALE DES VENTES

En 2013, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe Lotus Bakeries a cru de 15,2 % pour atteindre 332,3 millions d'euros. À l'exception des ventes réalisées par la Biscuiterie Willems, le chiffre d'affaires total a progressé d'un peu plus de 7 %. Cette progression est entièrement liée à la croissance de nos marques soutenue par le développement international du speculoos et des gaufres et par le lancement des biscuits Dinosaurus Lotus.

La part de marché de la marque Lotus s'est considérablement renforcée grâce à la poursuite cohérente des choix stratégiques de l'entreprise. Ce gain résulte de l'attention continue portée à la qualité des produits, à la recherche de nouvelles opportunités de consommation pour proposer des produits originaux et à l'important soutien marketing des produits phares déployé par les canaux de communication traditionnels et les nouveaux médias. Les biscuits Dinosaurus Lotus ont largement contribué au succès de Lotus Bakeries en Belgique. Sa distribution est particulièrement bien organisée. De plus, le produit génère une bonne rotation des ventes.

Aux Pays-Bas, les prix étaient sous pression à la suite de la récession et de la baisse de confiance des consommateurs. Néanmoins, Lotus Bakeries a réussi à préserver sa forte position de marché de Koninklijke Peijnenburg dans le segment du

pain d'épices. Les campagnes publicitaires menées pour Peijnenburg et Snelle Jelle y ont largement contribué. Le chiffre d'affaires a bénéficié de l'impact positif de Snelle Jelle et du lancement de Peijnenburg Overheerlijk. La marque Lotus a connu une belle progression grâce au speculoos et à la pâte à tartiner au speculoos.

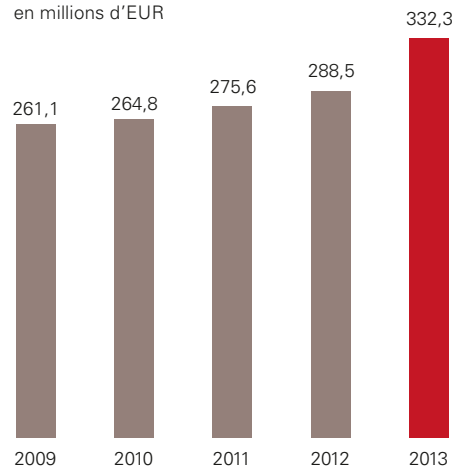
En France, le speculoos Lotus a bénéficié de la campagne télévisée « À chaque café, un speculoos Lotus » ayant concouru à une rotation accrue des ventes dans les magasins et à une plus forte notoriété. Le segment du speculoos a gagné des parts de marché. Quant aux gaufres, leur segment a affiché des résultats très satisfaisants et a aussi renforcé ses parts de marché. Les ventes des biscuits Dinosaurus Lotus en France se traduisent par des chiffres de distribution et de rotation très réconfortants.

Aux États-Unis, le speculoos Lotus a de nouveau connu une croissance à deux chiffres grâce aux opérations commerciales menées dans les magasins à l'aide de supports publicitaires et à la distribution accrue dans le retail et le canal hors domicile. Quant à la pâte à tartiner au speculoos Lotus, elle aussi, a poursuivi sa croissance.

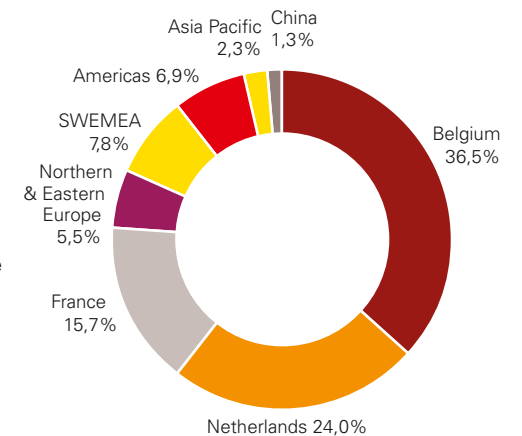
L'Asie-Pacifique a encore réalisé d'excellentes performances, notamment grâce à l'accroissement des ventes en Chine. Une équipe dédiée aux ventes en Chine devra se concentrer sur le développement de la marque Lotus et sur la croissance du speculoos Lotus dans les canaux du retail et du hors domicile.

L'importance attachée au speculoos Lotus a fait croître le chiffre d'affaires et a renforcé notre position sur le marché en Europe, plus particulièrement au Royaume-Uni, et au Moyen-Orient. La marque Annas en Suède et en Finlande a connu de très bonnes performances et a gagné des parts de marché.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
en millions d'EUR



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES





## QUELQUES RÉALISATIONS MARQUANTES AU SEIN DES AREAS

### Belgium

Le segment des biscuits sucrés est un segment important en Belgique. Son taux de pénétration s'élève à 99 %. En d'autres termes, quasiment chaque ménage est un acheteur potentiel. Au cours des cinq dernières années, ce segment a affiché une croissance moyenne de plus de 2 % par an.

La marque Lotus continue à se développer grâce à la redéfinition de sa stratégie. La qualité supérieure des produits, les puissantes campagnes de communication pour les produits phares et l'innovation de nouveaux produits restent les points prioritaires de Lotus Bakeries.

Le speculoos Lotus est un produit ancré dans la culture belge. Le lancement récent des Lotus Original Speculoos Minis (minis speculoos Lotus) et des Lotus Original Speculoosjes Rolls (cœur croquant de speculoos enrobé de chocolat belge) a dynamisé le segment des biscuits et créé plus de valeur. Conditionnés dans des emballages pratiques, ces nouveaux produits incitent le consommateur à consommer le speculoos davantage en en-cas et créent de nouvelles opportunités de consommation dans le segment des speculoos.

Outre ces nouveautés, Lotus poursuit la dynamisation de la marque en proposant des consommations variées de speculoos. Ainsi, à la fin de l'année dernière, nous avons sorti le 'Lotus speculoos kookboek' (Livre de cuisine speculoos Lotus). Il a été élaboré par et pour nos consommateurs pour montrer au public que le

speculoos Lotus peut être incorporé dans les desserts comme dans les entrées et les plats principaux.

Les biscuits Lotus Dinosaurus ont aussi dynamisé la marque. La création d'un charmant personnage Dinosaurus, emblématique de matériel promotionnel très efficace destiné aux points de vente, et la mise en place d'une campagne télévisée ont promu ce nouveau produit.

Selon nous, la combinaison de campagnes médiatiques avec une forte visibilité dans les rayons garantit le développement du concept Dinosaurus. Parallèlement, nous dynamisons régulièrement notre communauté électronique. Les « Amis Lotus », générant du trafic vers les supermarchés et le segment des biscuits.

Il va de soi que Lotus continue à se concentrer sur Lotus Frangipane, Lotus Madeleine et Lotus Gaufre de Liège, ses produits phares. Une attention particulière portée à la qualité des produits combinée avec une forte présence dans les médias et dans les rayons reste le principal facteur de croissance.

### Netherlands

À la suite d'une baisse de confiance des consommateurs et de la troisième récession en cinq ans, les volumes ont plafonné. En 2013, ce phénomène s'est aussi observé pour le pain d'épices (ontbijtkoek) et le marché des biscuits.

Peijnenburg a poursuivi ces investissements dans « Overheerlijk », la gamme de produits créée en 2012, dont les volumes ont considérablement augmenté. En début d'année, une très bonne collaboration avec de Telegraaf et Albert Heijn a même conduit à une rupture des stocks. La part de marché en valeur pour Koninklijke Peijnenburg est restée stable.

Snelle Jelle a tiré profit des importantes campagnes publicitaires. Outre le spot publicitaire avec le nageur, un nouveau spot avec un rameur a été diffusé. Les volumes ont considérablement progressé et la part de marché des biscuits emballés individuellement a atteint plus de 50 %.

En 2013, les ventes des Koffieleutjes Lotus ont poursuivi leur progression grâce à l'interaction de spots télévisés, d'opérations commerciales en magasin et d'une présence croissante dans le canal hors domicile. À terme, les chiffres très prometteurs doivent amener les Koffieleutjes Lotus à occuper le haut du pavé dans le segment des biscuits aux Pays-Bas. En 2013, la part de marché de Lotus aux Pays-Bas a progressé sur le marché des biscuits aussi bien que sur celui des garnitures.

### France

La France a réalisé une forte croissance, favorisée par le bénéfice distribuable et la promotion de la marque.

Deux campagnes télévisées nationales construites autour du slogan « À chaque café, un speculoos Lotus » ont promu la marque en 2013. En magasin, les produits ont joui d'une forte approche promotionnelle, de plus d'espace dans les rayons et d'une augmentation du nombre de références par magasin. Ainsi, la gamme a été élargie avec les speculoos Mini. Cette approche globale a abouti à une hausse de 25 % des achats par les ménages et à une augmentation de la part de marché. Notre speculoos Lotus est resté en tête dans le canal hors domicile.

Les gaufres Lotus ont affiché des résultats satisfaisants. La gaufre de Liège, produit phare, est très appréciée du consommateur français qui lui reconnaît un goût supérieur. La Tendre Gaufre Lotus, une gaufre classique moelleuse, a vu le jour fin 2013.

Les ventes des biscuits Dinosaur Lotus en France ont bien démarré. L'approvisionnement des magasins s'est bien déroulé et la bonne rotation des ventes confirme la confiance du consommateur en ce produit.

La marque Le Glazik, destinée principalement à la Bretagne pour la vente d'un large assortiment de biscuits et pâtisseries au beurre, est sortie dans un tout nouvel emballage. Son remodelage a été bénéfique tant dans les rayons que dans sa présentation.

### Southern and Western Europe/Middle East/ Africa (SWEMEA)

Le taux de pénétration de speculoos au Royaume-Uni a fait un bond et a dépassé les 5 %. L'élargissement de l'assortiment dans les principales chaînes de magasins a entre autres favorisé cette croissance. Des résultats satisfaisants ont été atteints dans la distribution du Lotus Spread.

En Espagne et au Portugal, les résultats ont plafonné car ils ont subi les effets d'une mauvaise conjoncture et du taux de chômage relativement haut.

Le Moyen-Orient a affiché des résultats corrects pour le speculoos Lotus aussi bien que pour la pâte à tartiner au speculoos Lotus. La bonne collaboration avec nos distributeurs a permis de lancer des opérations marketing ciblées, à savoir des campagnes télévisées, des displays et de la distribution d'échantillons. Le Lotus Coffee Corner au Koweït a eu des effets positifs sur les médias sociaux/rerelations publiques entre autres et a joué sur la notoriété de la marque et sur les ventes. En 2013, le distributeur au Koweït a créé un Lotus Coffee Corner, favorisant la découverte du speculoos Lotus et contribuant à notre notoriété.

Depuis le 1er janvier 2014, toutes les agences commerciales (Sales Offices) en Europe ont été regroupées en une nouvelle area. Cette nouvelle approche favorise les échanges en matière de savoir-faire et permet de se concentrer entièrement sur le développement international du speculoos Lotus.

### Northern and Eastern Europe

Début 2013, nous avons lancé la pâte à tartiner au speculoos Lotus en Allemagne et en Autriche pour élargir l'actuel assortiment. Grâce aux opérations commerciales menées en magasin et à la publicité en ligne, le consommateur a découvert ce produit qui, en outre, a généré plus de chiffre d'affaires dans ces pays.

La pâte à tartiner au speculoos Lotus a aussi été lancée en Tchéquie. En Pologne, nous avons réussi à rendre nos points de distribution plus performants.

La part de marché de Annas en Suède a une nouvelle fois gagné des parts de marché et la marque a ainsi renforcé sa position de leader dans le segment des biscuits pepparkakor. La Finlande a aussi connu un grand succès avec Annas et a battu un nouveau record.



---

### Americas

En Amérique du Nord, le taux de pénétration dans les ménages a à nouveau cru et l'approvisionnement des speculoos Lotus Biscoff s'est amélioré. La croissance à deux chiffres a été favorisée par une dynamisation des ventes en magasin à l'aide de displays et par une hausse des volumes chez les différents retailers locaux. Quant au canal hors domicile, celui-ci a aussi remporté beaucoup de succès.

