



RAPPORT ANNUEL
2014



SOMMAIRE

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS	3	4 RÉSULTATS ET PROPOSITION DE RÉPARTITION	31
FAITS SAILLANTS	4	5 DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	33
1 MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU CEO	6	5.1 Capital et actions	33
2 STRATÉGIE DE LOTUS BAKERIES	8	5.2 Actionnaires et structure de l'actionnariat	34
3 PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES	10	5.3 Conseil d'administration et comités du conseil d'administration	35
4 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	18	5.4 Comité exécutif	39
1 ACTIVITÉS EN 2014	19	5.5 Rapport de rémunération	39
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	23	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
2 INFORMATIONS FINANCIÈRES	26	5 INFORMATIONS BOURSIÈRES DESTINÉES AUX ACTIONNAIRES	46
2.1 Évolution des coûts	26	6 MANAGEMENT DU GROUPE LOTUS BAKERIES	50
2.2 Rentabilité	26	7 DONNÉES FINANCIÈRES	52
2.3 Principaux risques et incertitudes	27	Comptes annuels consolidés	54
2.4 Instruments financiers	28	Revue financière abrégée des cinq dernières années du Groupe Lotus Bakeries	57
2.5 Recherche et développement, innovation et durabilité	28	8 INFORMATIONS GÉNÉRALES	58
2.6 Faits importants après le 31 décembre 2014	28	'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'	61
3 PERSPECTIVES POUR 2015	29		

CHIFFRES-CLÉS
CONSOLIDÉS



CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS DU GROUPE LOTUS BAKERIES

en millions d'EUR

	2014	2013	2012	2011	2010
COMPTE DE RÉSULTATS					
Chiffre d'affaires	347,89	332,32	288,46	275,60	264,82
Approvisionnements et marchandises	(104,43)	(111,43)	(91,15)	(85,74)	(81,06)
Services et biens divers	(96,48)	(87,26)	(78,39)	(73,25)	(69,63)
Coût personnel	(78,89)	(78,90)	(69,97)	(68,72)	(65,53)
Amortissements et réductions de valeur ⁽¹⁾	(16,66)	(14,16)	(12,84)	(12,07)	(12,50)
Autres produits et charges d'exploitation (net)	(1,99)	0,80	0,57	0,55	(1,15)
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	49,43	41,37	36,68	36,37	34,96
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) ⁽²⁾	67,02	55,62	49,85	49,36	48,71
Résultat d'exploitation non-récurrent	(0,26)	(3,65)	(1,95)	(2,70)	(0,87)
Résultat d'exploitation (EBIT) ⁽³⁾	49,17	37,72	34,73	33,67	34,09
Résultat financier	0,02	(1,74)	(1,57)	(0,69)	(2,96)
Résultat avant impôts	49,19	35,98	33,16	32,98	31,13
Impôts	(12,42)	(8,06)	(7,41)	(9,17)	(8,06)
Résultat après impôts	36,77	27,92	25,75	23,81	23,07
Résultat des activités abandonnées	-	-	-	-	-
RÉSULTAT NET	36,77	27,92	25,75	23,81	23,07
Résultat net : part de tiers	-	-	0,01	0,01	0,01
Résultat net : part du Groupe	36,77	27,92	25,74	23,80	23,06
AUTOFINANCEMENT ET INVESTISSEMENTS					
Cash-flow net ⁽⁴⁾	60,19	45,41	42,99	36,41	38,15
Investissements ⁽⁵⁾	16,55	33,16	40,54	16,98	17,09
BILAN					
Total du bilan	336,99	334,10	270,62	237,89	224,73
Fonds propres	200,63	171,38	145,21	126,76	109,80
Dettes financières nettes ⁽⁶⁾	20,20	48,89	24,16	10,88	23,76
NOMBRE DU PERSONNEL	1.221	1.244	1.218	1.198	1.198
CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS PAR ACTION (en EUR) ⁽⁷⁾					
	2014	2013	2012	2011	2010
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	63,46	54,09	49,17	48,54	46,52
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) ⁽²⁾	86,03	72,72	66,82	65,90	64,83
Résultat net : part du Groupe	47,21	36,50	34,50	31,77	30,68
Dividende brut ⁽⁸⁾	12,40	10,80	9,80	9,40	8,80
Dividende net	9,30	8,10	7,35	7,05	6,60
Nombre moyen pondéré d'actions	778.944	764.828	746.052	749.088	751.377
Nombre d'actions au 31 décembre	803.013	795.113	779.643	772.563	772.563

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

- (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 8 mai 2015.

FAITS MARQUANTS

JANVIER

FÉVRIER

MARS

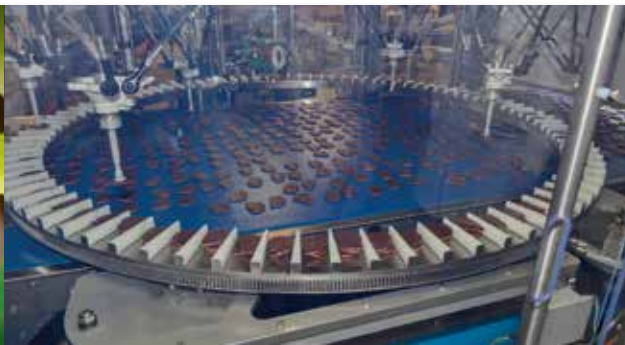
AVRIL

MAI

JUIN



Dinosaurus



Nouvelle ligne de production des biscuits Dinosaurus



Nouveau comité exécutif



Le Royaume-Uni et Israël apprécient beaucoup la pâte à tartiner au speculoos



JUILLET

AOÛT

SEPTEMBRE

OCTOBRE

NOVEMBRE

DÉCEMBRE

Première facture émise par Lotus Bakeries Chine



Le même bord dentelé, typique de Lotus, pour tous les speculoos



Introduction Lotus Suzy

18,5%

PART DE MARCHÉ EN VOLUME
POUR L'ANNÉE 2014
SOURCE: NIELSEN



Pour la première fois Lotus est le leader en matière de volume dans le segment « Bakery and sweet biscuits » en Belgique pour l'année 2014



Jan Vander Stichele
Executive Director

Matthieu Boone
Président

Jan Boone
CEO

1

MOT DU PRÉSIDENT ET DU CEO

En 2014, nous avons connu des succès et avons fait face à affronter des défis. Nous avons entrepris des démarches stratégiques sur les marchés intérieurs et étrangers.

Les projets menés en Amérique latine démontrent bien l'expansion internationale, même si le chiffre d'affaires y est encore très faible. Pour pénétrer les marchés, il faut construire une équipe dotée du sens de l'entrepreneuriat, d'audace et de beaucoup de patience. Conquérir de nouveaux marchés signifie intéresser à sa cause chaque consommateur, habitant et famille. Cela relève d'un véritable défi. Croyez-moi, c'est un biscuit unique, notre speculoos, mais il ne se vend pas sans efforts.

“ Notre positionnement pour le speculoos Lotus est clair : c'est le meilleur biscuit pour accompagner le café. ”

Depuis 20 ans déjà, nous consacrons des efforts au développement du marché asiatique. Pour l'Amérique latine, il nous faudra faire preuve de beaucoup de patience aussi. Toujours sur le plan international, Lotus Bakeries Chine a vu le jour en 2014. Dans les pays asiatiques, nous nous appuyons systématiquement sur un distributeur local ou un partenaire commercial. Les ventes satisfaisantes, le potentiel de développement et l'intérêt stratégique du marché chinois nous ont amenés, après 10 ans, à créer notre propre bureau de vente en Chine.

Passons en revue la réussite des projets plus près de chez nous, en France. Le succès en France démontre qu'une attention soutenue portée aux produits phares porte ses fruits. Le speculoos mais surtout les gaufres ont produit de bons résultats. Il y a 50 ans, la France était le tout premier pays exportateur dans l'histoire de Lotus Bakeries. La progression constante de la croissance révèle un énorme potentiel de développement. Cela signifie que les marchés sont tous encore expansibles.

Ces dernières années, nous avons mené d'importantes restructurations aux Pays-Bas. La forte optimisation des usines à Geldrop et à Sintjohannesga a permis de réduire les effectifs tout en conservant les mêmes volumes. Les décisions difficiles mais courageuses prises par l'équipe aux Pays-Bas étaient indispensables pour garantir la compétitivité.

Le lancement et la première production des biscuits Dinosaurus à Lembeke figurent parmi les événements qui ont marqué Lotus Bakeries en 2014. Il s'agit du plus gros investissement dans une ligne de production jamais réalisé dans notre histoire. La marque Suzy a été relancée sur le marché intérieur avec succès. Être parvenu à battre notre record de parts de marché en Belgique en dit long sur nos performances. Nous sommes fiers d'occuper la première place des biscuits en matière de volume.

Bref, 2014 fut une année avec une forte pénétration des marchés existants et un développement international considérable.

L'année 2015 augure aussi de belles perspectives. Nous sommes et restons très ambitieux. Notre objectif est de continuer sur notre lancée pour poursuivre l'actuelle croissance forte. Dans

un premier temps, le concept Dinosaurus Lotus sera commercialisé sur différents marchés européens. Nous sommes bien préparés et soutiendrons activement la marque sur tous les marchés en question. Reste à voir si ce concept, qui plaît en Belgique et en France, aura du succès à l'étranger. Nous en sommes en tout cas persuadés. Il reste à convaincre le consommateur.

En Belgique, nous continuerons à porter une attention particulière à nos produits phares et à les soutenir fermement. Des spots télévisés seront lancés pour promouvoir le speculoos, les frangipanes, les madeleines, les gaufres Suzy et les biscuits Dinosaurus. Les marchés nationaux et internationaux bénéficieront d'efforts soutenus en matière de marketing, et nous souhaitons investir davantage dans nos marques. Par ailleurs, nous ferons progresser le canal hors domicile qui comprend le secteur des hôtels, restaurants et cafés ainsi que le Foodservice. Porter une attention soutenue au canal hors domicile est une priorité stratégique pour tous les marchés. C'est par ce biais que le client découvrira ou redécouvrira les saveurs du speculoos. Notre positionnement pour le speculoos Lotus est clair : c'est le meilleur biscuit pour accompagner le café.

Jan Boone
CEO

Matthieu Boone
Voorzitter

2

STRATÉGIE DE LOTUS BAKERIES



- 4 pages
- bilan financier - brief
- bilan comptable - bilan
- dossier

- ligne noire
- bilan annuel p.
- plan (traj. l'adon)
- résumé
- schéma (stat.)
- bilan p.
- bilan / annuaire!
- bilan. l'adon! l'adon!
- bilan. l'adon! l'adon!

“ Nous préférons cibler des marchés bien précis plutôt que de nous éparpiller dans toutes les directions. ”

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. Elle 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 des marques de Lotus Bakeries est liée à la valeur que les consommateurs lui accordent. Les marques sont soutenues par la qualité des produits, le prix et la force innovatrice. Lotus Bakeries s'efforce de rendre ses produits toujours plus attrayants et vise la compétitivité de ses marques en poursuivant une politique à long terme avec des investissements adaptés dans le marketing, la production, la recherche et le développement des produits.

- Lotus est la marque de speculoos, de pâtes à tartiner au speculoos, de glaces, de pâtisseries, de gaufres, de galettes et des biscuits (nappés de chocolat) distribués sur différents marchés dans le monde :
 - Biscoff est la marque internationale pour le speculoos.
 - La marque Dinosaurius doit permettre à Lotus Bakeries de conquérir une position dominante dans le segment des biscuits.
- Peijnenburg et Snelle Jelle sont les marques de pains d'épices aux Pays-Bas.

- Annas est la marque de spécialités pepparkakor. C'est une marque forte, surtout dans les pays scandinaves, et qui bénéficie d'une bonne distribution en Amérique du Nord et en Asie.