Le volume réalisé par la pâte à tartiner Lotus Biscoff ainsi que sa notoriété ont une nouvelle fois contribué à une forte progression. Au cours du dernier trimestre, les biscuits Annas pepparkakor sont sortis dans un nouvel emballage.

En Amérique du Sud et plus particulièrement au Chili et au Mexique, Lotus Bakeries recrute des distributeurs professionnels. Quant au Chili, il a été décidé de s'appuyer sur le canal hors domicile et sur un certain nombre de magasins retail pour faire découvrir progressivement le speculoos auprès de la population locale.

---

### Asia Pacific

La baisse de confiance générale des consommateurs en Asie combinée avec une nouvelle réglementation dans le retail en Corée et un faible Yen japonais ont empêché les volumes dans ces pays d'Asie, importants pour Lotus, d'évoluer.

À la fin de l'année, Lotus Bakeries a conclu un accord avec Itochu Corporation pour la distribution du speculoos et des biscuits Annas pepparkakor au Japon. La collaboration avec le précédent distributeur a donc été arrêtée.

Le lancement de speculoos dans les points de vente de Coles, un des deux principaux retailers en Australie, est une étape importante dans la pénétration dans le retail australien.

---

### China

Une équipe spécialement conçue à cet effet doit davantage se concentrer sur la notoriété de la marque Lotus et sur la croissance du speculoos Lotus dans le canal du hors domicile et du retail dans ce pays.

## 1.2 INVESTISSEMENTS ET FONCTIONNEMENT INDUSTRIEL

Un montant total de 66,1 millions d'euros a été investi en actifs fixes matériels et immatériels dont 33,1 millions d'euros correspondant au rachat de la Biscuiterie Willems.

L'unité de production de l'usine à Oostakker a été agrandie en 2012 pour permettre le montage de la ligne frangipane venant de Lembeke. Le déménagement a eu lieu début 2013 et s'est déroulé dans le respect du planning et du budget. Aujourd'hui, toute la fabrication des pâtisseries en Belgique est donc réalisée par cette usine spécialisée.

À Lembeke, une part importante des investissements dans la nouvelle ligne de production pour les biscuits Dinosaurus Lotus a déjà été réalisée. À la pointe de la technologie, cette ligne sera opérationnelle à la mi-2014.

Les lignes de production à Oostakker et à Courcelles ont été équipées de palettiseurs automatiques pour mieux maîtriser les coûts des unités de production.

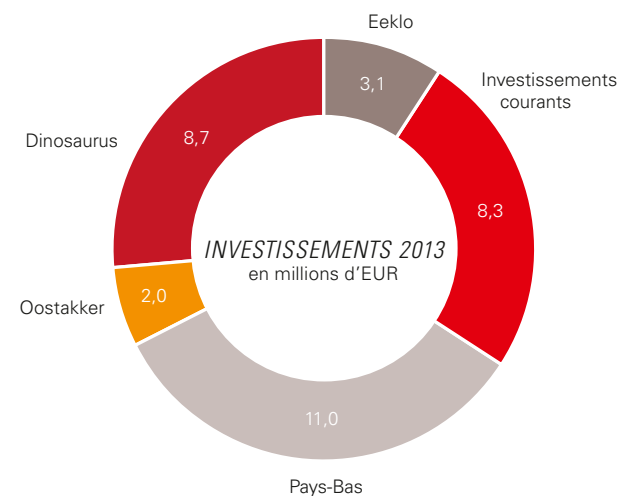
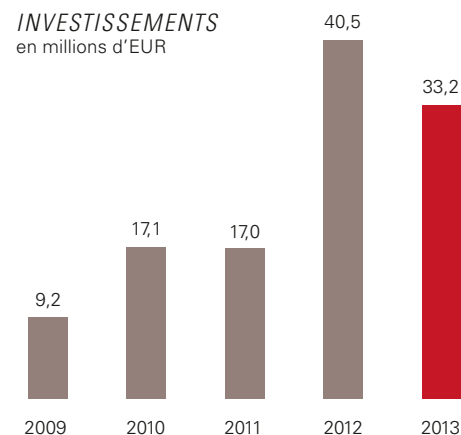
Le programme d'excellence opérationnelle reste l'axe de progression pour optimiser les unités de production au niveau de la sécurité, de la qualité, du respect des délais de livraison et de la maîtrise des coûts. Une approche rigoureuse de sensibilisation à la sécurité auprès de tous les collaborateurs a réduit de plus de 50 % le nombre d'accidents du travail. Le travail d'équipe, le management visuel, les formations internes et le respect des 5S permettent d'associer tous les collaborateurs de production à la commande quotidienne des lignes de production. Par ailleurs,

une enquête menée en interne a révélé une augmentation du niveau de satisfaction et d'engagement des collaborateurs de production.

La mise en place de journées de présentation dédiées aux nouveaux collaborateurs, de checklists de formation, de consignes de travail visuelles et de formations destinées aux collaborateurs formateurs (« forme le formateur ») a amélioré la politique de formation.

Les projets d'agrandissement et de modernisation des usines à Sintjohannesga et à Geldrop aux Pays-Bas ont été menés à bien et réalisés dans le respect du budget et du planning. L'une des deux usines à Geldrop a été fermée. Sa production a été transférée à Sintjohannesga et à la nouvelle usine à Geldrop. Ces optimisations permettent d'être plus flexibles et de mieux répondre à la demande croissante et mouvante du pain d'épices aux Pays-Bas. Les réorganisations qui se sont ensuivies ont été correctement réglées et les effectifs à Geldrop ont considérablement baissé.

INVESTISSEMENTS en millions d'EUR



### 1.3 PERSONNEL ET ORGANISATION

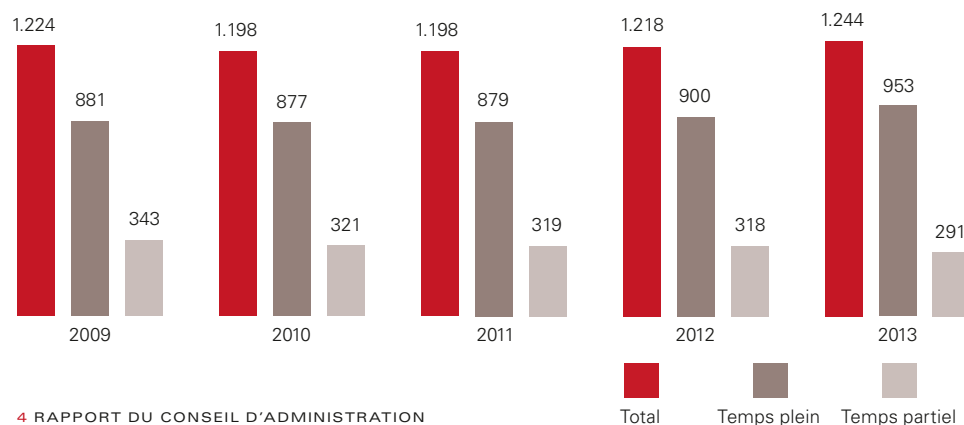
#### Évolution des effectifs

Au 31 décembre 2013, l'entreprise comptait un effectif de 1.244 personnes contre 1.218 un an auparavant.

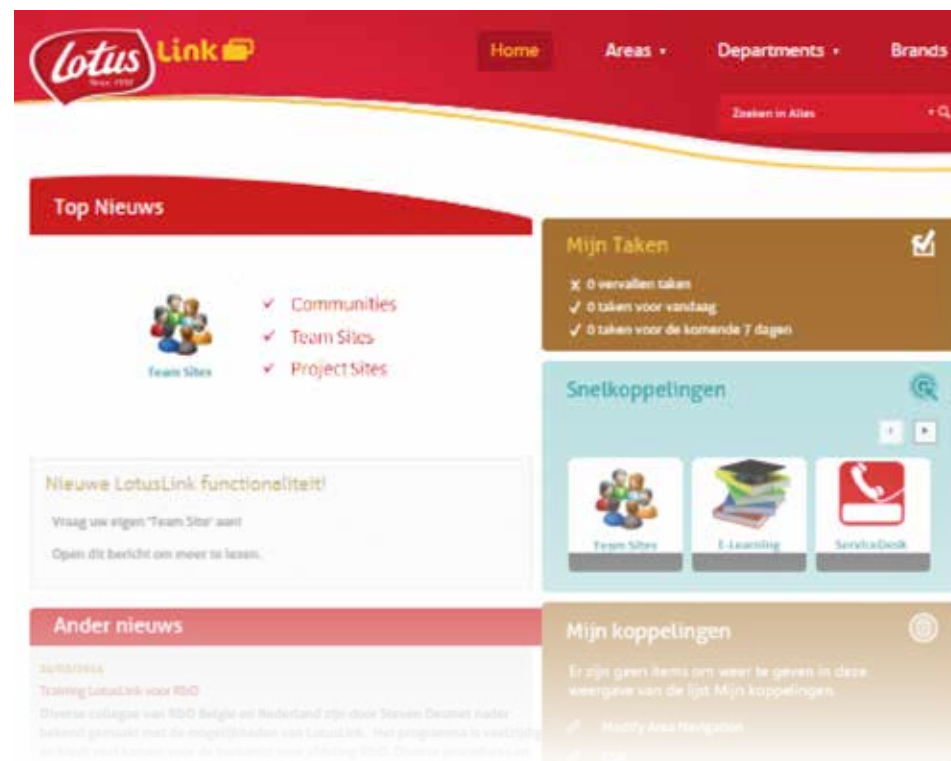
Le tableau ci-dessous affiche le nombre de collaborateurs par zone et l'évolution sur un an.

Zone/Organisation	Nombre de collaborateurs	Évolution
Belgique	701	+58
Pays-Bas	270	-35
France	118	-1
Europe du Nord et de l'Est	46	-3
États-Unis	24	-1
Asie-Pacifique	4	0
SWEMEA	19	+1
Chine	3	+3
Corporate	59	+4
<b>Total</b>	<b>1.244</b>	<b>+26</b>

#### PERSONNEL



4 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



L'augmentation des effectifs en Belgique est principalement liée à l'intégration du personnel de la Biscuiterie Willems ; la baisse aux Pays-Bas s'explique par l'optimisation de la production à Geldrop.

Les hommes et les femmes représentent respectivement 50,32 % et 49,68 % des effectifs.

#### Lotus Link

En 2013, Lotus Bakeries a lancé le Lotus Bakeries Employee Portal (intranet), consultable par tous

les collaborateurs travaillant dans les différentes zones du Groupe Lotus Bakeries.

À la pointe de la technologie, cet outil doit permettre aux employés et aux cadres de Lotus Bakeries de consulter des documents actualisés relatifs à la politique et aux informations et d'utiliser de ses outils.

Avec Lotus Link, Lotus Bakeries veut améliorer la communication interne et renforcer la collaboration entre les personnes travaillant dans les différents pays.

## 2 | INFORMATION FINANCIÈRE

### 2.1 ÉVOLUTION DES COÛTS

L'augmentation des coûts en 2013 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'efficacité de la production, restera appliquée de manière cohérente.

### 2.2 RENTABILITÉ

Le résultat d'exploitation récurrent (Rebit) a connu une hausse en valeur absolue de 4,7 millions d'euros (de 36,7 millions d'euros à 41,4 millions d'euros). Le cash-flow d'exploitation récurrent (Rebitda) a atteint 55,6 millions d'euros contre 49,9 millions d'euros en 2012.

La hausse conséquente du chiffre d'affaires a des effets positifs sur le résultat. Lotus Bakeries a décidé de poursuivre et de renforcer ses opérations commerciales et marketing dans les points de vente dans les différents pays et pour les différentes marques.

Le résultat d'exploitation non récurrent s'est établi à - 3,7 millions d'euros. Il correspond essentiellement aux (1) coûts de restructuration des usines de pains d'épices à Geldrop et à Sintjohannesga, aux (2) coûts liés au rachat de la Biscuiterie Willems et de la marque Dinosaurus et aux (3) amortissements des investissements

dans la marque Wieger Ketellapper liés à la reprise de Koninklijke Peijnenburg.