L'excellente position du Groupe Lotus Bakeries 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. Des innovations de produit ciblant d'une part de nouveaux formats et d'autre part de nouvelles opportunités de consommation.
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. Orientation permanente vers la responsabilité sociétale des entreprises mise en œuvre par la charte « Care for today - Respect for tomorrow ». L'application et l'amélioration s'appuient principalement sur quatre grands thèmes : l'homme, 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, 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). L'organigramme présente la structure des areas en application depuis le 1^{er} janvier 2014. Outre les areas comprenant un seul pays, il existe les areas multipays recouvrant plusieurs pays. Les pays européens où Lotus Bakeries possède ses propres bureaux de vente, sauf la Belgique, la France et les Pays-Bas, sont centralisés dans l'area « Sales Offices Europe » (SOF Royaume-Uni & Irlande, SOF Ibérique, SOF Europe Centrale, SOF Nordics et SOF Suisse).

Quant à l'area « International Distributors », elle englobe les pays pour lesquels Lotus Bakeries fait appel à des partenaires commerciaux tels que la Corée du Sud, le Japon, l'Israël, l'Arabie Saoudite, l'Italie et le Koweït. La marque Dinosaurs doit permettre à Lotus Bakeries d'occuper une position dans le vaste segment des biscuits.

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

Le comité exécutif est composé comme suit:

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

EXECUTIVE COMMITTEE

AREAS

BELGIUM
NETHERLANDS
FRANCE
SALES OFFICES EUROPE
AMERICAS
CHINA
INTERNATIONAL DISTRIBUTORS

CORPORATE DEPARTMENTS

CORPORATE CONTROLLING
CORPORATE PROCUREMENT
CORPORATE TREASURY
CORPORATE QUALITY / FOOD LAW & NUTRITION
ENGINEERING SERVICES BUILDING & FACILITIES
GLOBAL BRAND & CUSTOMER DEVELOPMENT
HR INTERNATIONAL & CORPORATE DEPARTMENTS
ICT
LEGAL, IP & CORPORATE COMMUNICATION
RESEARCH & DEVELOPMENT

3 PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES



2 | PRODUITS

Lotus Bakeries cible des produits de marque avec des spécialités authentiques dans les secteurs de la biscuiterie et de la pâtisserie : speculoos, pain d'épices, spécialités de pâtisserie, gaufres et galettes, biscuits pepparkakor et biscuits Dinosaurus. Elle met en œuvre sa politique de marque en renforçant sa position de leader sur le plan local d'une part et en promouvant les speculoos Lotus, les biscuits Dinosaurus et Annas sur le plan international d'autre part.

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.

Biscoff (contraction de « Biscuit with a coffee ») est la marque internationale pour le speculoos.



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.



SPECIALITÉS PÂTISSIÈRES

Il n'est pas simple de rassembler sous un seul dénominateur cette gamme de produits authentiques. Dans presque tous les cas, 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 en France sont des piliers essentiels de la popularité de la marque Lotus.



GAUFRES ET GAULETTES

Depuis longtemps déjà, la Belgique et la France jouissent d'une forte notoriété dans le domaine des gaufres. 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. Depuis 2014, les gaufres de Liège sont à nouveau commercialisées sous la marque Suzy en Belgique.





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 dans plusieurs pays : la Suède, la Finlande, les États-Unis et le Canada, mais aussi en Asie.

BISCUITS DINOSAURUS

Depuis des années, Dinosaurus est le biscuit préféré des enfants en Belgique et en France. L'attention de Lotus Bakeries se concentre sur le développement international de la marque.

La gamme classique (céréales, chocolat au lait et chocolat noir) a été élargie avec la variété « Dinosaurus fourré », un biscuit Dinosaurus fourré au vrai chocolat belge (chocolat au lait ou chocolat noir) ou à la vanille.

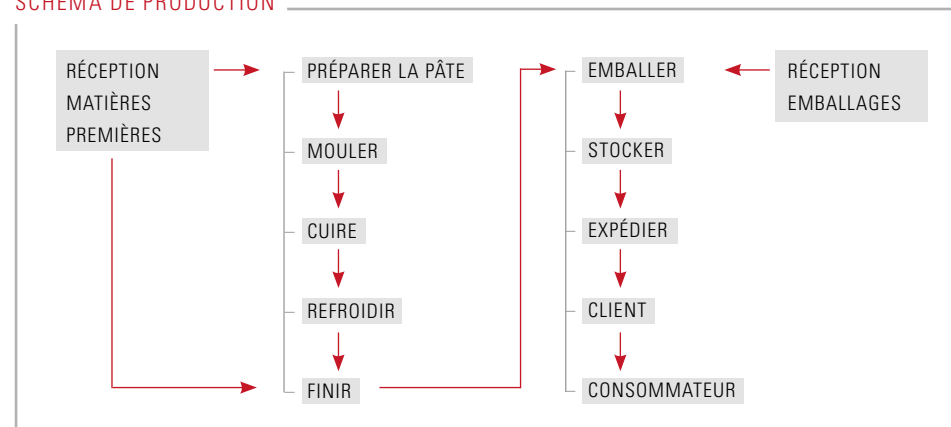


3 | SITES DE PRODUCTION

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.

SCHÉMA DE PRODUCTION



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

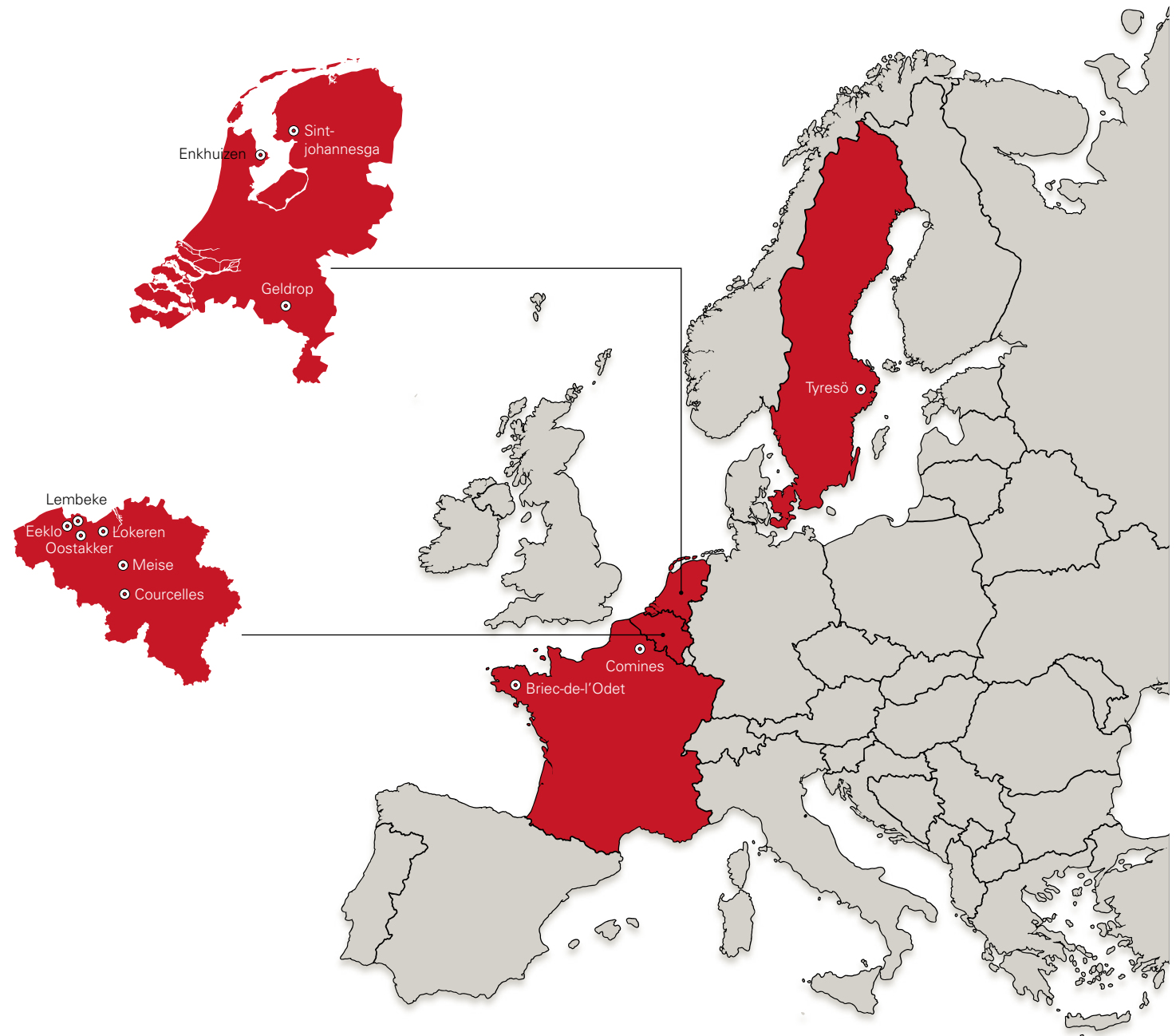
France

Briec-de-l'Odet spécialités bretonnes au beurre

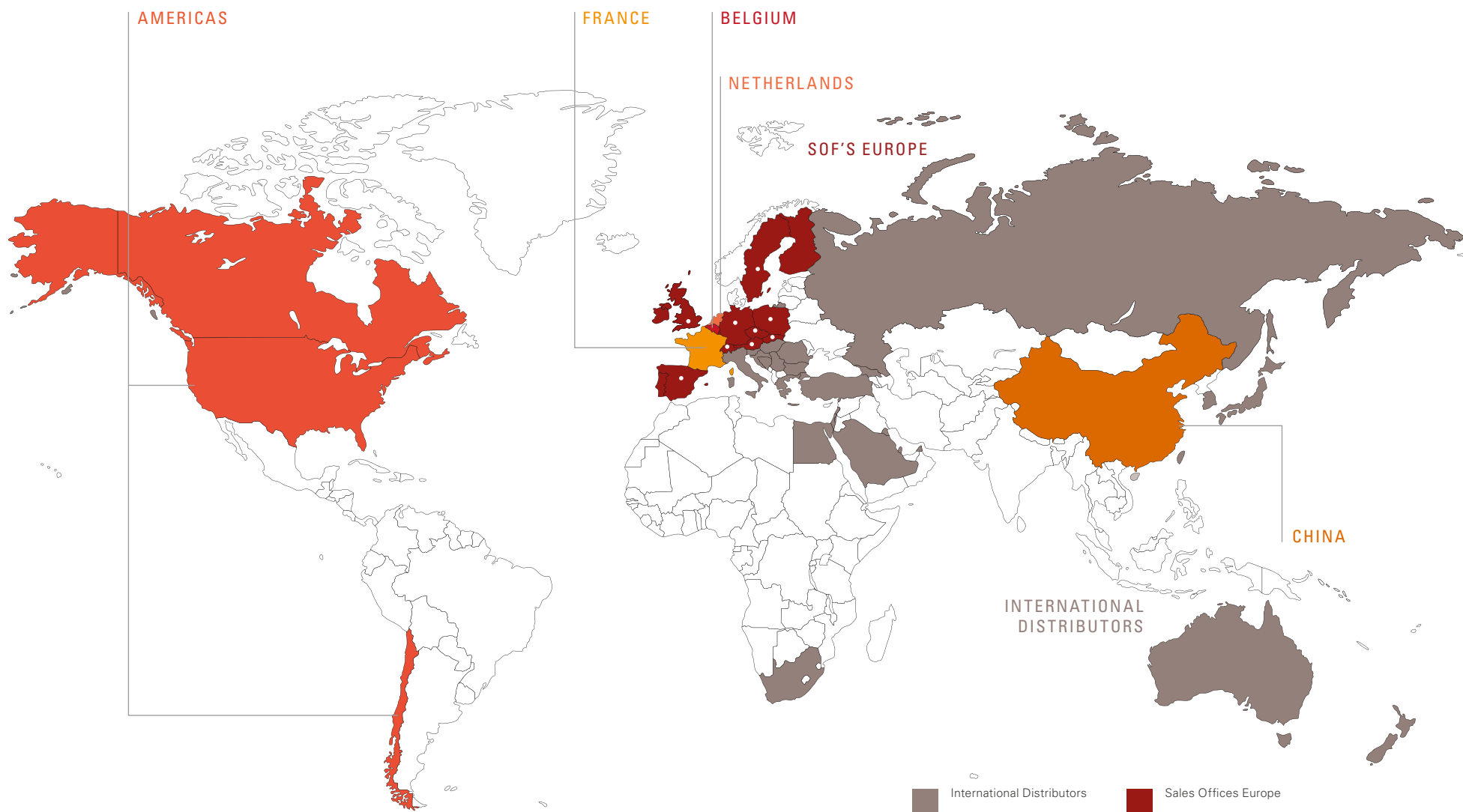
Comines spécialités pâtisseries et gaufres fourrées

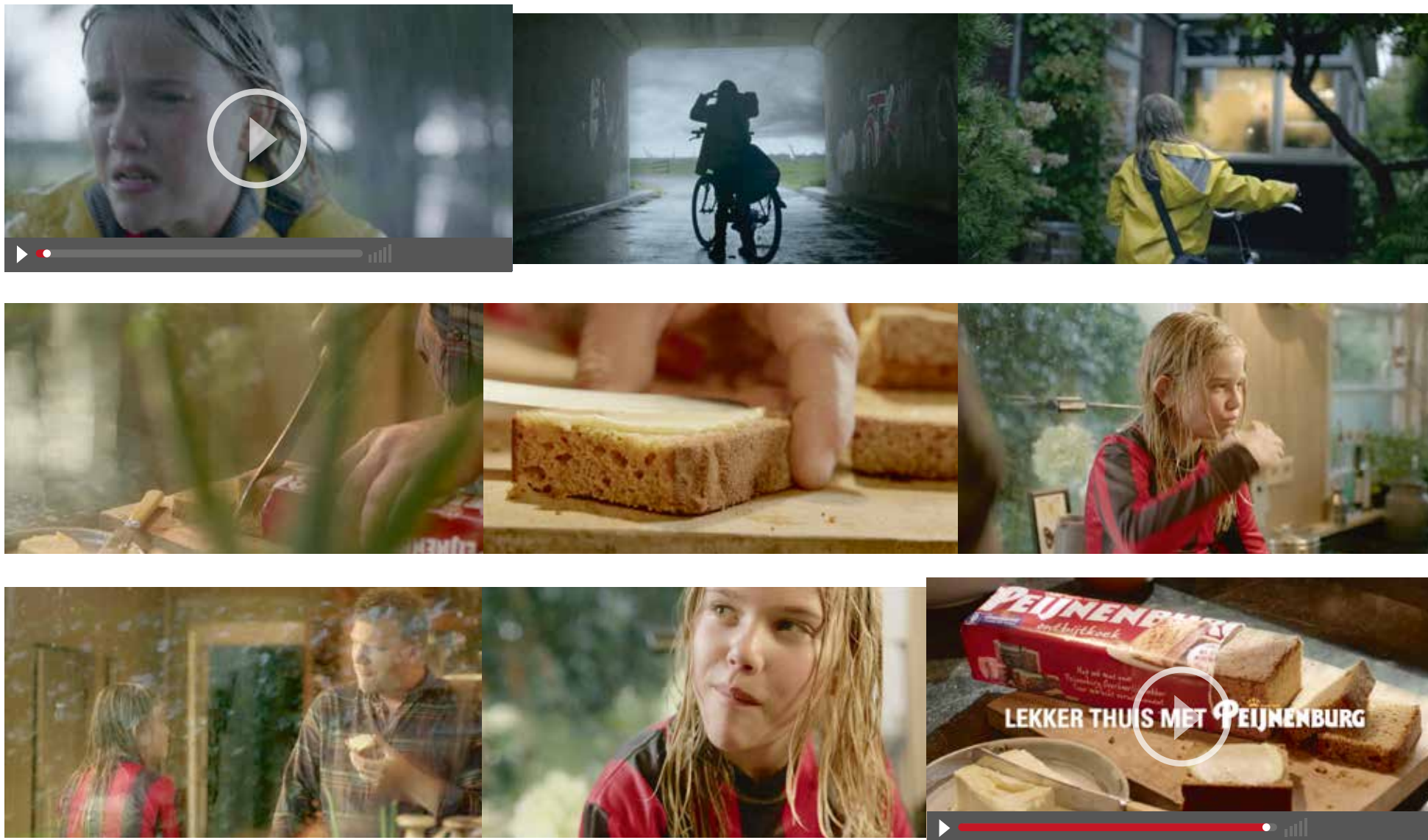
Suède

Tyresö biscuits pepparkakor



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





^ Spot télévisé Peijnenburg

3 PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES



4

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1 | LES ACTIVITÉS EN 2014

1.1 ÉTAT DU MARCHÉ ET RÉSULTATS DES VENTES

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES en millions d'EUR



ÉVOLUTION GÉNÉRALE DES VENTES

Sur l'ensemble de l'exercice 2014, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe Lotus Bakeries a crû de 4,7 % pour atteindre 348 millions d'euros. Cette augmentation est pratiquement intégrale-ment liée à la croissance des produits de marque dont les ventes ont progressé de 14 millions d'euros. La hausse résulte surtout de l'évolution du speculoos et de la pâte à tartiner au speculoos sur le plan international et de l'augmentation des ventes de biscuits Lotus Dinosaurus et de gaufres.

Les Lotus Dinosaurus ont beaucoup contribué à la croissance en Belgique et en France où les efforts se sont concentrés sur les canaux de distribution. De plus, la gamme de base a été lancée avec succès sur le marché néerlandais.

Les gaufres Lotus ont atteint d'excellents résultats en 2014. En Belgique, durant l'automne, Lotus Bakeries a beaucoup investi pour rebaptiser la gamme des gaufres « Lotus Suzy ». Lotus Bakeries s'est appuyée sur des opérations médiatiques, des offres promotionnelles et sur diverses manifestations. En France aussi, Lotus Bakeries a atteint ses objectifs visant le développement de la gamme des gaufres. De nouveaux conditionnements ont été créés pour les gaufres de Liège. Pour la première fois, elles ont bénéficié de campagnes télévisées nationales et d'actions promotionnelles dans les points de vente.

La politique visant le développement international du speculoos a été poursuivie de façon cohérente. Plusieurs pays comme le Royaume-Uni, la France, les Pays-Bas et l'Israël ont augmenté leurs ventes de speculoos et de pâte à tartiner au speculoos. Les efforts commerciaux adaptés aux particularités du marché ont impulsé les ventes et ont satisfait les clients. Ainsi, le Royaume-Uni a bénéficié d'un programme d'actions de marketing dynamique tandis que la France et les Pays-Bas ont été soutenus par des campagnes télévisées. En Israël, l'étroite collaboration entre nos propres équipes commerciales et notre partenaire de distribution a contribué à la croissance, également favorisée par des campagnes télévisées et l'usage des réseaux sociaux.

Au niveau international, Lotus Bakeries continuera à investir, d'une part dans les bureaux de vente existants comme aux États-Unis et, d'autre part, sur de nouveaux marchés. Le 1^{er} août 2014, après une phase de préparation minutieuse, Lotus Bakeries a ouvert son propre bureau de vente en Chine (Shanghai) et a arrêté sa collaboration avec son partenaire de distribution. Lotus Bakeries est présent en Chine depuis dix ans. La prochaine étape dans sa politique à long terme est le développement de son propre bureau de vente dans cette région pour favoriser sa croissance et sa pénétration.

QUELQUES RÉALISATIONS MARQUANTES AU SEIN DES AREAS

La Belgique

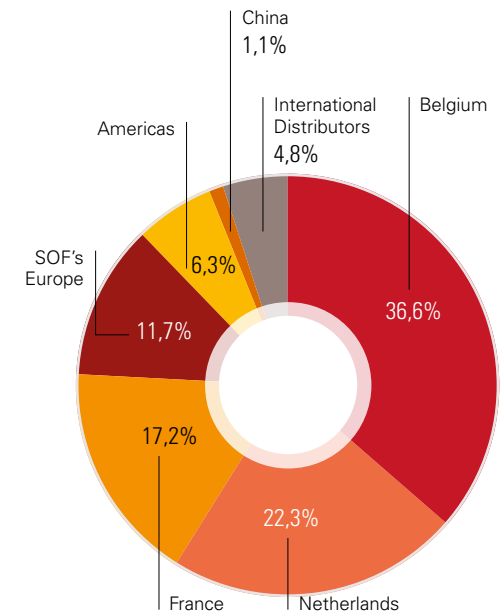
Le segment des biscuits sucrés est très vaste en Belgique. Son taux de pénétration s'élève à 99 %, faisant de chaque ménage presque un client

potentiel. Au cours des cinq dernières années, le segment a connu une croissance moyenne en valeur de plus de 2,4 % par an.

La marque Lotus a été la force motrice dans le segment des biscuits en 2014 et est pour la première fois le leader en matière de volume dans le segment des pâtisseries et des biscuits sucrés.

Lotus Bakeries poursuit sa croissance car elle est cohérente dans ses actions : la pénétration du marché en visant une qualité de produit supérieure, une communication ciblée et des innovations de produit tournées vers les habitudes de consommation.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



2014 était une année exceptionnelle pour les biscuits Dinosauros. Tout juste un an après son introduction sur les marchés belges et français, la production a intégralement lieu à Lembeke. Lotus Bakeries a investi dans une nouvelle ligne de production et de conditionnement entièrement automatisée pour garantir la meilleure qualité et flexibilité. Dès leur lancement, il était capital que le produit soit le plus visible possible dans les rayons des magasins. En outre, la marque a été fermement soutenue par des spots télévisés et sur les réseaux sociaux. Peu avant la fin de l'année, sa gamme a été élargie avec la variété « Dinosauros fourré », un biscuit Dinosauros fourré au vrai chocolat belge ou à la vanille.

2014 était aussi une année importante pour la gamme des gaufres. En l'ayant rebaptisée « Lotus Suzy », Lotus Bakeries a renforcé le caractère reconnaissable des gaufres dans les rayons et

“ Si nous alignions tous les speculoos qui sortent chaque année de nos fours, nous obtiendrions une ligne qui ferait neuf fois le tour de la terre. ”

dans les campagnes télévisées. La « dame Lotus Suzy » ramène le consommateur au concept original, adapté aux temps modernes. Le fort soutien et l'amélioration de la recette ont permis d'impulser les ventes. Le soutien s'est articulé autour de plusieurs axes : des spots télévisés, des événements accompagnés du personnage Lotus Suzy, des animations en magasin offrant la

possibilité aux clients de goûter les gaufres et une forte visibilité avec de belles publicités pour mettre en lumière l'univers de Lotus Suzy.

Le speculoos Lotus est le produit le plus développé sur le plan international et il revêt d'une importance capitale sur le marché belge. Les produits classiques de la gamme tels que le pack classic de 250 g, le fresh pack de 700 g et le family pack de 1 kg maintiennent leur croissance. Lotus Bakeries tient à ce que chaque consommateur trouve le format de son choix. C'est pourquoi Lotus Bakeries a sorti un pack de 125 g. En 2015, les speculoos mini seront vendus dans de plus petits conditionnements. L'intégralité de la gamme de speculoos est désormais reconnaissable au même bord dentelé, typique de Lotus.

Par ailleurs, le speculoos Lotus reste un produit indispensable pour la Saint-Nicolas. En plus des produits classiques, un speculoos Saint-Nicolas en petit format a été lancé. Lotus Bakeries est fière d'être le fournisseur principal de speculoos de Saint-Nicolas.

Les frangipanes et les madeleines de Lotus restent les produits les plus vendus dans le segment des pâtisseries. Une attention particulière portée à la qualité des produits combinée avec une forte visibilité dans les médias et dans les rayons restent le principal vecteur de croissance. L'année dernière, le festival des pâtisseries organisé dans les magasins a de nouveau remporté un énorme succès.