Le résultat financier sur base annuelle s'est élevé à 1,7 million d'euros, correspondant principalement aux charges d'intérêt. Le résultat financier bénéficie de l'évolution positive de la valeur du marché des moyens de protection contre les risques d'intérêt et de taux de change mais subit les effets des différences des taux de change non réalisées négatives sur l'encours des prêts au sein du Groupe Lotus Bakeries.

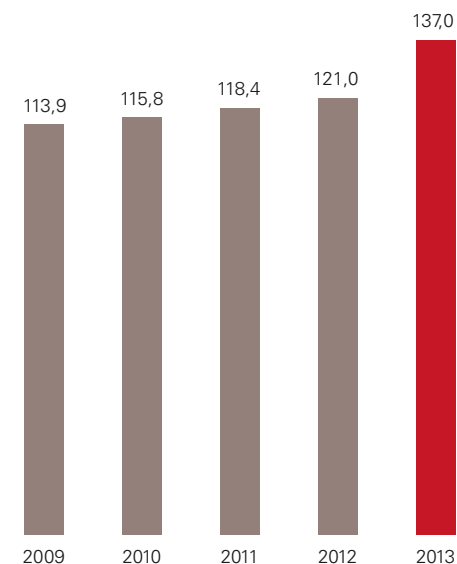
Le montant des impôts s'élève à 8,1 millions d'euros correspondant à une assiette d'impôt de 22,4 %.

Le bénéfice net s'établit à 27,9 millions d'euros et progresse ainsi de 8,4 % par rapport à 2012.

Un montant total de 66,1 millions d'euros a été investi en actifs fixes matériels et immatériels dont 33,1 millions d'euros correspondant au rachat de la Biscuiterie Willems.

Grâce à l'important cash-flow opérationnel en 2013, les dettes financières nettes n'ont augmenté que de 24,7 millions d'euros par rapport à 2012. Au 31 décembre 2013, la dette financière nette s'élève à 48,9 millions d'euros se situant au-dessous du Rebitda annuel.

ÉVOLUTION DE LA VALEUR AJOUTÉE (1)  
en millions d'EUR



(1) La valeur ajoutée se définit comme les produits d'exploitation (classe 70/74) diminués des approvisionnements et marchandises (classe 60), des services et biens divers (classe 61).



## 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 à terme 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

La plupart des achats s'effectuent 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

La couverture d'une partie des obligations financières (13 millions d'euros) à taux d'intérêt variable est basée sur l'Euribor 12 mois maximum.

■ REBITDA <sup>(1)</sup>

■ REBIT <sup>(2)</sup>

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

## 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 États-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

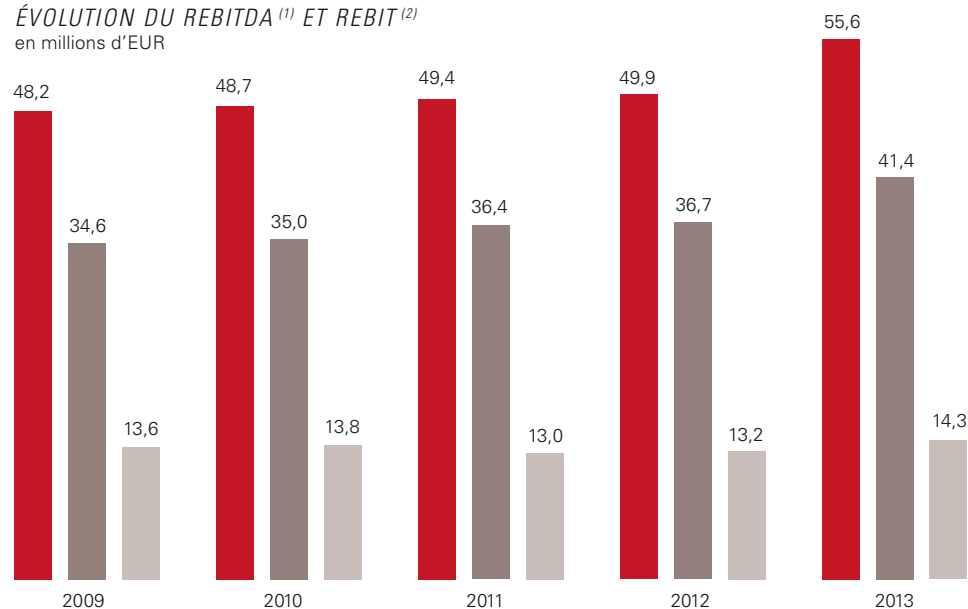
s'est doté de procédures et de règles strictes en matière de suivi de la clientèle, de manière à pouvoir limiter et maîtriser aussi rapidement et aussi efficacement que possible tout risque potentiel.

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

## 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.

ÉVOLUTION DU REBITDA <sup>(1)</sup> ET REBIT <sup>(2)</sup>  
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 correspondant aux produits et coûts découlant de l'exercice normal de l'activité.

## 6. Structure du patrimoine

Lotus Bakeries recherche une structure de capital (équilibre entre dettes et fonds propres) qui lui permet de préserver sa flexibilité financière nécessaire à la mise en œuvre de sa stratégie de croissance.

Lotus Bakeries s'efforce de maintenir le rapport entre les dettes financières nettes, c'est-à-dire les dettes financières, les investissements, les liquidités, les actions propres et le cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) à un niveau considéré comme satisfaisant par les marchés financiers.

En 2013, les engagements financiers pris dans le cadre du financement externe ont été largement tenus.

## 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 l'achat des 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 conditions et 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 États-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.

Étant donné que la législation belge s'applique à tous les plans de retraite du deuxième pilier (cf. « Loi Vandebroucke »), tous les régimes belges à cotisations définies sont considérés en IFRS comme des régimes à prestations définies.

Aux Pays-Bas, les régimes à prestations définies sont souscrits avec BPF. Étant donné que les employés paient une cotisation fixe, le système relève du régime à cotisations définies.

Les filiales aux Pays-Bas et en Allemagne se sont quant à elles dotées de régimes de retraite à prestations définies. À 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.

Les régimes à prestations définies exposent le Groupe à un certain nombre de risques, dont les principaux sont expliqués ci-dessous :

- Variation des rendements obligataires : une diminution du rendement des obligations d'entreprise engendre un accroissement des engagements, bien que ce dernier soit partiellement compensé par une augmentation de la valeur des obligations en portefeuille.
- Risque salarial : dans la plupart des régimes, les engagements bruts sont calculés sur la base du futur salaire des membres. Par conséquent, une augmentation de salaire excédant les prévisions engendre un accroissement des engagements.
- Risque de longévité : les plans de retraite confèrent des avantages à leurs membres tant qu'ils sont en vie. Par conséquent, une augmentation de l'espérance de vie entraîne une augmentation des engagements.

## RATIOS FINANCIERS

	2013	2012	2011	2010	2009
Jours crédit à la clientèle	40	38	35	32	30
Solvabilité (%)	51,3	53,7	53,3	48,9	44,8
Liquidité (Current ratio)	0,6	0,6	0,8	0,7	1,0
Marge de vente brute (%)	16,1	17,1	17,6	17,9	17,9
Cash-flow net/Dettes financières nettes (%)	92,9	177,9	334,6	160,6	150,0
Rentabilité nette des capitaux propres (%)	16,3	17,7	18,8	21,0	24,9

## 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.

Les contrats en cours ne remplissent pas les conditions requises pour la comptabilité de couverture conformément à IAS 39. Les variations de juste valeur des contrats en cours doivent être comptabilisées dans le compte de pertes et profits.

Un contrat de couverture des taux d'intérêt de la société Bisinvest avec laquelle Lotus Bakeries a fusionné remplit pour sa part les conditions

requis pour la comptabilité de couverture conformément à IAS 39. Les variations de juste valeur ont été comptabilisées par fonds propres. Ce contrat est venu à expiration à la mi-2013.

## 2.5 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, INNOVATION ET DURABILITÉ

### Innovations et développement de produits

La qualité des produits est indiscutablement le fer de lance de Lotus Bakeries. Très investis, les collaborateurs recherchent toujours la qualité supérieure des produits et des processus, subissant des audits internes et externes.

Par une nouvelle approche des processus de développement et l'expérimentation sur l'interaction entre différentes matières premières, le département R&D contribue à améliorer les

produits. À cet effet, il s'appuie sur sa propre expertise mais aussi sur celle des institutions universitaires. Selon les calculs de l'IWT (agence pour l'innovation par la science et la technologie), Lotus Bakeries investit deux fois plus en recherche et développement que la moyenne dans l'industrie alimentaire.

Quant aux consommateurs, ils cherchent des produits répondant à un besoin précis. Leurs idées en entrée du processus d'innovation (innovation funnel) traversent diverses étapes et aboutissent à des développements intéressants.

### Durabilité

Connu de tous les collaborateurs mais aussi du conseil d'administration, le programme 'Care for today - Respect for tomorrow' traduit clairement l'approche de durabilité de Lotus Bakeries. Aujourd'hui, nous préparons l'étape suivante. Selon la Global Reporting Initiative (GRI), version GRI-G4, nous voulons créer un cadre de travail commun avec nos partenaires.

## 2.6 FAITS IMPORTANTS APRÈS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Nous n'avons connaissance d'aucun fait important survenu depuis la clôture de l'exercice 2013.

## RATIOS FINANCIERS

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>En % du chiffre d'affaires</b>					
Valeur ajoutée	41,2	42,0	43,0	43,7	43,6
REBITDA	16,7	17,3	17,9	18,4	18,5
Cash-flow net	13,7	14,9	13,2	14,4	15,5
REBIT	12,5	12,7	13,2	13,2	13,3
Bénéfice net	8,4	8,9	8,6	8,7	9,6
<b>En % de la valeur ajoutée</b>					
Coûts de personnel	57,6	57,8	58,1	56,6	57,1
Amortissements <sup>(1)</sup>	9,7	9,7	9,4	9,8	9,7
Impôts	5,9	6,1	7,7	7,0	7,2
Charges financières nettes <sup>(2)</sup>	1,3	1,3	0,6	2,6	2,5
Résultat net	20,4	21,3	20,1	19,9	22,1

## 3 | PERSPECTIVES POUR 2014

En 2013, Lotus Bakeries a enregistré une croissance de ses marques d'un peu plus de 7 % favorisée par les importantes opérations commerciales et marketing menées dans les différents pays. Elles s'articulent autour de l'entretien de bonnes relations commerciales avec nos clients dans tous les segments et de la communication claire et cohérente avec le consommateur. La réussite de l'intégration de la Biscuiterie Willems a en outre contribué à la croissance de Lotus Bakeries.

Au cours de 2013, le Groupe a enregistré de forts ratios de rentabilité : 12,4 % pour le résultat d'exploitation récurrent et 16,7 % pour le cash-flow d'exploitation récurrent. Le cash-flow a entre autres été utilisé pour les projets d'investissement et le rachat de la Biscuiterie Willems.

Lotus Bakeries poursuivra ses investissements dans les opérations commerciales et marketing pour soutenir et développer ses marques et spécialités. Les spécialités phare continueront à bénéficier d'une attention soutenue.

Les investissements requis pour produire les biscuits Dinosaur Lotus à Lembeke seront poursuivis en 2014.

Lotus Bakeries poursuit de façon cohérente l'intégration à ses tarifs des changements de prix des matières premières, des emballages et d'autres coûts associés aux mesures visant une meilleure efficacité de production.

La direction et le conseil d'administration de Lotus Bakeries sont persuadés que les bases et la stratégie du Groupe contribueront rentablement à sa croissance à long terme.

(1) Hors amortissements des écarts de consolidation.

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





## 4 | RÉSULTATS ET PROPOSITION DE RÉPARTITION

### CONSOLIDÉ

Le bénéfice net consolidé de l'exercice 2013 s'élève à 27,9 millions d'euros contre 25,7 millions d'euros en 2012.