Les Pays-Bas

En 2014, le marché de la distribution aux Pays-Bas a connu des difficultés dans tous les domaines, causant une légère baisse du chiffre d'affaires et du volume. Lotus Bakeries a néanmoins réussi à conserver et à renforcer même sa part de marché. Peijnenburg a fait la différence grâce à la nouvelle campagne sur les marques et le repositionnement de la gamme « Luxe » du pain d'épices. La marque Snelle Jelle s'est distinguée par le lancement du nouveau format « Tussendoor ». Les Lotus Koffieleutjes ont poursuivi la pénétration positive du marché et l'augmentation des volumes.

Peijnenburg a repositionné le format « Luxe » des pains d'épices et a rendu l'emballage plus attrayant. De plus, le produit est mieux garni. Le produit a bénéficié d'une nouvelle campagne télévisée : « Lekker Thuis met Peijnenburg ». À travers cette campagne, Peijnenburg veut rappeler au consommateur que le pain d'épices se mange au petit-déjeuner à la maison et en famille. Les premières réactions étaient positives. De plus, cette nouvelle campagne a été nommée pour l'élection du « Gouden Loekie » en décembre, confirmant qu'elle était appréciée des consommateurs.

En 2014, le taux de pénétration de Snelle Jelle a de nouveau augmenté grâce à la diffusion du nouveau spot publicitaire avec le patineur, aux promotions sur l'emballage, aux opérations de distribution d'échantillons et aux nouveaux petits formats conçus pour les en-cas. En conséquence, la part de marché des emballages individuels de Snelle Jelle a dépassé les 50 %.

Les Lotus Koffieleutjes ont de nouveau progressé en volume et en taux de pénétration.

La combinaison de spots télévisés et d'animations dans les magasins a renforcé la notoriété de la marque Lotus. L'association des Lotus Koffieleutjes au café joue un rôle important. En outre, elle a été renforcée par des promotions sur l'emballage offrant la possibilité aux consommateurs de collectionner des points pour recevoir une tasse à café originale Lotus. Grâce aux affichages, la pâte à tartiner au speculoos a également tiré profit de la campagne télévisée.

Pour finir, en 2014, Lotus Bakeries a entrepris de très bonnes démarches pour stimuler les ventes des Lotus Dinosaurus. À peine deux mois après leur lancement, ils étaient disponibles dans plus de 65 % des supermarchés bien que le produit soit totalement nouveau aux Pays-Bas.

La France

En France, Lotus a connu une croissance à deux chiffres grâce aux actions cohérentes menées pour ses produits phares.

Lotus Bakeries a renforcé sa position dominante dans le segment des speculoos par les opérations médiatiques intensives totalisant trois campagnes télévisées, la visibilité renforcée dans les magasins, l'élargissement de l'assortiment avec un nouveau format d'entrée et la présence de premier plan dans le canal hors domicile.

Quant au nombre de ménages acheteurs, le speculoos Lotus occupe la cinquième place dans le segment des biscuits en France. La pâte à tartiner au speculoos a elle aussi connu une forte

croissance grâce à la diffusion de campagnes médiatiques adéquates.

Lotus Bakeries a consolidé sa position de leader dans le segment des gaufres. Les gaufres de Liège ont bénéficié de nouveaux conditionnements, d'une qualité améliorée, du lancement d'une campagne télévisée nationale et d'opérations promotionnelles organisées dans les magasins. Les autres segments de gaufres ont atteint des résultats satisfaisants aussi. Ainsi, la « Tendre Gaufre », une gaufre moelleuse à la vanille lancée fin 2013, a continué sur sa progression.

La hausse des ventes, la dynamisation des actions promotionnelles et le lancement d'une campagne télévisée nationale ont impulsé les ventes des Lotus Dinosaurus.

Attachée à la Bretagne, la marque Le Glazik maintient sa position forte avec son large assortiment de biscuits et de pâtisseries au beurre.

Sales Offices Europe

Depuis cette année, tous les pays d'Europe, sauf la Belgique, la France et les Pays-Bas, où Lotus Bakeries possède un bureau de vente sont réunis dans un seul département, l'area « Sales Offices Europe », pour soutenir la vente et les activités liées au marketing. De plus, la création d'une plate-forme permet d'échanger les meilleures pratiques commerciales entre les différents bureaux de vente.

Au Royaume-Uni, les ventes de speculoos et de pâte à tartiner au speculoos Lotus Biscoff ont

beaucoup progressé. Le taux de pénétration, c'est-à-dire le nombre de ménages qui achète le produit au moins une fois par an, a augmenté d'un point pourcent. De plus, les différentes chaînes de supermarchés ont augmenté leurs volumes et élargi leur assortiment. La pâte à tartiner au speculoos est désormais disponible dans toutes les grandes chaînes de supermarchés, réalisant une belle rotation des ventes. Un plan établi autour du développement des relations publiques a mis Lotus Bakeries au premier plan dans les médias, avec l'article « Crack in a jar » dans le Daily Mail comme point d'orgue. En harmonie avec sa stratégie, le canal hors domicile a bénéficié d'une attention soutenue résultant en une distribution plus large du speculoos Lotus Biscoff, indissociablement lié au café.

En Allemagne et en Autriche, l'organisation commerciale a été améliorée, favorisant les ventes de speculoos et de pâtes à tartiner au speculoos Lotus Biscoff dans les supermarchés. Un plan d'activités dynamique a permis une belle progression du chiffre d'affaires et du taux de pénétration dans la République tchèque.

Quant aux pays scandinaves, la saison a démarré quelques semaines plus tard occasionnant une légère baisse des ventes. Cependant, par le lancement d'une « édition spéciale » Annas pepparkakor et d'un coffret, Lotus Bakeries a attiré l'attention du consommateur sur la marque Annas et a ainsi conquis une part de marché supplémentaire. Pour ce qui touche au speculoos, la marque Annas Lantkakar a été rebaptisée Lotus Biscoff pour bien différencier la marque Annas destinée aux spécialités scandinaves pepparkakor et la marque Lotus Biscoff destiné au speculoos.

L'équipe commerciale espagnole a été renforcée pour pouvoir assurer un meilleur suivi des clients de la distribution, du canal hors domicile et dans les différentes régions espagnoles. À la fin de l'année dernière, l'équipe a déménagé pour s'installer à Madrid ; ses activités liées à la logistique et aux supermarchés ont été sous-traitées.

La Suisse affiche une belle progression du taux de pénétration et de son chiffre d'affaires. L'équipe suisse a été renforcée avec une personne exclusivement chargée du développement du canal hors domicile. Par ailleurs, la Suisse a démarré ses activités de relations publiques.

Les États-Unis

La longue collaboration entre Lotus Bakeries US et Delta Airlines revêt une grande importance car elle permet chaque année de servir un speculoos Lotus Biscoff à plus de 60 millions de clients au cours des vols. Cette stratégie repose sur le principe de base visant à faire découvrir le speculoos Lotus par le biais du canal hors domicile et d'inciter ainsi le consommateur à acheter le produit dans son supermarché.

L'étroite collaboration avec la distribution sur les opérations promotionnelles en magasin et la disposition des produits en rayon est vitale pour impulser le chiffre d'affaires. C'est pourquoi Lotus Bakeries a décidé d'étoffer l'équipe gérant les comptes et les segments de Lotus Bakeries US. Associé à l'optimisation des flux logistiques, ce renforcement consolidera les bases pour assurer une croissance avec un important potentiel de développement les prochaines années.

Le bureau de vente au Chili a été créé dans l'optique de promouvoir le speculoos Lotus Biscoff en Amérique du Sud. En 2014, Lotus Bakeries a entrepris des démarches pour conclure des accords en vue de la distribution du speculoos Lotus Biscoff au Chili, au Guatemala et au Brésil.

International Distributors

L'area « International Distributors » regroupe les pays dans lesquels Lotus Bakeries ne possède pas son propre bureau de vente. Les produits de Lotus y sont distribués par un partenaire commercial. En 2014, l'area a été divisée en trois segments géographiques (le Moyen-Orient et l'Afrique, l'Europe et l'Asie-Pacifique). Chaque segment est doté d'une équipe gérant les comptes. Lotus Bakeries fournit le soutien approprié et les partenaires commerciaux connaissent ainsi les points d'attention.

Grâce à la forte hausse du chiffre d'affaires du speculoos et de la pâte à tartiner au speculoos Lotus Biscoff, le Moyen-Orient et l'Afrique ont pris beaucoup d'ampleur. Cette croissance résulte d'une part de la distribution de références de speculoos supplémentaires et d'autre part des effets des spots télévisés et des réseaux sociaux. Au vu de l'actuelle situation au Moyen-Orient, il est d'autant plus remarquable que Lotus Bakeries poursuive sa progression dans la plupart des pays. Le Moyen-Orient apparaît comme une région offrant d'innombrables opportunités pour Lotus Biscoff. À ce titre, nous avons nommé un partenaire pour Bahreïn.

En ce qui concerne le segment de l'Europe, il a été décidé de travailler pour le marché italien avec deux partenaires de distribution différents : un

pour le marché de la distribution et un pour le canal hors domicile. Lotus Bakeries est persuadée que cette attention soutenue favorisera la croissance de Lotus Bakeries en Italie. D'autres pays du segment de l'Europe comme la Turquie, la Grèce, Chypre et la Russie ont poursuivi leur croissance.

Pour finir, en ce qui concerne l'Asie-Pacifique, Lotus Bakeries a changé avec succès de partenaire au Japon. En Corée du Sud aussi bien qu'en Australie, on note une croissance importante. Au cours du quatrième trimestre, un nouveau partenaire commercial a été désigné pour lancer Lotus Biscoff aux Philippines. Le ferme soutien et les plans d'activation dans les magasins et sur les médias sociaux ont permis un démarrage prometteur.

La Chine

En 2004, Lotus Bakeries a commencé les ventes de speculoos Lotus en Chine. On faisait appel à un partenaire chargé de distribuer les produits de Lotus Bakeries. Afin d'améliorer la réactivité, Lotus Bakeries a créé un propre bureau de vente à Shanghai en 2014.

En collaboration avec un partenaire logistique, Lotus Bakeries Chine organise l'importation et le transport des produits Lotus. Les speculoos Lotus Biscoff sont distribués partout en Chine par des sous-distributeurs, des grands comptes nationaux et des clients du commerce électronique. L'équipe chinoise comprend des collaborateurs expérimentés de Lotus aussi bien que des professionnels locaux lui permettant de fournir le soutien commercial adéquat aux partenaires de distribution.

La transition s'est déroulée comme prévu. Lotus Bakeries est persuadé que sa propre équipe sur place favorisera la croissance en Chine les prochaines années. À l'heure actuelle, Lotus Biscoff est disponible dans le top 100 des villes chinoises réparties sur environ 30 provinces. L'attention sera portée à l'augmentation du taux de pénétration et à l'amélioration de la disponibilité et de la visibilité des produits Lotus. À cet effet, le marché de l'horeca joue un rôle important. L'introduction du concept du speculoos Lotus associé au café sera poursuivie en Chine.

1.2 INVESTISSEMENTS ET FONCTIONNEMENT INDUSTRIEL

En 2014, le montant des investissements s'est élevé à 16,5 millions d'euros. L'installation d'une ligne entièrement automatisée pour produire les biscuits Lotus Dinosaurus et la construction d'un nouveau bâtiment à Lembeke pour abriter le siège social représentaient les principaux investissements en Belgique.

Précisément un an après son introduction sur les marchés belges et français, la production du biscuit Dinosaurus a intégralement lieu à Lembeke. À cet effet, Lotus Bakeries a investi dans une nouvelle ligne de production et de conditionnement entièrement automatisée permettant de produire aussi d'autres variétés telles que le « Dinosaurus fourré ».

Début 2015, la direction du Groupe Lotus Bakeries, les départements de développement international et certains départements corporate ont intégré de nouveaux locaux dans la Gentstraat. Lotus Bakeries a décidé de maintenir son siège social à Lembeke où l'entreprise a été créée en 1932.