### STATUTAIRE

Les résultats de la société mère, la SA Lotus Bakeries, de l'exercice 2013 se présentent comme suit :

	en EUR
- Bénéfice de l'exercice	8.801.464,37
- Prélèvements sur les réserves immunisées	-
- Transfert aux réserves immunisées	-
<b>Bénéfice à répartir</b>	<b>8.801.464,37</b>

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

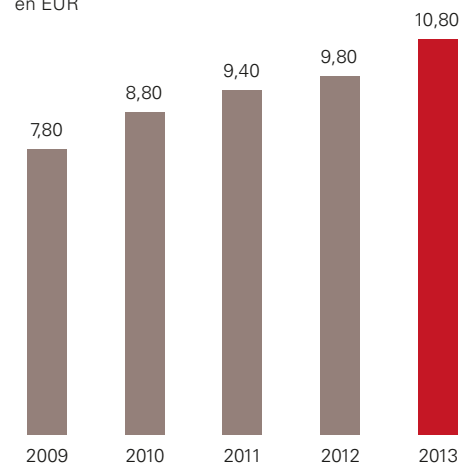
- Dotation aux réserves légales	6.806,79
- Prélèvement sur les réserves	- 42.562,82
- Distribution d'un dividende brut de 10,80 euros par action aux 795.113 actions <sup>(1)</sup>	8.587.220,40
- Distribution des tantièmes aux administrateurs	250.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.801.464,37</b>

(1) Les dividendes des actions Lotus Bakeries rachetées seront remis en paiement à la SA Lotus Bakeries 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 9 mai 2014, le dividende net s'élèvera à 8,10 euros par action après déduction du précompte mobilier de 25 %. Ce paiement du dividende net par action sera effectué à partir du 15 mai 2014 sur présentation du coupon n° 26 aux guichets des banques suivantes : Banque Degroof, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Banque, KBC Banque et Petercam.

ÉVOLUTION DU DIVIDENDE BRUT PAR ACTION en EUR





## 5 | DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Lotus Bakeries a adopté une charte de gouvernance d'entreprise consultable sur son site, [www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com). Cette charte est modifiée en fonction des changements de politique en matière de gouvernance d'entreprise et des amendements à la réglementation en vigueur lorsque cela semble indiqué ou nécessaire.

L'application des principes du Code de gouvernance d'entreprise du 12 mars 2009, de la législation en gouvernance d'entreprise du 6 avril 2010, de la loi du 20 décembre 2010 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées et de la loi du 28 juillet 2011 modifiant le Code des sociétés afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises cotées est ainsi garantie par cette charte.

Elle décrit les principaux aspects de la politique de gouvernance d'entreprise de Lotus Bakeries et du règlement intérieur du conseil d'administration, des comités et du comité exécutif.

Le présent rapport annuel contient les données effectives concernant la mise en œuvre de la politique de gouvernance d'entreprise de Lotus Bakeries. Il n'existe aucune divergence par rapport aux dispositions du Code de gouvernance d'entreprise.

### 5.1 CAPITAL ET ACTIONS

#### 5.1.1 Capital

Le 5 avril 2013, à la suite de l'exercice de warrants, le capital social de la S.A. Lotus Bakeries est passé de 3.431.155,65 euros à 3.496.583,65 euros, soit une augmentation de 65.428,00 euros.

Le 7 octobre 2013, par une nouvelle action d'exercice de warrants, le capital social a subi une deuxième augmentation. Il est passé de 3.496.583,65 euros à 3.499.223,65 euros, soit une augmentation de 2.640,00 euros.

#### 5.1.2 Actions

Par l'exercice des warrants et les augmentations de capital qui en ont découlé, la S.A. Lotus Bakeries a émis 14.870 nouvelles actions le 5 avril 2013 et 600 nouvelles actions le 7 octobre 2013. Son nombre total d'actions est passé de 779.643 à 794.513 le 5 avril 2013 et de 794.513 à 795.113 le 7 octobre 2013.

Au 31 décembre 2013, le nombre total d'actions de la S.A. Lotus Bakeries s'élevait à 795 113.

Les actions sont nominatives ou dématérialisées.

#### 5.1.3 Options sur actions

5.133 options sur actions ont été émises en 2013 dans le cadre du plan d'options sur actions de Lotus Bakeries. Au 31 décembre 2013, 18.769 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	9.150	2.800
2008	-	-	-
2009	7.650	5.650	2.000
2010	2.400	-	2.400
2011	1.200	-	1.200
2012	5.498	-	5.498
2013	4.871	-	4.871

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

(2) Nombre cumulé d'options exercées.

#### 5.1.4 Warrants

Les principales conditions et les conditions d'exercice liées au plan de warrants de 2007 ainsi que les principaux effets résultant de la suppression du droit de préférence des actionnaires sont mentionnés dans les commentaires 25 de l'annexe financière.

#### 5.1.5 Rachat d'actions de la société

L'assemblée générale extraordinaire du 8 mai 2009 a accordé au conseil d'administration de la SA Lotus Bakeries 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 la SA Lotus Bakeries l'autorisation d'acquiescer et de céder, pendant cinq ans et aux conditions prévues par le Code des sociétés, des actions et des parts bénéficiaires de la SA Lotus Bakeries, 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.

En 2013, la S.A. Lotus Bakeries n'a pas racheté d'actions propres. Le nombre total d'actions propres rachetées détenues en portefeuille au terme de l'exercice est de 24.548 unités, soit un pair comptable de 108.033,6 euros ou 3,09 % 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.

## 5.2 ACTIONNAIRES ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

L'actionnariat de la SA Lotus Bakeries se présente comme suit au 31 décembre 2013 :

	Droits de vote	Droits de vote exprimés en %
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries <sup>(1)</sup>	446.378	56,14%
Lotus Bakeries SA <sup>(2)</sup>	24.548	3,09%
<b>Total aux mains de la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries et de Lotus Bakeries</b>	<b>470.926</b>	<b>59,23%</b>
Christavest Comm.VA <sup>(3)</sup>	63.046	7,93%
Public	261.141	32,84%
<b>Total</b>	<b>795.113</b>	<b>100,00%</b>

(1) La Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries n'est pas contrôlée. Les intérêts de la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries dans la SA Lotus Bakeries ressortent de la déclaration de transparence reçue par la SA Lotus Bakeries le 5 avril 2013\*. La SA Lotus Bakeries n'a pas connaissance d'une modification quelconque dans lesdits intérêts.

(2) Les droits de vote attachés aux actions aux mains de la SA Lotus Bakeries sont suspendus. Les dividendes ne sont pas suspendus et sont versés à la SA Lotus Bakeries.

(3) La Christavest Comm.VA est contrôlée à 82,82 % par la SPRL Holding Biloba elle-même dépourvue d'actionnaire de contrôle. Monsieur Stanislas Boone et madame Christiane De Nie sont les gérants statutaires de la Christavest Comm. VA. Les intérêts de la Christavest Comm.VA dans la SA Lotus Bakeries ressortent de la déclaration de transparence reçue par la SA Lotus Bakeries le 30 avril 2010\*.

(\*) En application de l'article 6 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes.

### 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, la SA Lotus Bakeries 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 correspondait à une participation de 56,14 % au 31 décembre 2013.

Depuis, aucune mise à jour n'a été reçue conformément à l'article 74§8 de la loi du 1er avril 2007.



---

## 5.3 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 5.3.1 Conseil d'administration

#### 5.3.1.1 COMPOSITION

Depuis le 1 janvier 2013, le conseil d'administration se compose de la manière suivante :

---

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

**Président**

Matthieu Boone (67 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, Crop's SA, HUB-KAHO (Hogeschool-Universiteit Brussel et Sint-Lieven Hogeschool) et Président de VKW Oost-Vlaanderen.

Le mandat de la SA Beukenlaan, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone, administrateur de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2017.

---

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

**CEO**

Jan Boone (42 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 PwC. 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 chez Omega Pharma (Président), Durabrik et Club Brugge. Le mandat de la SA Mercuur Consult, représentée par son représentant permanent Jan Boone, administrateur exécutif de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2017.

---

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

**Administrateur délégué**

Jan Vander Stichele (50 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 Executive Director. 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 la SPRL CofigoMM, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele, administrateur exécutif de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2017.

---

#### **PMF SA, représentée par son représentant permanent Johan Boone**

**Administrateur non exécutif**

Licencié en dentisterie (KUL), Johan Boone (62 ans) exerce la profession de dentiste. Il est membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 1996.

Le mandat de la SA PMF, représentée par son représentant permanent Johan Boone, administrateur non exécutif de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2017.

---

#### **Anton Stevens**

**Administrateur non exécutif**

Anton Stevens (37 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 la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2017.

---

**Bene Invest SPRL, représentée par son représentant permanent Benedikte Boone****Administrateur non exécutif**

Benedikte Boone (42 ans) est diplômée en Sciences économiques appliquées de la Katholieke Universiteit Leuven. Elle a exercé diverses fonctions au sein de Crefy's Interim et d'Avasco Industries. Elle est administrateur des sociétés familiales Bene Invest SPRL, Holve SA et Harpis SA.

Le mandat de la SPRL Bene Invest, représentée par son représentant permanent Benedikte Boone, administrateur non exécutif de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2016.

---

**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 (59 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 la SA Herman Van de Velde, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde, administrateur indépendant de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2017.

---

**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 (48 ans) a entamé sa carrière chez PwC, avant d'occuper un poste à la Banque Artesia puis d'être nommé partenaire chez Ernst & Young, en 2000. Il est actuellement managing partenaire chez Bencis Capital Partners. Il exerce des mandats d'administrateur chez e.a. Van de Velde, Omega Pharma et Xeikon. Il est administrateur de Lotus Bakeries depuis 2009.

Le mandat de la SPRL Benoit Graulich, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich, administrateur indépendant de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2017.

---

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

Madame Dominique Leroy (49 ans) est ingénieure commerciale 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. En juin 2012, elle a été nommée Executive Vice President chargée de la Consumer Business Unit. De plus, elle est devenue membre du comité de management du Groupe Belgacom. En janvier 2014, elle a été nommée administratrice déléguée de la S.A. Belgacom et présidente du comité exécutif. Elle est administrateur de Lotus Bakeries depuis 2009.

Le mandat de Dominique Leroy, administrateur indépendant de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2017.

---

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

Sabine Sagaert, âgée de 47 ans, est ingénieure commerciale diplômée de la KUL ; elle dispose en outre d'un Master in Economic legislation (UCL) et d'un MBA (KUL). Elle a commencé sa carrière chez la cimenterie CBR et a occupé plusieurs fonctions dans les domaines logistique et commercial pour le Benelux. Ensuite, 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 et Global commercial manager pour les activités malt au sein de Cargill. Elle exerce un mandat d'administrateur chez Miko et Spullenhulp. Elle est administrateur de Lotus Bakeries depuis 2011.

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

Durant tout l'exercice 2013, le conseil d'administration était composé des administrateurs précités.

Les administrateurs indépendants précités répondent aux critères d'indépendance au regard de l'article 526ter du Code des sociétés.

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

L'actionnaire majoritaire, les administrateurs indépendants et la direction sont ainsi représentés de façon équilibrée dans le conseil d'administration.

#### 5.3.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration s'est réuni à sept reprises en 2013. Tous les administrateurs ont assisté à chacune des réunions, à l'exception de Dominique Leroy et de la SPRL Benoit Graulich, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich, tous deux absents à une reprise.

Les sujets traités étaient les suivants :

- résultats de vente et résultats financiers récents,
- résultats au 30/06 et au 31/12 et proposition de texte de communiqué de presse,
- budget d'investissement et budget global,
- rapports et recommandations des comités,
- évolutions tarifaires,
- stratégie, objectifs à long terme et plans d'action importants,
- projets M&A,
- organigramme et structure des sociétés,
- conception et lancement de nouveaux produits,
- design emballages Lotus,

- proposition des sujets à traiter dans le rapport annuel,
- proposition de renouveler la nomination des administrateurs,
- ordre du jour assemblées générales.

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

En 2013, le conseil d'administration n'a pas été amené à appliquer la procédure de l'article 523 du Code des sociétés en matière de conflits d'intérêts.

Les transactions exécutées dans le courant 2013 par des personnes considérées comme initiées et par des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes l'ont été conformément aux règles de la SA Lotus Bakeries visant à éviter les abus de marché.

#### 5.3.2 Comité d'audit

Le comité d'audit est composé de deux administrateurs indépendants. Il s'agit de la SPRL Benoit Graulich, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich (Président) et Dominique Leroy et d'un administrateur non exécutif, à savoir la SA Beukenlaan, représentée par son représentant permanent Matthieu 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 2013 ; tous ses membres ont assisté à toutes les réunions.

Le commissaire a 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.

#### 5.3.3 Comité de nomination et de rémunération

Le comité de nomination et de rémunération est composé de deux administrateurs indépendants, à savoir la SA Herman Van de Velde, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde (Président) et la SA Benoit Graulich représentée par son représentant permanent Benoit Graulich et un administrateur non exécutif, à savoir la SA Beukenlaan, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone. Chacun peut se prévaloir d'une expérience certaine en matière de ressources humaines et de rémunération.

Le comité s'est réuni deux fois en 2013, 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.

## 5.4 COMITÉ EXÉCUTIF

À partir du 1er janvier 2013, le comité exécutif était composé comme suit :

- Mercur Consult SA, représentée par son représentant permanent Jan Boone, CEO
- CofigoMM SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele, Executive Director
- Jos Destrooper, corporate director finance & human resources
- Ronald Drieduite, corporate director EMEA\*
- John Van de Par, corporate director ICT, tax, legal & risk.

(\*) Ronald Drieduite ne fait plus partie du comité exécutif depuis le 1er avril 2013. En effet, depuis cette date, il est General manager de l'area Chine et s'est installé à Shanghai pour l'exercice des ses fonctions.

Le comité exécutif s'est réuni à dix-neuf reprises en 2013. Tous les membres ont assisté à ces réunions.

## 5.5 RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

### 5.5.1 Introduction

Le rapport de rémunération 2013 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. Le rapport de rémunération sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 9 mai 2014 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.

### 5.5.2 Définition de la politique de rémunération et rémunération

#### 5.5.2.1 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.

#### 5.5.2.2 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 réexaminées chaque année.

À 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.

#### 5.5.2.3 CADRES

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



### 5.5.3 Déclaration relative à la politique de rémunération appliquée en 2013

#### 5.5.3.1 ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS ET ADMINISTRATEURS EXÉCUTIFS

##### *Critères stratégiques*

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.

##### *Rémunération*

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.

Le tableau ci-après présente les rémunérations attribuées à chacun des membres du conseil d'administration pour l'année 2013.

Nom	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité de nomination et de rémunération	Rémunération totale en 2013
Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone	Président	Membre	Membre	50.000 EUR
Mercur 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
Bene Invest SPRL, représentée par son représentant permanent Benedikte Boone	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 Benoit 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

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

### 5.5.3.2 DIRECTEURS EXÉCUTIFS

#### *Critères stratégiques*

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. À 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.

À 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 2013 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l'exercice 2013. La période d'évaluation utilisée ici a une durée d'un an.

Depuis l'exercice 2011 déjà, un plan de rémunération à long terme, assorti d'objectifs sur deux et trois ans, était 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.

En outre, il existe un plan d'options avec un nombre fixe d'options par catégorie de fonction présenté chaque année à l'assemblée générale pour approbation.

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.

Le conseil d'administration n'envisage aucune modification dans la politique des salaires pour les années à venir.

#### *Dispositions en matière 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.

#### **5.5.4 Critères d'évaluation de la rémunération des directeurs exécutifs, en fonction des prestations**

Les objectifs définis pour 2013 ont été soumis à l'approbation du comité de nomination et de

rémunération. Les critères d'évaluation utilisés pour déterminer la rémunération variable en 2013 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l'exercice 2013. 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.

En 2013, il a été procédé au paiement d'une prime, cadrant dans la politique à long terme en matière de rémunération.

#### **5.5.5 Rémunération du CEO en 2013**

La rémunération de Jan Boone, CEO, lui est payée par le truchement d'une société de gestion et d'un certain nombre de mandats d'administration.

Les rémunérations mentionnées sont reprises dans le coût pour l'entreprise.

En 2013, le salaire de base fixe s'est élevé à 561.723 EUR. La partie variable calculée sur les objectifs de 2013 s'est élevée à 142.879 EUR et sera payée en 2014. La rémunération variable partiellement différée calculée sur la réalisation du plan à long terme 2011-2013 s'élève à 334.337 EUR et sera payée en 2014. La cotisation au régime de retrait s'élève à 85.282 EUR. Les autres éléments de la rémunération s'élèvent à 32.268 EUR.

Il n'est pas prévu de disposition de droit de revendication. L'évaluation des prestations est fondée sur les résultats contrôlés.

#### 5.5.6 Rémunération des directeurs exécutifs en 2013 (compte non tenu du CEO)

La rémunération des autres membres du Comité exécutif est payée, pour l'un des membres, par l'intermédiaire d'une société de gestion et de divers mandats d'administrateur. Les montants mentionnés ici représentent le coût total. Les trois autres membres sont rémunérés par le biais de contrats de travail.

Les rémunérations cumulées pour l'exercice complet ont été les suivantes en 2013. En 2013, le salaire de base fixe s'est élevé à 970.705 EUR. La partie variable calculée sur les objectifs de 2013 s'est élevée à 217.746 EUR et sera payée en 2014. La rémunération variable partiellement différée calculée sur la réalisation du plan à long terme 2011-2013 s'élève à 493.433 EUR et sera payée en 2014. La cotisation au régime de retrait s'élève à 153.063 EUR. Les autres éléments de la rémunération s'élèvent à 71.021 EUR. Il n'est pas prévu de disposition de droit de revendication. L'évaluation des prestations est fondée sur les résultats contrôlés.

#### 5.5.7 Modalités applicables à l'intégralité du comité exécutif

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. Pour finir, un plan d'options sur actions est mis en place.

#### 5.5.8 Rémunération liée aux actions

##### 5.5.8.1 ACTIONS ACCORDÉES EN 2013

En 2013, des options sur actions ont été proposées aux membres du comité exécutif.

Nom	Année de l'octroi	Nombre d'options	Prix d'exercice
Jan Boone	2013	500	650,31 EUR
Jan Vander Stichele	2013	500	650,31 EUR
Jos Destrooper	2013	250	650,31 EUR
Ronald Drieduite	2013	250	650,31 EUR
John Van de Par	2013	250	650,31 EUR

##### 5.5.8.2 EXERCICE DES OPTIONS SUR ACTIONS EN 2013

Les membres du comité exécutif ont exercé les options sur actions ou warrants en 2013 comme suit :

Date	Nom	Transaction	Nombre	Prix	Valeur tot.
16/05/2013	John Van de Par	Vente actions	1.000	653,00 EUR	653.000 EUR
16/05/2013	Jos Destrooper	Vente actions	940	653,00 EUR	613.820 EUR
02/04/2013	Jos Destrooper	Exercice warrants	2.500	246,02 EUR	615.050 EUR
02/04/2013	John Van de Par	Exercice warrants	1.000	246,02 EUR	246.020 EUR
02/04/2013	Jan Vander Stichele	Exercice warrants	1.500	246,02 EUR	369.030 EUR
05/03/2013	Jos Destrooper	Vente actions	185	637,04 EUR	117.853 EUR
05/03/2013	Jos Destrooper	Exercice options	500	232,82 EUR	116.410 EUR
18/02/2013	John Van de Par	Vente actions	900	625,00 EUR	562.500 EUR
18/02/2013	John Van de Par	Exercice options	900	284,39 EUR	255.951 EUR
15/02/2013	Ronald Drieduite	Vente actions	1.500	618,70 EUR	928.042 EUR
15/02/2013	Ronald Drieduite	Exercice options	1.500	284,39 EUR	426.585 EUR

On ne recensait en 2013 aucune option échue mais non exercée, détenue par les membres du comité exécutif.

#### 5.5.9 Indemnités de départ

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 2013.

## 5.6 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

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

### 5.6.1 Environnement de contrôle

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.

### 5.6.2 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 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 de l'Executive Director, 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 à l'Executive Director, 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. 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 2013 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.



### 5.6.3 Activités de contrôle

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.

### 5.6.4 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. À 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.

### 5.6.5 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).

## 5.7 NOTIFICATIONS DANS LE CADRE DE L'ARTICLE 34 DE L'ARRÊTÉ ROYAL DU 14 NOVEMBRE 2007 - STRUCTURES DE PROTECTION

1. L'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 11 mai 2012 mandate le conseil d'administration de la SA Lotus Bakeries 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 11 mai 2012.
2. En vertu de la décision arrêtée le 11 mai 2012 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 5 juin 2012 et peut être reconduit.

## 5.8 AUDIT EXTERNE

La SCCRL PwC Réviseur d'entreprises, représentée par monsieur Peter Opsomer, réviseur d'entreprises, a été nommée commissaire aux comptes de la SA Lotus Bakeries (statutaire et consolidée) à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 14 mai 2013, pour une durée de trois ans. Son mandat échoira immédiatement après l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2016. Les rémunérations pour les services d'audit et les services non liés à l'audit rendus en 2013 par la SCCRL PwC Réviseur d'entreprises et aux personnes liées à PwC, sont mentionnées dans les commentaires 38 de l'annexe financière.

<b>Honoraires d'audit pour l'audit du Groupe 2013</b>	<b>en milliers d'EUR</b>
Lotus Bakeries SA	64
Groupe Lotus Bakeries	290
<b>Total</b>	<b>354</b>



^ Spot télévisé pain d'épices Snelle Jelle



^ Spot télévisé pain d'épices Snelle Jelle

4 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**5** INFORMATIONS  
BOURSIÈRES  
DESTINÉES 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.

## 3 | LIQUIDITÉ ET VISIBILITÉ DE L'ACTION

Lotus Bakeries a désigné la société de bourse, la SA Petercam 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 BOURSIÈRE

Au 31 décembre 2013, la capitalisation boursière de Lotus Bakeries s'élevait 567,42 millions d'euros.

## 5 | ÉVOLUTION DE L'ACTION LOTUS BAKERIES

Le graphique sur la page 48 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 | DONNÉES BOURSIÈRES 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 47 de ce rapport annuel.

## 7 | SITE INTERNET DU GROUPE LOTUS BAKERIES

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

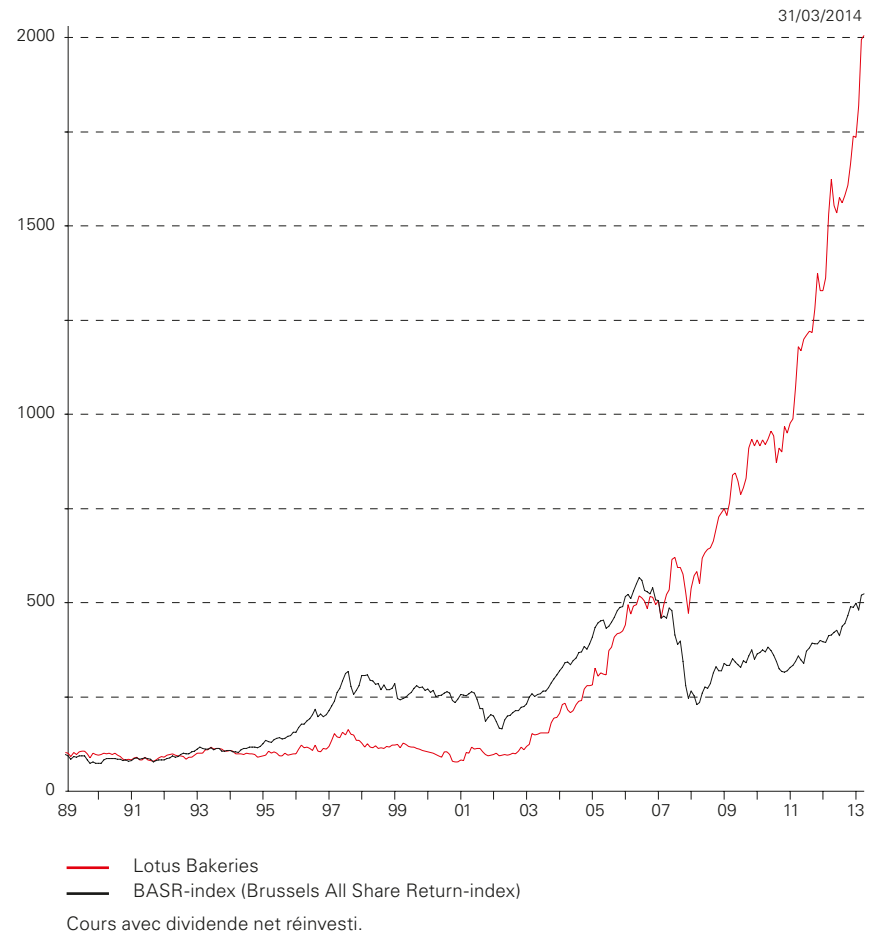
## DONNÉES BOURSIÈRES SUR L'ACTION LOTUS BAKERIES