Le programme d'excellence opérationnelle reste

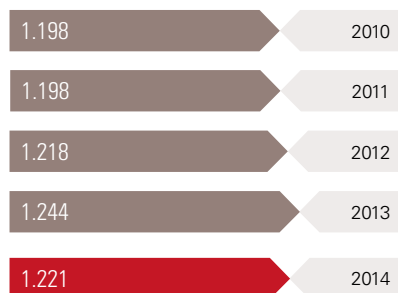
l'axe de progression pour optimiser les unités de production au niveau de la sécurité, de la qualité, du respect des délais de livraison et de la maîtrise des coûts. Une approche rigoureuse de sensibilisation à la sécurité auprès de tous les collaborateurs a réduit de presque 50 % le nombre d'accidents du travail. En 2014, le chiffre est légèrement diminué, mais il y a un site de production en plus. Le travail d'équipe, le management visuel, les formations internes et le respect des « 5 S » (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain), un outil visant l'ordre et la propreté, 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.

INVESTISSEMENTS en millions d'EUR





PERSONNEL



1.3 PERSONNEL ET ORGANISATION

Évolution des effectifs

Au 31 décembre 2014, les effectifs totalisaient 1.221 personnes contre 1.244 un an auparavant.

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

Area/Organisation	Nombre de collaborateurs	Évolution
Belgium	695	-6
Netherlands	240	-30
France	120	+2
Sales Offices Europe	67	+3
Americas	20	-4
China	11	+8
International Distributors	6	+1
Corporate	62	+3
Totaal	1.221	-23

Aux Pays-Bas, la baisse des effectifs est liée à l'optimisation des sites de production.

Les hommes et les femmes représentent respectivement 49,55 % et 50,45 % des effectifs.

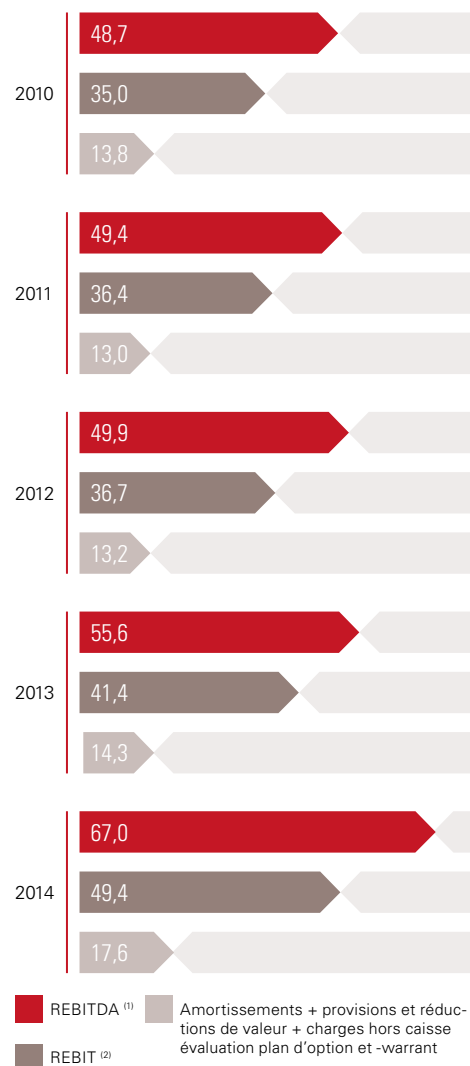
Semaine « Take Care »

Les collaborateurs des sites en Belgique (area Belgique et Corporate) ont participé avec beaucoup d'enthousiasme à la semaine « Take Care » qui a eu lieu en septembre 2014.

Cette démarche démontre clairement l'interaction et l'implication de chacun dans le programme « Care for today - Respect for tomorrow » (lire page 76-77).

“ Nous avons des attentes très précises de nos collaborateurs. Ils doivent faire preuve d'esprit d'équipe et de dialogue. Et, être passionnés par leur métier. ”

ÉVOLUTION DU REBITDA ⁽¹⁾ EN REBIT ⁽²⁾ 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.

2 | INFORMATION FINANCIÈRE

2.1 ÉVOLUTION DES COÛTS

L'augmentation des coûts en 2014 est liée à la hausse des ventes obtenue par des efforts commerciaux. Par ailleurs, dans toutes les areas, on a beaucoup investi dans des opérations marketing, s'harmonisant à la politique qui vise la dynamisation des marques de Lotus Bakeries.

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 (49,4 millions d'euros) et le cash-flow d'exploitation récurrent (67 millions d'euros) ont augmenté de 8,1 millions d'euros (19,5 %) et 11,4 millions d'euros (20,5 %) respectivement par rapport à 2013.

L'efficacité opérationnelle résultant des programmes d'investissements menés ces dernières années contribue considérablement au résultat d'exploitation. Les restructurations dans les usines de pains d'épices aux Pays-Bas en particulier et la recherche constante pour améliorer la productivité dans les usines belges, françaises et suédoise, fabriquant des speculoos, des biscuits pepparkakor, des gaufres ou des pâtisseries ont favorisé la rentabilité.

Le résultat d'exploitation a aussi augmenté grâce à la hausse des ventes de Lotus Dinosaurus, des gaufres, du speculoos et de la pâte à tartiner au speculoos. En 2014, Lotus Bakeries a décidé de

renforcer ses actions de marketing dans les trois principaux pays. En France, le Groupe a lancé trois campagnes télévisées pour promouvoir le speculoos et un nouveau spot publicitaire pour les gaufres ont été lancés. En ce qui concerne la Belgique, les efforts se sont concentrés sur le speculoos, la frangipane et le Lotus Dinosaurus. En outre, une attention particulière a été portée au lancement du nouveau spot publicitaire pour les gaufres Lotus Suzy. À l'automne aux Pays-Bas, la marque Peijnenburg a bénéficié d'une nouvelle campagne télévisée « Lekker thuis » et la campagne « Snelle Jelle » a été poursuivie.

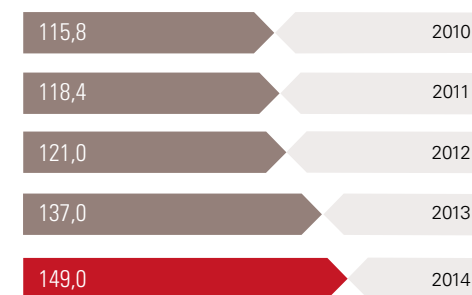
En 2013, le résultat d'exploitation non récurrent s'élevait à 3,7 millions d'euros, lié principalement aux frais de restructuration des usines de pains d'épices aux Pays-Bas. Les restructurations aux Pays-Bas étant totalement terminées, le résultat d'exploitation non récurrent s'élève en 2014 à seulement 0,3 millions d'euros.

Le résultat financier limité en 2014 est en partie lié au remboursement progressif des dettes financières, au faible coût de financement, et surtout aux résultats des taux de change positifs.

La charge d'impôts s'élève à 12,4 millions d'euros ou 25,2 % du bénéfice avant impôts.

Le résultat net affiche un taux de croissance de 31,7 % par rapport à 2013 pour s'établir à 36,8 millions d'euros. Du fait des faibles charges financières et exceptionnelles, la croissance relative du résultat net dépasse largement la croissance du résultat d'exploitation.

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



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

2.3 PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

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

1. Prix des matières premières et des emballages

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

2. Risque de change

Les achats et les ventes s'effectuent essentiellement en euros. Les transactions de vente et d'achat en devises étrangères sont principalement réalisées en USD, GBP, CHF, CZK et SEK. Le Groupe Lotus Bakeries vise autant que possible à équilibrer les transactions d'achat et de vente en devises étrangères. Le cas échéant, les risques nets liés au taux de change sont couverts par des contrats à terme et/ou des contrats d'option.

3. Risque de taux d'intérêt

La couverture d'une partie des obligations financières (425 kEUR) à taux d'intérêt variable est basée sur l'Euribor 12 mois maximum.

4. Risque de crédit

Le Groupe Lotus Bakeries a pour principe de conclure ses contrats 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 dans les différents pays. 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.

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.

7. Risques liés à la responsabilité en matière de produits

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

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

RATIOS FINANCIERS

	2014	2013	2012	2011	2010
Jours crédit à la clientèle	41	40	38	35	32
Solvabilité (%)	59,5	51,3	53,7	53,3	48,9
Liquidité (Current ratio)	0,8	0,6	0,6	0,8	0,7
Marge de vente brute (%)	18,9	16,1	17,1	17,6	17,9
Cash-flow net/ Dettes financières nettes (%)	298,0	92,9	177,9	334,6	160,6
Rentabilité nette des capitaux propres (%)	18,3	16,3	17,7	18,8	21,0

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 partie 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 Vandenbroucke »), 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.

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.

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 en Belgique et aux Pays-Bas et des plates-formes d'innovation créées par l'industrie alimentaire. 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. L'année dernière, Lotus Bakeries s'est appuyée sur le « Global Reporting Initiative » (GRI), version GRI-G4 pour le présenter à toutes les parties prenantes. Le chapitre « Care for today - Respect for tomorrow » présente les résultats.

2.6 FAITS IMPORTANTS APRÈS LE 31 DÉCEMBRE 2014

Lotus Bakeries n'a connaissance d'aucun fait important survenu depuis la clôture de l'exercice 2014.

RATIOS FINANCIERS

	2014	2013	2012	2011	2010
En % du chiffre d'affaires					
Valeur ajoutée	42,8	41,2	42,0	43,0	43,7
REBITDA	19,3	16,7	17,3	17,9	18,4
Cash-flow net	17,3	13,7	14,9	13,2	14,4
REBIT	14,2	12,5	12,7	13,2	13,2
Bénéfice net	10,6	8,4	8,9	8,6	8,7
En % de la valeur ajoutée					
Coûts de personnel	52,9	57,6	57,8	58,1	56,6
Amortissements ⁽¹⁾	10,0	9,7	9,7	9,4	9,8
Impôts	8,3	5,9	6,1	7,7	7,0
Charges financières nettes ⁽²⁾	-	1,3	1,3	0,6	2,6
Résultat net	24,7	20,4	21,3	20,1	19,9

(1) Hors amortissements des écarts de consolidation.

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

3 | PERSPECTIVES POUR 2015

Sur l'exercice 2014, les ventes des produits de marque de Lotus Bakeries ont progressé d'un peu plus de 5,2 %. Quant à la rentabilité, elle a crû davantage, avec une augmentation du cash-flow d'exploitation récurrent de 20,5 % pour s'établir à 67 millions d'euros et à la croissance du résultat net de 31,7 % pour atteindre 36,8 millions d'euros.

La forte croissance interne accompagnée de l'application cohérente de la politique commerciale et de marketing mise au point par Lotus Bakeries contribuent beaucoup à l'amélioration de la rentabilité.

“ En 2015, nous misons sur une forte croissance, en particulier grâce au biscuit Dinosaurus qui sera lancé dans sept ou huit pays. ”

Lotus Bakeries poursuivra ses efforts d'investissements dans le marketing et les ventes pour soutenir et développer ses marques et spécialités. La gamme des gaufres sera soutenue aussi bien en Belgique qu'en France. La gamme des pains d'épices vendus aux Pays-Bas a connu une légère baisse par rapport à 2013. Plusieurs initiatives sont prises pour soutenir cette gamme et celle des en-cas : un nouveau spot publicitaire, des innovations sur le plan des emballages et de nouvelles variétés.

Lotus Bakeries continue à mettre l'accent sur le développement de Lotus Dinosaurus. Le produit est bien connu en Belgique et en France. La gamme sera élargie par le lancement du Lotus Dinosaurus fourré. Par ailleurs, Lotus Bakeries mise sur le développement international de la gamme par son lancement dans un certain nombre de pays européens tels que les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Suède, la Finlande et la République tchèque. Étant donné que ces lancements seront accompagnés d'actions commerciales et de marketing adaptées, la contribution en chiffres d'affaires et en rentabilité dans la phase de démarrage sera très limitée.