en EUR	2014	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Cours le plus haut</b> jusqu'au 31/03 en 2014	875,00	725,00	615,00	423,00	411,50	340,00
<b>Cours le plus bas</b> jusqu'au 31/03 en 2014	711,00	555,00	407,00	325,00	310,00	229,99
<b>Cours</b> au 31/12 - au 31/03 en 2014	824,99	713,63	555,00	416,00	404,94	332,87
<b>Capitalisation boursière</b> au 31/12 - au 31/03 en 2014 en millions EUR	655,96	567,42	432,70	321,40	312,84	267,30
<b>Nombre d'actions en circulation</b> au 31/12 - au 31/03 en 2014	795.113	795.113	779.643	772.563	772.563	803.037
<b>Rapport cours/bénéfice (PER)<sup>(1)</sup></b>	23,49	20,32	16,81	13,50	13,56	10,62
<b>Rapport cours/cash-flow (PCF)<sup>(2)</sup></b>	14,45	12,50	10,07	8,83	8,20	6,60

(1) PER : Price Earnings Ratio : cours boursier fin d'année (respectivement au 31 mars en 2014) 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 2014) divisé par le cash-flow net, par action fin d'année.

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION LOTUS BAKERIES EN COMPARAISON À L'INDICE BASR



## 8 | CALENDRIER FINANCIER

### Mercredi 9 avril 2014

Rapport annuel 2013 disponible sur  
[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

### Vendredi 9 mai 2014

Assemblée générale ordinaire et extraordinaire  
des actionnaires à 16.30 heures  
Déclaration intermédiaire pour la période  
entamée le 1er janvier 2014.

### Jeudi 15 mai 2014

Mise en paiement du dividende relatif à  
l'exercice 2013

### Lundi 25 août 2014

Publication des résultats semestriels 2014

### Vendredi 13 février 2015

Publication des résultats annuels 2014

### Vendredi 8 mai 2015

Assemblée générale ordinaire des actionnaires.

---

## **9 | ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DES ACTIONNAIRES DU 9 MAI 2014**

1. Lecture et analyse du rapport annuel statutaire et consolidé du conseil d'administration concernant les comptes annuels de la société au 31 décembre 2013.
2. Lecture et analyse du rapport de contrôle statutaire et consolidé du commissaire concernant les comptes annuels statutaires et consolidés de la société au 31 décembre 2013.
3. Approbation du rapport de rémunération concernant la clôture de l'exercice de la société au 31 décembre 2013.
4. Approbation des comptes annuels de la société clôturés au 31 décembre 2013 et affectation du résultat dont les détails se trouvent à la page 31. Avis des comptes annuels consolidés clôturés à la même date.
5. Décharge des administrateurs et du commissaire.
6. Démission de la SARL CofigoMM et nomination respectivement de la SARL Vasticom (*en cours de création*) comme administratrice.
7. Renouvellement des autorisations conférées au conseil d'administration d'acquérir et d'aliéner des actions propres - modification des dispositions transitoires A, B et C - nouvelle numérotation de la disposition transitoire D - suppression de la disposition transitoire E.
8. Modification des articles 9 et 25 des statuts concernant la nature des actions et l'accès à l'assemblée générale conformément à la loi du 14 décembre 2005 portant suppression des titres au porteur.
9. Autorisation au conseil d'administration à exécuter les décisions prises.
10. Procuration pour la coordination des statuts.

L'ordre du jour et les propositions de résolution comprises sont consultables sur [www.lotusbakeries.com/corporate/investor-relations/doclist/shareholder-meetings](http://www.lotusbakeries.com/corporate/investor-relations/doclist/shareholder-meetings).

---

Situation à partir de mai 2014

## COMITÉ EXÉCUTIF

Jan Boone	Chief Executive Officer
Jan Vander Stichele	Executive Director
Isabelle Maes	Chief Financial Officer
John Van de Par	Chief Operating Officer

## DÉPARTEMENTS CORPORATE

### Corporate Finance

Joseph Bultynck	Corporate Treasury
Annelies Santens	Corporate Controlling & Reporting
Caroline Pannier	Corporate Controlling
Denis Pieters	Consolidation

### Global Brand & Customer Development

Twan Thorn	Global Brand & Customer Development
------------	-------------------------------------

### Corporate HR

Katia Dobbelaere	HR International Sales Offices & Corporate Departments
------------------	--

### Corporate ICT

Tom De Corte	ICT
Monique Huijsmans	Enterprise Content Management
Thierry Polfliet	IT Service Delivery
Patrick Van Cleemput	SAP administrative solutions

### Legal, IP & Corporate Communication

Sofie Dumarey	General Counsel
Stephanie De Wilde	Legal Counsel

### Corporate Services Operations

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



6 MANAGEMENT  
DU GROUPE  
LOTUS  
BAKERIES



## PAYS ET RÉGIONS

### Belgium

William Du Pré	General manager Belgium
Pascal Deckers	Category management
Sabien Dejonckheere	Marketing
Els De Smet	Sales
Jos Destrooper	Finance and Group HR
Charlotte Castele	Head of accounting
Mia Desmet	HR Belgium
Katja Maerschalc	Controlling
Filip Vanthienen	Customer brand business
Ivo Vermeiren	Operations
Yves Boisdenghien	Plant Courcelles
Johan Claerhout	Logistics
Christophe Laureys	Plant Oostakker
Dries Mermuys	Plant Eeklo
Xavier Speeleveld	Purchase
Jean-Paul Van Hoydonck	Plant Lembeke
Eddy Thijs	Technical services
Bart Vanterwyngen	Plant Meise (à partir de juillet 2014)
Toon Hubrechts	Plant Meise (jusqu'en juillet 2014)

### Netherlands

René Groen	General manager Netherlands
Leon Broer	Marketing
Bastiaan Haks	HR, Finance and administration
Dick Pouwels	Supply chain & NPD
Frank van Harten	Plant Sintjohannesga
Will Kuppens	Plant Geldrop
Rik Houtman	Plant Enkhuizen
Kamiel Steendijk	Sales

### France

Ignace Heyman	General manager France
Virginie Catteau	Human Resources
Christine Franssen	Marketing
Jean-Philippe Kloutz	Sales
Lucie La Folie	Finance and administration
Ludovic Valente	Operations
Marc Berger	Plant Briec-de-l'Odet
<b>Sales Offices Europe</b>	
Han van Welie	General manager Sales Offices Europe
Martin Birrer	Switzerland
Serge Defaix	Iberica
Paul Hunter	United Kingdom and Ireland
Pelle Karlson	Nordics
Ton Kooi	Central Europe / Germany and Austria
Marek Kowalewski	Poland
Tomáš Zbořilek	Czech Republic/Slovakia

### Americas

Michael Bannister	General manager Americas
Sal Alvarez	Operations
Steffany Lee	Marketing
Angel López	Latin America
Carmen Gana	Chile
Michelle Singer	Sales
Johan Wilms	Finance and administration

### International Distributors

Bart Bauwens	General manager International Distributors
Martin-Frederic Eeckhout	South Europe/Middle East/Africa

### China

Ronald Drieduite	General manager China
------------------	-----------------------



7 DONNÉES  
FINANCIÈRES

La présente partie du rapport annuel 2013 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 2013 figurant ci-après ont été établis selon les normes IFRS adoptées par l'UE et la comparaison par rapport à 2012 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.

Étant 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 la SA Lotus Bakeries.

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 la SA Lotus Bakeries.

## SOMMAIRE

<b>Comptes annuels consolidés</b>	<b>54</b>
Bilan consolidé	54
Compte de résultats consolidés	55
<hr/>	
<b>Revue financière des cinq dernières années du Groupe Lotus Bakeries</b>	<b>57</b>

## BILAN CONSOLIDÉ

en milliers d'EUR

	31-12-13	31-12-12
<b>ACTIFS</b>		
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>262.729</b>	<b>214.154</b>
Immobilisations corporelles	136.489	109.064
Goodwill	46.517	25.960
Immobilisations incorporelles	75.744	76.248
Investissements dans des autres entreprises	27	32
Créances d'impôts différés	3.859	2.691
Autres créances à long terme	93	159
<b>Actifs circulants</b>	<b>71.375</b>	<b>56.461</b>
Stocks	16.665	14.917
Créances commerciales	36.036	29.751
Créances fiscales	5.428	4.248
Autres créances	402	-
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	11.933	6.452
Comptes de régularisation	911	1.093
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>334.104</b>	<b>270.615</b>
<b>PASSIFS</b>		
<b>Fonds propres</b>	<b>171.375</b>	<b>145.206</b>
Capital social	11.246	7.440
Résultats reportés	167.099	146.183
Actions propres	(9.442)	(11.061)
Autres réserves	2.414	2.586
Intérêts minoritaires	58	58
<b>Dettes à long terme</b>	<b>43.984</b>	<b>34.041</b>
Dettes financières	7.925	-
Dettes d'impôts différés	32.687	30.323
Dettes pour pensions	2.793	3.215
Provisions	574	498
Autres dettes à long terme	5	5
<b>Dettes à court terme</b>	<b>118.745</b>	<b>91.368</b>
Dettes financières	62.337	41.675
Provisions	1.265	1.405
Dettes commerciales	34.249	30.886
Dettes sociales et salariales	12.525	10.792
Dettes fiscales	5.126	3.736
Instruments financiers dérivés	70	495
Autres dettes à court terme	279	200
Comptes de régularisation	2.894	2.179
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>334.104</b>	<b>270.615</b>

## COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS



## COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

en milliers d'EUR

	2013	2012
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>332.319</b>	<b>288.455</b>
Approvisionnements et marchandises	(111.425)	(91.149)
Services et biens divers	(87.259)	(78.390)
Coût personnel	(78.900)	(69.972)
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	(13.290)	(11.708)
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales	(869)	(1.130)
Autres produits et charges d'exploitation (net)	795	574
<b>Résultat d'exploitation récurrent (REBIT) <sup>(1)</sup></b>	<b>41.371</b>	<b>36.680</b>
Résultat d'exploitation non-récurrent	(3.655)	(1.953)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT) <sup>(2)</sup></b>	<b>37.716</b>	<b>34.727</b>
Résultat financier	(1.740)	(1.569)
Produits financiers	2.576	1.395
Charges financières	(4.316)	(2.964)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>35.976</b>	<b>33.158</b>
Impôts	(8.057)	(7.408)
<b>Résultat après impôts</b>	<b>27.919</b>	<b>25.750</b>
<b>Résultat net</b>	<b>27.919</b>	<b>25.750</b>
Résultat net : part de tiers	(1)	13
Résultat net : part du Groupe	27.920	25.737
<b>Etat consolidé du résultat global :</b>		
<b>qui pourraient être inclus dans les résultats ultérieurs</b>	(581)	1.005
Ecart de conversion des activités étrangères	(610)	941
Instruments financiers	29	64
<b>qui ne seront jamais inclus dans le revenu net</b>	<b>409</b>	-
Régimes de retraite à prestations définies	409	-
<b>Bénéfices/(pertes) net attribué immédiatement aux fonds propres</b>	<b>(172)</b>	<b>1.005</b>
<b>Résultat global total</b>	<b>27.747</b>	<b>26.755</b>
<b>Attribuable aux :</b>		
Intérêts minoritaires	(1)	13
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	27.748	26.742
<b>Bénéfice par action</b>		
Nombre moyen pondéré d'actions	764.828	746.052
<b>Bénéfice de base par action (EUR)</b>	<b>36,50</b>	<b>34,50</b>
du résultat des activités poursuivies	36,50	34,50
Nombre moyen pondéré d'actions diluées	787.170	773.576
<b>Bénéfice dilué par action (EUR)</b>	<b>35,47</b>	<b>33,27</b>
du résultat des activités poursuivies	35,47	33,27
Nombre d'actions <sup>(3)</sup>	795.113	779.643
<b>Bénéfice dilué par action (EUR)</b>	<b>35,11</b>	<b>33,01</b>
du résultat des activités poursuivies	35,11	33,01

## COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

(1) REBIT est défini comme résultat d'exploitation récurrent correspondant aux produits et coûts découlant de l'exercice normal de l'activité.

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

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



**REVUE FINANCIÈRE  
DES CINQ DERNIÈRES  
ANNÉES DU GROUPE  
LOTUS BAKERIES**

**BILAN CONSOLIDÉ**

en milliers d'EUR

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>262.729</b>	<b>214.154</b>	<b>184.861</b>	<b>178.257</b>	<b>170.301</b>
Immobilisations corporelles	136.489	109.064	95.052	90.233	84.150
Goodwill	46.517	25.960	25.710	25.670	24.837
Immobilisations incorporelles	75.744	76.248	61.859	61.576	60.822
Créances d'impôts différés	3.859	2.691	2.045	637	353
Autres créances à long terme y compris les instruments financiers dérivés	93	159	163	109	101
<b>Actifs circulants</b>	<b>71.375</b>	<b>56.461</b>	<b>53.025</b>	<b>46.474</b>	<b>55.809</b>
Stocks	16.665	14.917	14.285	12.998	12.947
Créances commerciales	36.036	29.751	26.305	23.360	21.288
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	11.933	6.452	7.369	6.302	16.249
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>334.104</b>	<b>270.615</b>	<b>237.886</b>	<b>224.731</b>	<b>226.110</b>
<b>Fonds propres</b>	<b>171.375</b>	<b>145.206</b>	<b>126.760</b>	<b>109.795</b>	<b>101.197</b>
<b>Dettes à long terme</b>	<b>43.984</b>	<b>34.041</b>	<b>41.312</b>	<b>50.571</b>	<b>69.313</b>
Dettes financières	7.925	-	6.632	17.902	37.136
Dettes d'impôts différés	32.687	30.323	29.187	28.700	28.619
<b>Dettes à court terme</b>	<b>118.745</b>	<b>91.368</b>	<b>69.814</b>	<b>64.365</b>	<b>55.600</b>
Dettes financières	62.337	41.675	19.474	19.319	13.739
Dettes commerciales	34.249	30.886	29.430	23.509	22.138
Dettes sociales et salariales	12.525	10.792	10.690	9.081	9.518
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>334.104</b>	<b>270.615</b>	<b>237.886</b>	<b>224.731</b>	<b>226.110</b>

**COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS**

en milliers d'EUR

	2013	2012	2011	2010	2009
Chiffre d'affaires	332.319	288.455	275.598	264.823	261.071
<b>Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)</b>	<b>41.371</b>	<b>36.680</b>	<b>36.363</b>	<b>34.955</b>	<b>34.593</b>
Résultat d'exploitation non-récurrent	(3.655)	(1.953)	(2.695)	(874)	(294)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>37.716</b>	<b>34.727</b>	<b>33.668</b>	<b>34.081</b>	<b>34.299</b>
Résultat financier	(1.740)	(1.569)	(688)	(2.960)	(2.826)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>35.976</b>	<b>33.158</b>	<b>32.980</b>	<b>31.121</b>	<b>31.473</b>
Impôts	(8.057)	(7.408)	(9.165)	(8.055)	(8.202)
<b>Résultat après impôts</b>	<b>27.919</b>	<b>25.750</b>	<b>23.815</b>	<b>23.066</b>	<b>23.271</b>
Résultat de la cessation d'activités	-	-	-	-	1.889
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>27.919</b>	<b>25.750</b>	<b>23.815</b>	<b>23.066</b>	<b>25.160</b>
Résultat net : part de tiers	(1)	13	13	11	95
Résultat net : part du Groupe	27.920	25.737	23.802	23.055	25.065



**8** 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

Registre de personnes morales, Gand  
Numéro d'entreprise 0.401.030.860

### **Rapport annuel**

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

Het eerste gedeelte van dit jaaroverzicht is eveneens beschikbaar in het Nederlands.  
The first part of this annual report is also available in English.

De financiële bijlage (het tweede gedeelte) van het jaaroverzicht is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

L'annexe financière (la deuxième partie) du rapport annuel est disponible en néerlandais et en anglais.

The financial supplement (the second part) of the annual report 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 - Blue Matters SPRL  
[www.colorstudio.be](http://www.colorstudio.be)

#### ***Photographie***

##### ***Belgique***

ColorStudio - Blue Matters SPRL - Koen Deprez  
- Design Board - Duval Guillaume - Magelaan CVBA  
- Michèle Francken & Daan Moreels - Quadri  
- Collaborateurs de Lotus Bakeries

##### ***Pays-Bas***

Peek fotografie - N=5 - Collaborateurs de Lotus Bakeries

##### ***États-Unis***

Heather Hryciw Photography

##### ***Suède***

Fabian Björnstjerna



CARE FOR TODAY

RESPECT FOR  
TOMORROW



---

CARE FOR TODAY  
Respect for  
tomorrow

# La genèse

Comme il est expliqué dans notre brochure 'Care for today - Respect for tomorrow', la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est contenue dans notre ADN. Depuis sa création en 1932, Lotus Bakeries a toujours attaché une grande importance à ce concept.

Selon nous, il est important d'évaluer sa mise en œuvre et d'en rendre compte ; la Global Reporting Initiative (GRI) nous aide dans cette démarche. De plus, la nouvelle norme G4 est clairement structurée et la très récente édition de G4 Sector Disclosure for Food Processing (mars 2014) aborde toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement. Le cadrage des différents projets et leur association aux quatre axes de progression (homme, environnement, société, collaborateurs)

se sont avérés indispensables pour donner une identité à notre concept de responsabilité sociétale des entreprises. Les déclarations de politique, traitées dans le détail dans le programme 'Care for today - Respect for tomorrow' décrivent le chemin qui nous conduira vers une entreprise durable soigneusement étudiée.

La prochaine étape mènera en premier lieu à ce que la GRI appelle 'la définition des indicateurs clés'. Pour ce faire, nous demanderons à nos parties prenantes de relever les points importants des thèmes RSE pour notre entreprise. L'étude consécutive des effets potentiels sur notre entreprise fera ressortir les priorités. Nous avons prévu d'entreprendre ces démarches au cours de 2014.

Les premiers pas franchis dans le processus d'entreprise durable en 2010 et 2011 ont donné naissance au programme 'Care for today - Respect for tomorrow'. Ce programme est une clé de voûte importante du cadre GRI. C'est pourquoi nous proposons de revoir ci-après son édification.

Courant 2010, un groupe de travail a soumis les thèmes traités par la RSE aux collaborateurs des différentes zones pour que ceux-ci déterminent les points importants. Un plan par étapes clairement établi a été élaboré en concertation avec le comité exécutif.

Quatre axes de progression ont été identifiés :

#### LA PERSONNE



Lotus Bakeries met tout en œuvre pour que le consommateur puisse déguster à chaque moment des produits, fabriqués de la façon la plus responsable.

Porté à la connaissance de tous les collaborateurs et du conseil d'administration, ce programme s'intitule 'Care for today - Respect for tomorrow' de Lotus Bakeries.

#### L'ENVIRONNEMENT



La nature offre à Lotus Bakeries tout ce qui est nécessaire à la fabrication de ses produits. Elle mérite toute notre respect.

Il a commencé à germer il y a très longtemps, à la création de l'entreprise, et a été formalisé en 2010-2011 ; les avis donnés par les collaborateurs permettront de le mettre à jour. Le programme sera

#### LA SOCIÉTÉ



Lotus Bakeries est conscient de son rôle dans la société; il s'agit d'une responsabilité que le Groupe aime assumer jour après jour.

complété par la définition d'une dimension externe. Nous avons donc résolument choisi d'appliquer les nouveaux principes empreints d'engagement selon la GRI-G4.

#### LES COLLABORATEURS



Ce sont la motivation et l'engagement de ses collaborateurs qui permettent à Lotus Bakeries de faire la différence. Chacun mérite le plus grand respect.

Nous souhaitons revoir notre gouvernance d'entreprise selon ces nouveaux principes et sommes ouverts à toute proposition à ce sujet.

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'

# L'avenir

## VU PAR JAN BOONE, CEO DE LOTUS BAKERIES

'Care for today - respect for tomorrow',  
entreprandre durablement aujourd'hui et respecter  
demain est un des crédos de Lotus Bakeries et ce,  
depuis le tout début en 1932, de cette entreprise  
familiale dynamique et florissante.

Lotus Bakeries prend soin de ses produits, de l'environnement, de ses partenaires, de ses collaborateurs et du consommateur. Voilà la manière de vivre pleinement l'instant présent, tout en se réservant un avenir radieux. Et de permettre au consommateur de savourer intensément, aujourd'hui comme demain, des produits exceptionnels.

Cette philosophie, Lotus Bakeries entend la poursuivre sur le long terme. L'attention et le respect revêtent à ses yeux une importance cruciale. Lotus Bakeries cherche chaque jour à faire de l'avenir un avenir meilleur.

Lotus Bakeries concentre l'ensemble de ses efforts autour de quatre domaines : la personne, l'environnement, la société et ses collaborateurs. La brochure que vous avez en main détaille chacun de ces principes.

Grâce à sa stratégie, Lotus Bakeries veut contribuer à la politique générale en matière de développement durable. Personne ne doute qu'ensemble, nous y parviendrons.

*Merci.*

**Jan Boone,**  
CEO van Lotus Bakeries



Koninklijke  
**PEIJNENBURG**  
- Sinds 1883 -

**ANNAS**







# Le Développement Durable, notre meilleur ingrédient

Tous Les Produits De Lotus Bakeries sont fabriqués selon Des Principes toujours Plus Durables. Le Développement Durable concerne, tout naturellement, La Production et elle s'étend également aux Personnes, à L'environnement, à La société et à chacun Des collaborateurs Du Groupe.

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'



### LA PERSONNE



Lotus Bakeries met tout en œuvre pour que le consommateur puisse déguster à chaque moment des produits, fabriqués de la façon la plus responsable.

### L'ENVIRONNEMENT



La nature offre à Lotus Bakeries tout ce qui est nécessaire à la fabrication de ses produits. Elle mérite toute notre respect.

### LA SOCIÉTÉ



Lotus Bakeries est conscient de son rôle dans la société; il s'agit d'une responsabilité que le Groupe aime assumer jour après jour.

### LES COLLABORATEURS



Ce sont la motivation et l'engagement de ses collaborateurs qui permettent à Lotus Bakeries de faire la différence. Chacun mérite le plus grand respect.



# LA PERSONNE



Lotus Bakeries veut permettre à chaque consommateur de savourer pleinement, et d'une manière aussi responsable que possible, ses produits, aujourd'hui comme demain. Pour y parvenir, le Groupe respecte à la lettre – cela va de soi – des règles alimentaires et d'hygiène les plus strictes.

**Le sel est utilisé en quantités minimales dans nos produits et les matières grasses ne contiennent aucune graisse trans.** La toute grande majorité des matières premières sont d'origine naturelle.



# SAVOURER sainement

Pour continuer à assurer des produits de qualité supérieure :

- Lotus Bakeries investit en moyenne deux fois plus que les autres entreprises alimentaires européennes dans la **recherche et le développement**
- Lotus Bakeries a adopté des **procédures extrêmement strictes** en matière de sécurité alimentaire, de traçabilité, de contrôle de la qualité, d'hygiène, de transport...
- Lotus Bakeries multiplie les **audits internes**.