Durant l'année de transition 2014, Lotus Bakeries a construit les bases pour ouvrir un nouveau bureau de vente en Chine permettant de poursuivre notre croissance sur ce marché. Lotus Bakeries pourra s'appuyer sur des expatriés avec une longue expérience chez Lotus Bakeries et des professionnels locaux pour mettre au point la bonne stratégie de marketing et de vente en Chine.

La direction et le conseil d'administration de Lotus Bakeries sont persuadés que le Groupe s'appuie sur la bonne stratégie et sur des bases solides pour garantir une croissance rentable.



4 | RÉSULTATS ET PROPOSITION DE RÉPARTITION

CONSOLIDÉ

Le bénéfice net consolidé de l'exercice 2014 s'élève à 36,8 millions d'euros contre 27,9 millions d'euros en 2013.

STATUTAIRE

Les résultats de la société mère, la SA Lotus Bakeries, de l'exercice 2014 se présentent comme suit :

en EUR

- Bénéfice de l'exercice	11.964.660,23
- Prélèvements sur les réserves immunisées	-
- Transfert aux réserves immunisées	-
- Bénéfice à repartir	11.964.660,23

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

- Dotation aux réserves légales	3.476,01
- Dotation aux autres réserves	1.417.997,02
- Distribution d'un dividende brut ⁽¹⁾	10.293.187,20
- Distribution des tantièmes aux administrateurs	250.000,00
TOTAL	11.964.660,23

(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 8 mai 2015, le dividende net s'élèvera à 9,3 euros par action après déduction du précompte mobilier de 25 %. Ce paiement du dividende net par action sera effectué à partir du 18 mai 2015 sur présentation du coupon n° 27 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. 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.

Par cette charte, Lotus Bakeries s'engage à appliquer les principes du Code de gouvernance d'entreprise du 12 mars 2009 et à respecter les normes et régularisations relatives à la gouvernance corporate.

La charte décrit les principaux aspects de la politique de gouvernance d'entreprise corporate de Lotus Bakeries et des règlements intérieurs du conseil d'administration, des comités et du comité exécutif.

Ce rapport annuel présente les données de fait sur la mise en œuvre de la politique de gouvernance d'entreprise corporate 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 7 avril 2014, à la suite de l'exercice de warrants, le capital social de la SA Lotus Bakeries est passé de 3.499.223,65 euros à 3.533.983,65 euros, soit une augmentation de 34.760,00 euros. Le 3 avril 2015, par une nouvelle

action d'exercice de warrants, le capital social de la SA Lotus Bakeries est passé de 3.533.983,65 euros à 3.571.163,65 euros, soit une augmentation de 37.180 euros.

5.1.2 Actions

Par l'exercice des warrants et des augmentations de capital social qui ont suivi, la SA Lotus Bakeries a émis 7 900 nouvelles actions le 7 avril 2014 et 8.450 le 3 avril 2015. Le nombre total d'actions de Lotus Bakeries est donc passé de 795.113 à 803.013 et ensuite à 811.463.

Au 31 décembre 2014, le nombre total d'actions de la SA Lotus Bakeries s'élevait à 803.013.

Les actions sont nominatives ou dématérialisées.

5.1.3 Options sur actions

6.160 options sur actions ont été émises en 2014 dans le cadre du plan d'options sur actions de Lotus Bakeries. Au 31 décembre 2014, 19.722 options sur actions n'étaient pas levées.

Année d'émission des options	Nombre d'options attribuées ⁽¹⁾	Nombre d'options levées ⁽²⁾	Nombre d'options disponibles
2007	11.950	9.900	2.050
2010	2.400	1.600	800
2011	1.200	-	1.200
2012	5.238	-	5.238
2013	4.339	-	4.339
2014	6.095	-	6.095

(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 9 mai 2014 a autorisé le conseil d'administration de la SA Lotus Bakeries d'acquérir, pendant une période de cinq ans (i) et aux conditions prévues par le Code des sociétés, des actions ou des parts bénéficiaires de la société à concurrence de 20 pour cent maximum du capital souscrit, à un prix correspondant au cours moyen de l'action de la société durant les trente derniers jours civils précédant la date de l'achat, diminué de 20 pour cent pour atteindre le prix minimum et augmenté de 10 pour cent pour atteindre le prix maximum ; cette autorisation est aussi valable pour l'acquisition d'actions et de parts bénéficiaires de la société par une de ses filiales directement contrôlées, conformément à l'article 627 du Code des sociétés et (ii) pour l'aliénation de toutes les actions ou parts bénéficiaires de la société, quels que soient le moment de l'acquisition et la base sur laquelle elles ont été acquises, que cette aliénation cadre dans un plan d'options sur actions approuvé par le conseil d'administration de la société contre le paiement du prix d'option convenu ou qu'elle soit réalisée au moyen d'un prix qui ne soit pas inférieur au cours moyen de l'action de la société durant les trente derniers jours civils précédant la date de la vente, diminuée de 20 pour cent et ne dépassant pas la moyenne majorée de 20 pour cent.

En 2014, la SA Lotus Bakeries a racheté 1.218 d'actions propres. Le nombre total d'actions propres rachetées détenues en portefeuille au terme de l'exercice est de 21.416 unités, soit un pair comptable de 94.230,40 euros ou 2,67 % 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 2014 :

	Droits de vote	Droits de vote exprimés en %
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries ⁽¹⁾	455.323	56,70%
Lotus Bakeries NV ⁽²⁾	21.416	2,67%
Total aux mains de la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries et de Lotus Bakeries NV	476.739	59,37%
Holding Biloba BVBA ⁽³⁾	27.000	3,36%
Christavest Comm.VA ⁽⁴⁾	20.298	2,53%
Public	278.976	34,74%
Total	803.013	100,00%

(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* et de la déclaration d'une certification d'actions de Lotus Bakeries faite à la SA Lotus Bakeries en juillet 2014.

(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 SPRL Holding Biloba n'est pas contrôlée. Les intérêts de la SPRL Holding Biloba dans la SA Lotus Bakeries ressortent de la déclaration de transparence reçue par la SA Lotus Bakeries le 3 juillet 2014*.

(4) La Christavest Comm.VA est contrôlée 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 3 juillet 2014*.

(*) 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 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition

Le 31 août 2010, la SA Lotus Bakeries a reçu une communication de la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries dans le cadre de l'article 74§7 de la loi du 1^{er} 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 55,59 % au 31 décembre 2014.

Depuis, aucune mise à jour n'a été reçue conformément à l'article 74§8 de la loi du 1^{er} 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 2014, le conseil d'administration se compose de la manière suivante :

Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone

Président

Matthieu Boone (68 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. Depuis mai 2012, il est le Président du conseil d'administration de Lotus Bakeries. Il est membre du conseil d'administration de ACG Gent, Crop's SA, Odisee (auparavant HUB-KAHO) 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 SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Boone

CEO

Jan Boone (43 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 SPRL 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.

Vasticom SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele

Executive Director

Jan Vander Stichele (51 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 Fleva Vlaanderen/Flanders' Food (Président).

Le mandat de la SPRL Vasticom, 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 (63 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 (38 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 (43 ans) est diplômée en Sciences économiques appliquées de la Katholieke Universiteit Leuven. Elle a exercé diverses fonctions au sein de Creyf's Interim et d'Avasco Industries. Elle est administrateur des sociétés familiales Bene Invest SPRL, Holve SA et Harpis SA. En outre, elle est administrateur de la SA Deceuninck.

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 (60 ans) est également détenteur d'un post-graduat en management de l'UFSIA. De 1989 à 2014, il était administrateur délégué du Groupe de lingerie coté en bourse, Van de Velde. Aujourd'hui, il est administrateur de Van de Velde, de Top Form International (Hong Kong) et de l'École supérieure Artevelde. Il est commissaire de Brabantia aux Pays-Bas. 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 (49 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 (50 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 SA 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 48 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 toute la durée de l'exercice 2014, le conseil d'administration était composé des administrateurs précités. Lotus Bakeries répond ainsi à la norme exigeant qu'au moins un tiers des administrateurs soit de l'autre sexe. Cette obligation est visée à l'article 518bis, §1 du Code des sociétés qui rentrera en vigueur le 1^{er} janvier 2017.

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

En 2014, le conseil d'administration s'est réuni six fois. Les administrateurs étaient tous présents à toutes les réunions, sauf Dominique Leroy absente une fois et la SPRL Sabine Sagaert, représentée par sa représentante permanente, Sabine Sagaert, absente deux fois à une réunion du conseil d'administration.

Les sujets traités étaient les suivants :

- les résultats de vente et les résultats financiers récents,
- les résultats au 30/06 et au 31/12 et la proposition de communiqué de presse,
- le budget d'investissements et le budget global,
- les rapports et les recommandations des comités,
- la stratégie Lotus (OCB) et IP, le développement Dinosaurius,
- les projets immobiliers et M & A,
- les innovations et les développements de produit,
- le plan « Lotus Competition Compliance »,
- la proposition de nommer les administrateurs,
- l'ordre du jour des assemblées générales.

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

En 2014, 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 2014 par des personnes considérées comme initiées et par des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes l'ont été conformément aux règles internes 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 trois reprises en 2014 ; 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 :

- la gestion du risque,
- la méthode du prix de transfert,
- la situation du « Business Continuity Plan »,
- le CSR « Global Reporting Initiative » (GRI-G4),
- la discussion des rapports et les recommandations du commissaire.

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 2014, 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.

5.3.4 Évaluation du conseil d'administration et de ses comités

Le fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités est évalué tous les trois ans.

L'évaluation de l'efficacité du conseil d'administration se déroule sous la direction du président. Les sujets suivants sont traités : l'ampleur du conseil d'administration, le fonctionnement du conseil d'administration dans son intégralité, la manière dont les réunions sont préparées, la réelle participation de chaque administrateur aux travaux menés par le conseil d'administration, la présence et l'implication de chaque administrateur lors des réunions et des prises de décision et la composition du conseil d'administration et ses échanges avec le comité exécutif. Cette évaluation permet d'optimiser en permanence l'administration de Lotus Bakeries. Le cas échéant, le comité de rémunération et de nomination, éventuellement en concertation avec des experts externes, présente un rapport fondé sur cette évaluation soulignant les points forts et les points faibles du conseil d'administration et au besoin, formule une proposition de nomination d'un nouvel administrateur ou de non-reconduction d'un mandat d'administration. Chaque année, les administrateurs non exécutifs évaluent l'interaction entre le conseil

d'administration et le comité exécutif. Au besoin, ils présentent une proposition d'amélioration de la collaboration. Chaque année, le CEO et le comité de rémunération et de nomination évaluent le fonctionnement et les prestations du comité exécutif. Le CEO n'assiste pas à sa propre évaluation.

5.4 COMITÉ EXÉCUTIF

Les personnes suivantes composaient le comité exécutif :

- Mercuur Consult SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Boone, CEO
- Vasticom SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele, Executive Director
- Isabelle Maes, CFO
- John Van de Par, COO.

Le comité exécutif s'est réuni à dix-sept reprises en 2014. Tous les membres ont assisté à ces réunions.

5.5 RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

5.5.1 Introduction

Le rapport de rémunération 2014 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 approuvée 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 2014

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 Lotus Bakeries 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, telle 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 2014.

Nom	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité de nomination et de rémunération	Rémunération totale en 2014
Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone	Président	Membre	Membre	50.000 EUR
Mercuur Consult SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Boone	Administrateur délégué	-	-	20.000 EUR
Vasticom 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 2014 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l'exercice 2014. 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 pour les membres du comité exécutif.

En principe, les actions et autres formes de rémunération différée ne sont pas réputées acquises et les options ne peuvent pas être exercées pendant trois ans et demi 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 2014 ont été soumis à l'approbation du comité de nomination et de rémunération. Les critères d'évaluation utilisés pour déterminer la rémunération variable en 2014 sont les principaux indicateurs de performance

basés sur les objectifs de l'exercice 2014. 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 2015 et 2016 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 Lotus Bakeries. La période d'évaluation est de deux et trois ans.

En 2014, 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 2014

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 2014, le salaire de base fixe s'est élevé à 672.722 euros. La partie variable calculée sur les objectifs de 2014 s'est élevée à 353.633 euros et sera payée en 2015. La cotisation au régime de retrait s'élève à 103.504 euros. Les autres éléments de la rémunération s'élèvent à 32.268 euros. 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 2014 (compte non tenu du CEO)

La rémunération pour l'un des membres du comité exécutif est payée par l'intermédiaire d'une société de gestion et de divers mandats d'administrateur. Les montants mentionnés ici représentent le coût total. Les autres membres sont rémunérés par le biais de contrats de travail. Pour les deux salariés, il s'agit des montants avant les charges sociales.

Les rémunérations cumulées pour l'exercice complet ont été les suivantes en 2014. En 2014, le salaire de base fixe s'est élevé à 910.905 euros. La partie variable calculée sur les objectifs de 2014 s'est élevée à 418.936 euros et sera payée en 2015. La cotisation au régime de retrait s'élève à 145.030 euros. Les autres éléments de la rémunération s'élèvent à 62.965 euros. 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 2014

En 2014, 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	2014	500	802,55 EUR
Jan Vander Stichele	2014	500	802,55 EUR
Isabelle Maes	2014	250	802,55 EUR
John Van de Par	2014	250	802,55 EUR

5.5.8.2 EXERCICE DES OPTIONS SUR ACTIONS EN 2014

Les membres du comité exécutif ont exercé les options sur actions ou warrants en 2014 comme suit :

Date	Nom	Transaction	Nombre	Prix	Valeur tot.
01/04/2014	Jan Vander Stichele	Exercice warrants	3.500	246,020 EUR	861.070 EUR
24/03/2014	Jan Boone	Exercice options	750	232,820 EUR	174.615 EUR

On ne recensait en 2014 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 2014.

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 Lotus Bakeries 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. Dans ce cadre, la coordination du processus de gestion des risques relève de la responsabilité de l'Executive Director.

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.

Une fois par an, les general managers des areas et les départements corporate se réunissent pour revoir l'intégral processus de gestion des risques. Outre la mise à jour des risques identifiés, l'état d'avancement des démarches est contrôlé et de nouveaux risques sont identifiés. Ces informations seront intégrées dans les projets de l'année prochaine. Les résultats et l'avancement des travaux sont présentés au comité d'audit.

D'importantes mesures allant dans le sens d'une maîtrise optimale des risques ont été adoptées en 2014 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 Controlling gère le processus. Lotus Bakeries a élaboré à cet effet divers rapports et indicateurs clés de performance, 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 d'indicateurs clés de performance ayant trait au personnel et aux opérations au sein des usines, aux achats et à la logistique. Ces rapports sont distincts pour chaque area et consolidés pour le Groupe Lotus Bakeries.

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 Controlling, qui porte sur l'application des principes 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 dans les usines.

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 Controlling 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 rapports, lesquels servent à l'examen des activités de vente et des rapports financiers, ainsi que des rapports 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 2014 par la SCCRL PwC Réviseur d'entreprises et aux personnes liées à PwC, sont mentionnées dans les commentaires 38 de l'annexe financière.

Honoraires d'audit pour l'audit du Groupe 2014	en milliers d'EUR
Lotus Bakeries SA	64
Groupe Lotus Bakeries	296
Total	360



^ Spot télévisé Lotus Suzy

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 2014, la capitalisation boursière de Lotus Bakeries s'élevait 749,21 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) est réservée aux relations avec les investisseurs. Le site internet joue donc un rôle important dans la communication financière du Groupe Lotus Bakeries.

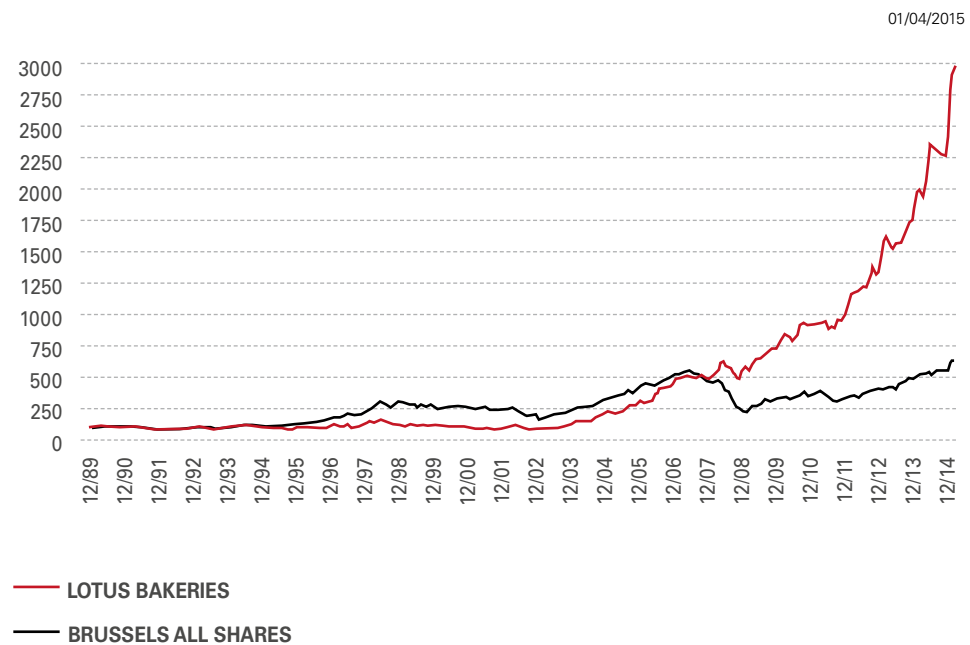
DONNÉES BOURSIÈRES SUR L'ACTION LOTUS BAKERIES

en EUR	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Cours le plus haut jusqu'au 31/03 en 2015	1.299,00	989,95	725,00	615,00	423,00	411,50
Cours le plus bas jusqu'au 31/03 en 2015	926,10	711,00	555,00	407,00	325,00	310,00
Cours au 31/12 - au 31/03 en 2015	1.220,00	933,00	713,63	555,00	416,00	404,94
Capitalisation boursière au 31/12 - au 31/03 en 2015 en millions d'EUR	979,68	749,21	567,42	432,70	321,40	312,84
Nombre d'actions en circulation au 31/12 - au 31/03 en 2015	803.013	803.013	795.113	779.643	772.563	772.563
Rapport cours/bénéfice (PER) ⁽¹⁾	26,64	20,37	20,32	16,81	13,50	13,56
Rapport cours/cash-flow (PCF) ⁽²⁾	16,28	12,45	12,50	10,07	8,83	8,20

(1) PER : Price Earnings Ratio : cours boursier fin d'année (respectivement au 31 mars en 2015) 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 2015) divisé par le cash-flow net, par action fin d'année.

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



Cours avec dividende net réinvesti.

8 | CALENDRIER FINANCIER

Mercredi 8 avril 2015

Rapport annuel 2014 disponible sur
www.lotusbakeries.com

Vendredi 8 mai 2015

Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires à 16.30 heures

Lundi 18 mai 2015

Mise en paiement du dividende relatif à l'exercice 2014

Lundi 24 août 2015

Publication des résultats semestriels 2015

Vendredi 12 février 2016

Publication des résultats annuels 2015

Vendredi 13 mai 2016

Assemblée générale ordinaire des actionnaires.

9 | ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DES ACTIONNAIRES DU 8 MAI 2015

1. Lecture et discussion du rapport annuel statutaire et consolidé du conseil d'administration relativement aux comptes annuels sur l'exercice social clôturé au 31 décembre 2014.
2. Lecture et discussion du rapport de contrôle statutaire et consolidé du commissaire relativement aux comptes annuels cités et aux comptes annuels consolidés sur l'exercice social clôturé au 31 décembre 2014.
3. Approbation des comptes annuels de la société clôturés au 31 décembre 2014 et affectation du résultat dont les détails se trouvent à la page 31. Prise de connaissance des comptes annuels consolidés clôturés à la même date.
4. Décharge des administrateurs.
5. Décharge du commissaire.
6. Approbation du rapport de rémunération sur l'exercice social clôturé au 31 décembre 2014.
7. Renouvellement du mandat d'administrateur de la SPRL Sabine Sagaert, représentée par sa représentante permanente, madame Sabine Sagaert.
8. Prise de connaissance de la décision du conseil d'administration du 12 février 2015 de déménager le siège social à l'adresse actuelle et modification de l'article 2, première phrase des statuts coordonnés du 9 mai 2014.
9. Renouvellement de l'autorisation visée à l'article 18/bis des statuts coordonnés du 9 mai 2014 relativement au pouvoir du conseil d'administration d'acquérir des actions de la société en cas de dommage grave et imminent pour la société.
10. Prise de connaissance du rapport motivé du conseil d'administration conformément à l'article 604 deuxième alinéa rapproché de l'article 607 du Code des sociétés relativement au renouvellement de l'autorisation du conseil d'administration dans le cadre du capital autorisé comme visé ci-après aux points 11 et 12.
11. Renouvellement de l'autorisation visée à la disposition transitoire B, a) des statuts coordonnés du 9 mai 2014 relativement au pouvoir du conseil d'administration d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois jusqu'à un montant maximum précis.
12. Renouvellement de l'autorisation visée à la disposition transitoire B, b) des statuts coordonnés du 9 mai 2014 relativement au pouvoir du conseil d'administration d'augmenter le capital social en cas d'offre publique d'achat.
13. Autorisation au conseil d'administration à exécuter les décisions prises.
14. 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.

Situation mai 2015

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
Michiel Bloemen	Corporate Controlling & Reporting
Denis Pieters	Consolidation

Global Brand & Customer Development

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

Corporate HR

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

Corporate ICT

Tom De Corte	ICT
Monique Huijsmans	Enterprise Content Management
Thierry Polfliet	IT Service Delivery
Cindy Storme	SAP Operations
Patrick Van Cleemput	SAP Administrative Solutions

Legal, IP & Corporate Communication

Sofie Dumarey	General Counsel
---------------	-----------------

Corporate Services Operations

Roel de Jong	Corporate Procurement Raw Materials
Etienne Geirnaert	Food law & Nutrition
Els Rutsaert	Quality
Xavier Speeleveld	Corporate Procurement Packaging
Els Van Parys	Research & Development
Dirk Verstraeten	Engineering Services Building & Facilities

PAYS ET RÉGIONS

Belgium

William Du Pré	General Manager Belgium
Pascal Deckers	Category Development
Sabien Dejonckheere	Marketing
Els De Smet	Sales
Jos Destrooper	Finance & Group HR
Hein Bonte	Controlling
Charlotte Castele	Head of Accounting 'Shared Service Center'
Mia Desmet	Human Resources
Katja Maerschalck	Controlling
Filip Vanthienen	Customer Brand Business
Ivo Vermeiren	Operations
Yves Boisdenghien	Plant Courcelles
Johan Claerhout	Logistics
Christophe Laureys	Plant Oostakker
Dries Mermuys	Plant Eeklo
Eddy Thijs	Engineering Services
	Equipment & Automation
Jean-Paul Van Hoydonck	Plant Lembeke
Bart Vanterwyngen	Plant Meise

Netherlands

René Groen	General Manager Netherlands
Leon Broer	Marketing
Nathalie Lambrechts	Sales
Annelies Santens	HR, Finance & Administration
Dick Pouwels	Supply chain & NPD
Mattias Andersson	Plant Tyresö
Michel Boelen	Plant Sintjohannesga
Rik Houtman	Plant Enkhuizen
Marloes Kramer	Plant Geldrop

France

Ignace Heyman	General Manager France
Virginie Catteau	Human Resources
Christine Franssen	Marketing
Jean-Philippe Kloutz	Sales
Lucie La Folie	Finance & Administration
Ludovic Valente	Operations
Marc Berger	Plant Briec-de-l'Odé

Sales Offices Europe

Han van Welie	General Manager Sales Offices Europe
Martin Birrer	Switzerland
Alfonso Oña Vazquez	Ibérica
Paul Hunter	United Kingdom & Ireland
Pelle Karlson	Nordics
Ton Kooi	Central Europe / Germany & Austria
Tomáš Zborílek	Czech Republic/Slovakia

Americas

Michael Bannister	General Manager Americas
Michelle Singer	Sales & Marketing Supply Chain
Johan Wilms	Finance & Administration
Angel López	Latin America

International Distributors

Bart Bauwens	General Manager International Distributors
Martin-Frederic Eeckhout	South Europe/Middle East/Africa
Alexander van Assouw	Europe

China

Ronald Drieduite	General Manager China
Suzanne Gong	Marketing
Jeff Wu	Sales



La présente partie du rapport annuel 2014 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 2014 figurant ci-après ont été établis selon les normes IFRS adoptées par l'UE et la comparaison par rapport à 2013 qu'ils contiennent est elle aussi effectuée selon les normes IFRS.