Par ailleurs, le consommateur sait précisément ce qu'il achète puisque **l'étiquetage nutritionnel, d'une clarté exemplaire** est conforme aux législations belge et européenne. Partout en Europe, les apports journaliers recommandés (AJR) sont indiqués en détail, ce qui est un choix volontaire.

Gemiddelde voedingswaarde per / Valeur nutritionnelle moyenne par Durchschnittlicher Nährwert pro / Average nutrition value per	100 g	1 Frangipane 32,5 g	%GDA
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%

Per/Par/Pro  
Frangipane

# RESPECTER LA NATURE

100%

électricité neutre en CO<sub>2</sub>  
dans toutes les usines

< 1%

de déchets définitivement  
perdus

## HUILE DE PALME - DÉCLARATION

Lotus Bakeries est membre de la Table ronde sur l'huile de palme durable (« Roundtable on Sustainable Palm Oil, RSPO »). Depuis septembre 2011, le Groupe achète des certificats « greenpalm » correspondant à ses volumes d'huile de palme pour soutenir la production d'huile de palme durable. Toute l'huile de palme qu'il utilise est ainsi certifiée « book and claim ».

À partir du 1er mai 2014, 100 % de l'huile de palme achetée directement par Lotus Bakeries pour son usine de margarine sera certifiée ségréguée RSPO, le plus haut niveau d'exigence en matière de certifi-

cation RSPO. Pour la fin 2014, toutes les autres huiles de palme durables (présentes dans certains margarines et produits que l'entreprise achète) seront au moins certifiées mass balance. Au cours de 2015, elles seront aussi certifiées ségréguées RSPO.

Lotus Bakeries respecte pleinement les principes d'utilisation d'une huile de palme traçable sans rapport avec la déforestation, l'exploitation et les tourbières.

C'est pourquoi, en collaborant étroitement avec ses fournisseurs, le Groupe vise d'ici à 2015 la

traçabilité complète jusqu'aux plantations pour toute l'huile de palme qu'il utilise. Lotus Bakeries souhaite ainsi obtenir la garantie de ses fournisseurs que l'huile de palme qu'il achète soit sans rapport avec la déforestation, l'exploitation et les tourbières.

En matière de respect de l'environnement, Lotus Bakeries ne laisse rien au hasard. À titre d'exemple, l'électricité consommée dans chacune des usines est neutre en CO<sub>2</sub>. De surcroît, la consommation d'énergie par kilo produit est réduite au rythme de 2 % par an.

Cette approche durable caractérise l'intégralité de la production. Lotus Bakeries n'utilise que des matières premières non génétiquement modifiées, **cultivées et produites de la façon la plus durable possible.**

Pour ménager davantage l'environnement, Lotus Bakeries s'efforce de limiter sa consommation d'eau. C'est pourquoi la production n'utilise, dans la mesure du possible, que de **l'eau de pluie et de l'eau de source.** Quant aux eaux usées, elles sont épurées au maximum. Les déchets sont **soigneusement triés et valorisés.**

La quantité de déchets définitivement perdus n'excède pas 1 %.







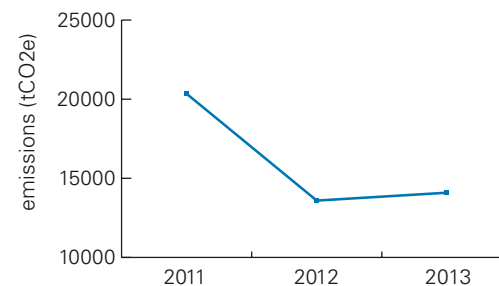
# L'ENVIRONNEMENT



## LE SAVIEZ-VOUS?

Lotus Bakeries invite chacun de ses fournisseurs à souscrire à son 'Engagement en faveur du développement durable', axé sur l'adoption de mesures visant à ménager l'environnement et la mise à disposition de conditions de travail dignes et éthiques.

## CO<sub>2</sub>-emission -32%\*



(\*) Comparison scope 1 & 2 (CO<sub>2</sub>-logic)

A photograph of three young girls of diverse backgrounds looking intently at a globe. The girl on the left is a young Black girl with her hair in braids. The girl in the middle is a young Hispanic girl with a white flower hair clip. The girl on the right is a young white girl. They are all focused on the globe, which is partially visible on the right side of the frame. The background is softly blurred.

# LA SOCIÉTÉ



Mener une politique durable, cela ne se limite pas pour Lotus Bakeries à consentir des efforts en faveur de l'environnement : un aspect sociétal est intrinsèquement lié à cette philosophie. En d'autres termes, Lotus Bakeries est pleinement conscient de son **rôle dans la société**.

# notre responsabilité aujourD'hui et Demain

Depuis des années, Lotus Bakeries encourage divers **projets, activités et organisations à caractère culturel et social** de même qu'un certain nombre d'initiatives en faveur du développement, à l'échelon local aussi bien qu'international. Lotus Bakeries soutient notamment 'Le Bateau pour Kinshasa', un projet d'"entrepreneurs pour entrepreneurs" visant à mettre sur pied une organisation centralisée pour le transport de produits agricoles à destination de Kinshasa par le lac Mai-Ndombe et le fleuve Congo, ainsi que pour la commercialisation de ces denrées.

## Evénements sportifs

Parce que faire du sport et bouger est essentiel, Lotus Bakeries soutient régulièrement des initiatives locales dans ce domaine; à ces occasions, des produits Lotus Bakeries sont offerts à la dégustation.

## Lotus Bakeries s'engage à continuer à investir dans :

- Diverses initiatives sociales, sportives et culturelles
- De nombreux projets de développement
- Le projet 'Le Bateau pour Kinshasa'.







# NOS COLLABORATEURS SONT PRÊTS À TOUT DONNER, NOUS AUSSI

Lotus Bakeries se veut un employeur engagé et propose à son personnel un travail passionnant dans un environnement agréable. Il concrétise cet engagement par la promotion des quatre aspects suivants :

## 1 CULTURE DE L'EXCELLENCE

Esprit d'équipe, sens du dialogue et passion comptent au nombre des priorités de Lotus Bakeries, qui investit en faveur de l'épanouissement et du bien-être de ses collaborateurs.

## 2 SÉCURITÉ

Parce que bien travailler, c'est travailler en toute sécurité, le programme **'Safety First'** se voit conférer une priorité absolue.



# 3 COMMUNICATION

Une communication claire et ouverte encourage les collaborateurs à s'impliquer au maximum dans leurs activités. L'information à leur attention circule vite, par la voie hiérarchique, en réunions de groupe et de travail, et via les plates-formes de communication internes.

# 4 DÉVELOPPEMENT

Investir dans chacun des collaborateurs est bénéfique pour l'ensemble de l'entreprise. La preuve, c'est que tous s'engagent avec sincérité et passion. Pour entretenir cet état d'esprit, Lotus Bakeries continuera à proposer **formations professionnelles, coaching et formations continues.**

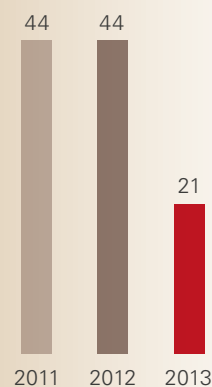
## LES COLLABORATEURS



### LE SAVIEZ-VOUS?

Lotus Bakeries s'est doté d'un 'Code de principes', consacré à la promotion d'un environnement de travail digne et éthique. Les principes qu'il énonce s'appliquent à l'intégralité des collaborateurs, dans chaque pays, à tous les niveaux et à l'ensemble des postes de travail.

Nombre annuel d'accidents du travail



Ces chiffres résultent principalement de l'attention soutenue portée à la sécurité au travail sous toutes ses formes. Tous les employés et cadres de l'entreprise ont été mobilisés à cet effet. La sécurité joue un rôle de premier plan dans tout ce que nous entreprenons. Cette volonté a donné naissance au réflexe sécurité.



# L'APPROCHE DURABLE DE LOTUS BAKERIES DANS LA PRATIQUE

L'APPROCHE DURABLE PRIVILÉGIÉE PAR LOTUS BAKERIES VISE SIMULTANÉMENT LA PERSONNE, L'ENVIRONNEMENT, LA SOCIÉTÉ ET LES COLLABORATEURS. MAIS QUE SIGNIFIE CELA PRÉCISÉMENT? COMMENT CETTE POLITIQUE EST-ELLE MISE EN ŒUVRE? POUR LE SAVOIR, NOUS AVONS INTERROGÉ JEAN-PAUL VAN HOYDONCK, DIRECTEUR DU SITE DE LEMBEKE. DANS SA FONCTION DE DIRECTEUR DU SITE DE PRODUCTION, JEAN-PAUL VAN HOYDONCK DÉFINIT LA STRATÉGIE EN TERMES DE VOLUMES, D'INVESTISSEMENTS ET DE L'APPROCHE A LONG TERME.

## **A propos de l'approche à long terme : votre politique tient-elle compte du développement durable?**

**JP** "Résolument. Dans tout ce que nous faisons, nous tentons de ménager l'environnement. Nous avons de notre propre initiative invité les autorités à suivre l'évolution de notre consommation d'énergie.

Nous sommes assistés par un conseiller spécialisé dans ce domaine et adaptons notre politique dès que besoin. Je citerai, parmi nos réalisations, l'isolation de la toiture, l'installation de panneaux solaires et le remplacement des chaudières par des installations à plus haut rendement, ce qui a permis de réduire notre consommation d'énergie. Les machines sont à fréquence contrôlée – en d'autres termes, elles ne tournent qu'à la puissance requise, pas en permanence à plein régime. Les lignes du nouveau hall de production peuvent même être contrôlées séparément et réglées

d'une manière aussi précise que possible, pour économiser l'énergie. Nous avons par ailleurs mis sur pied un plan innovant de réduction des déchets et projetons de rendre la production neutre en CO<sub>2</sub> – sachant que toute notre consommation d'électricité l'est déjà."

## **Par "développement durable", Lotus Bakeries entend également le respect de la personne, de ses collaborateurs et de la société.**

**JP** "Ce qui se ressent pleinement. Nous suivons de près les évolutions dans les domaines de la production et des emballages, pour proposer au consommateur un assortiment savoureux mais également, fabriqué d'une manière aussi responsable que possible. Pour atteindre cet objectif, nous avons besoin de collaborateurs enthousiastes. Désireux d'encourager davantage leur motivation et leur implication, nous

promouvons ce que nous appelons l'autonomie des équipes.

Brièvement : chaque collaborateur est, avec son équipe, responsable de sa ligne de production et suit à ce titre le processus de fabrication. Concerné par ses résultats, il est libre de se concerter avec les autres équipes. Chacun apprend à mieux connaître le processus de fabrication et a davantage son mot à dire. Cette approche est extrêmement bien accueillie.

L'usine remplit en outre un rôle social dans la région. Elle fait notamment appel, depuis des années déjà, à un atelier protégé (ESAT) voisin. Nous aimons aussi contribuer aux événements sportifs, en offrant à l'organisation quelques-uns de nos produits. Enfin, nous n'avons pas l'intention de nous reposer sur nos lauriers. Le développement durable reste et restera longtemps encore une priorité absolue pour nous."

**Merci pour vos explications.**



“Désireux d'encourager  
davantage leur motivation  
et leur implication, nous  
promouvons ce que nous  
appelons l'autonomie des  
équipes.”

**Jean-Paul Van Hoydonck**

*Directeur du site de production Lembeke*

#### Colophon

Concept et réalisation  
ColorStudio - Blue Matters SPRL /BVBA  
en collaboration avec Studio Lotus Bakeries  
[www.colorstudio.be](http://www.colorstudio.be)

Photographie  
ColorStudio - Blue Matters SPRL /BVBA  
Foto [davidplas.be](http://davidplas.be)







The Original  
**SPECULOOS  
KOOKBOEK**







Gentstraat 52  
B-9971 Lembeke