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

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

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

Comptes annuels consolidés	54
Bilan consolidé	54
Compte de résultats consolidés	55
Revue financière abrégée des cinq dernières années du Groupe Lotus Bakeries	57

BILAN CONSOLIDÉ

en milliers d'EUR

ACTIFS

	31-12-14	31-12-13
Actifs immobilisés	263.881	262.729
Immobilisations corporelles	137.569	136.489
Goodwill	46.135	46.517
Immobilisations incorporelles	74.674	75.744
Investissements dans des autres entreprises	22	27
Créances d'impôts différés	5.275	3.859
Autres créances à long terme	206	93
Actifs circulants	73.108	71.375
Stocks	17.898	16.665
Créances commerciales	38.804	36.036
Créances TVA	3.333	3.721
Créances fiscales	421	1.707
Autres créances	112	402
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	11.855	11.933
Comptes de régularisation	685	911
TOTAL DE L'ACTIF	336.989	334.104

PASSIFS

Fonds propres	200.629	171.375
Capital social	13.190	11.246
Résultats reportés	196.147	167.099
Actions propres	(9.419)	(9.442)
Autres réserves	656	2.414
Intérêts minoritaires	55	58
Dettes à long terme	39.506	43.984
Dettes financières	325	7.925
Dettes d'impôts différés	34.905	32.687
Dettes pour pensions	3.558	2.793
Provisions	661	574
Autres dettes à long terme	57	5
Dettes à court terme	96.854	118.745
Dettes financières	41.144	62.337
Dettes pour pensions	56	56
Provisions	56	1.209
Dettes commerciales	33.309	34.249
Dettes sociales et salariales	12.357	12.525
Dettes TVA	126	750
Dettes fiscales	7.097	4.376
Instruments financiers dérivés	10	70
Autres dettes à court terme	147	279
Comptes de régularisation	2.552	2.894
TOTAL DU PASSIF	336.989	334.104

COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

en milliers d'EUR

	2014	2013
Chiffre d'affaires	347.890	332.319
Approvisionnements et marchandises	(104.430)	(111.425)
Services et biens divers	(96.483)	(87.259)
Coût personnel	(78.888)	(78.900)
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	(14.845)	(13.290)
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales	(1.819)	(869)
Autres charges d'exploitation	(4.034)	(2.636)
Autres produits d'exploitation	2.042	3.431
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT) ⁽¹⁾	49.433	41.371
Résultat d'exploitation non-récurrent	(261)	(3.655)
Résultat d'exploitation (EBIT) ⁽²⁾	49.172	37.716
Résultat financier	16	(1.740)
Produits financiers	5.402	2.576
Charges financières	(5.386)	(4.316)
Résultat avant impôts	49.188	35.976
Impôts	(12.415)	(8.057)
Résultat après impôts	36.773	27.919
RESULTAT NET	36.773	27.919
Résultat net: part de tiers	(2)	(1)
Résultat net: part du Groupe	36.775	27.920
Etat consolidé du résultat global:		
qui pourraient être inclus dans les résultats ultérieurs	(1.194)	(581)
Ecart de conversion des activités étrangères	(1.194)	(610)
Instruments financiers	-	29
qui ne seront jamais inclus dans le résultat net	(564)	409
Régimes de retraite à prestations définies	(564)	409
Bénéfices/(pertes) net attribué immédiatement aux fonds propres	(1.758)	(172)
Résultat global total	35.015	27.747
Attribuable aux:		
Intérêts minoritaires	(2)	(1)
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	35.017	27.748
Bénéfice par action		
Nombre moyen pondéré d'actions	778.944	764.828
Bénéfice de base par action: part du Groupe (EUR)	47,21	36,50
Nombre moyen pondéré d'actions diluées	796.420	787.170
Bénéfice dilué par action: part du Groupe (EUR)	46,18	35,47
Nombre d'actions ⁽³⁾	803.013	795.113
Bénéfice par action: part du Groupe (EUR)	45,80	35,11

COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

(1) REBIT désigne le 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.



BILAN CONSOLIDÉ

en milliers d'EUR	2014	2013	2012	2011	2010
Actifs immobilisés	263.881	262.729	214.154	184.861	178.257
Immobilisations corporelles	137.569	136.489	109.064	95.052	90.233
Goodwill	46.135	46.517	25.960	25.710	25.670
Immobilisations incorporelles	74.674	75.744	76.248	61.859	61.576
Créances d'impôts différés	5.275	3.859	2.691	2.045	637
Autres créances à long terme	206	93	159	163	109
Actifs circulants	73.108	71.375	56.461	53.025	46.474
Stocks	17.898	16.665	14.917	14.285	12.998
Créances commerciales	38.804	36.036	29.751	26.305	23.360
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	11.855	11.933	6.452	7.369	6.302
TOTAL DE L'ACTIF	336.989	334.104	270.615	237.886	224.731
Fonds propres	200.629	171.375	145.206	126.760	109.795
Dettes à long terme	39.506	43.984	34.041	41.312	50.571
Dettes financières	325	7.925	-	6.632	17.902
Dettes d'impôts différés	34.905	32.687	30.323	29.187	28.700
Dettes à court terme	96.854	118.745	91.368	69.814	64.365
Dettes financières	41.144	62.337	41.675	19.474	19.319
Dettes commerciales	33.309	34.249	30.886	29.430	23.509
Dettes sociales et salariales	12.357	12.525	10.792	10.690	9.081
TOTAL DU PASSIF	336.989	334.104	270.615	237.886	224.731

COMPTE DE RESULTATS CONSOLIDÉS

en milliers d'EUR	2014	2013	2012	2011	2010
Chiffre d'affaires	347.890	332.319	288.455	275.598	264.823
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	49.433	41.371	36.680	36.363	34.955
Résultat d'exploitation non-récurrent	(261)	(3.655)	(1.953)	(2.695)	(874)
Résultat d'exploitation (EBIT)	49.172	37.716	34.727	33.668	34.081
Résultat financier	16	(1.740)	(1.569)	(688)	(2.960)
Résultat avant impôts	49.188	35.976	33.158	32.980	31.121
Impôts	(12.415)	(8.057)	(7.408)	(9.165)	(8.055)
Résultat après impôts	36.773	27.919	25.750	23.815	23.066
Résultat de la cessation d'activités	-	-	-	-	-
RESULTAT NET	36.773	27.919	25.750	23.815	23.066
Résultat net: part de tiers	(2)	(1)	13	13	11
Résultat net: part du Groupe	36.775	27.920	25.737	23.802	23.055



8

INFORMATIONS GÉNÉRALES

SIÈGE SOCIAL

Lotus Bakeries SA
Gentstraat 1
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 0401.030.860

RAPPORT ANNUEL

Le rapport annuel est aussi disponible sur le site internet : www.lotusbakeries.com

La première partie du rapport annuel est également disponible en néerlandais et en anglais.

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

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 1
9971 Lembeke
Tél.: + 32 9 376 26 11
Fax: + 32 9 376 26 26
sofie.dumarey@lotusbakeries.com

COLOPHON

Concept et réalisation :

Blue Matters SPRL
www.bluematters.be



CARE FOR TODAY

Respect for
tomorrow





CARE FOR TODAY

Respect for tomorrow

DE LA GENÈSE A AUJOURD'HUI

Depuis sa fondation en 1932, Lotus Bakeries a inscrit la responsabilité sociétale des entreprises à son programme. Accorder toute notre attention à nos produits, à l'environnement, à nos partenaires, à nos collaborateurs et à nos consommateurs, c'est dans nos gènes. C'est notre façon de garantir à l'entreprise un temps présent pleinement satisfaisant et un avenir prometteur, mais aussi d'offrir aux consommateurs le plaisir de savourer nos produits aujourd'hui comme demain.

Ces dernières années, la politique de l'entreprise s'est articulée autour de quatre axes : l'homme, l'environnement, la société et les collaborateurs. C'est ainsi que le programme « Care for Today - Respect for tomorrow » a vu le jour. Pour nous, le soin et le respect des produits restent d'une importance capitale. Cette vision cadre totalement dans notre politique à long terme.

Dans le rapport annuel de 2013, nous avons déjà indiqué notre volonté de poursuivre dans cet esprit. Nous avons observé avec exactitude la dernière version du « Global Reporting Initiative (GRI) », complétée par le « G4 Sector disclosure for Food Processing ». La version GRI-G4 est aujourd'hui considérée comme le référentiel de reporting international par excellence pour communiquer les informations non financières.

Dans cette optique, les objectifs en matière de durabilité fixés dans le programme « Care for today - Respect for tomorrow » ont été évalués par les représentants des parties prenantes.

Le schéma ci-contre regroupe nos principales parties prenantes. Elles ont été choisies sur la base de leur intérêt pour Lotus Bakeries et des effets qu'elles sont susceptibles de produire.

En réalité, nous sommes en permanence en contact avec nos différentes parties prenantes comme les collègues, les clients, les fournisseurs.



Assumer la responsabilité sociétale des entreprises signifie élargir ses horizons. Nous avons entrepris cette démarche il y a longtemps déjà et la poursuivrons. Depuis 1988, Lotus Bakeries publie chaque année une analyse de ses résultats financiers dans le rapport annuel. Aujourd'hui, nous allons plus loin. Dans le contexte spécifique des objectifs en matière de durabilité, nous avons rédigé un questionnaire dans lequel nous interrogeons les représentants des parties prenantes sur l'intérêt de certains thèmes pour Lotus Bakeries. À cet effet, nous nous sommes basés dans un premier temps sur les directives fondamentales aussi bien que sur les directives spécifiques, les « Food Processing Guidelines » du GRI-G4. En outre, nous avons intégré les sujets traités dans notre programme de durabilité, « Care for today - Respect for tomorrow », complétés d'informations recueillies dans les plus récentes analyses de tendance.

Nous avons interrogé 48 représentants de nos parties prenantes dont 45 ont répondu soit en participant à des tables rondes, soit par téléphone et/ou par écrit. Celles-ci ont abouti à des discussions intéressantes lors

intérêt pour Lotus Bakeries
selon Les Parties Prenantes

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'

desquelles les résultats du questionnaire ont été largement débattus avec les parties prenantes afin d'évaluer la pertinence des thèmes et de valider leur matérialité pour notre entreprise. Un certain nombre d'entre eux a donc été placé en ordonnée de la matrice de matérialité.

Le comité exécutif a répondu à ce même questionnaire, a étudié la pertinence des sujets pour Lotus Bakeries et a tracé les résultats en abscisse. Quelques sujets ont alors été groupés dans le même domaine. Le résultat de l'étude est traduit dans la matrice de matérialité. Les sujets traités correspondent à la stratégie et aux objectifs de Lotus Bakeries et de ses parties prenantes.

Le cadre en haut à droite mentionne les principaux sujets du programme « Care for today - Respect for tomorrow »

(l'homme 🧑, l'environnement 🌿, la société 🏘️, le collaborateur 🧑‍💼).

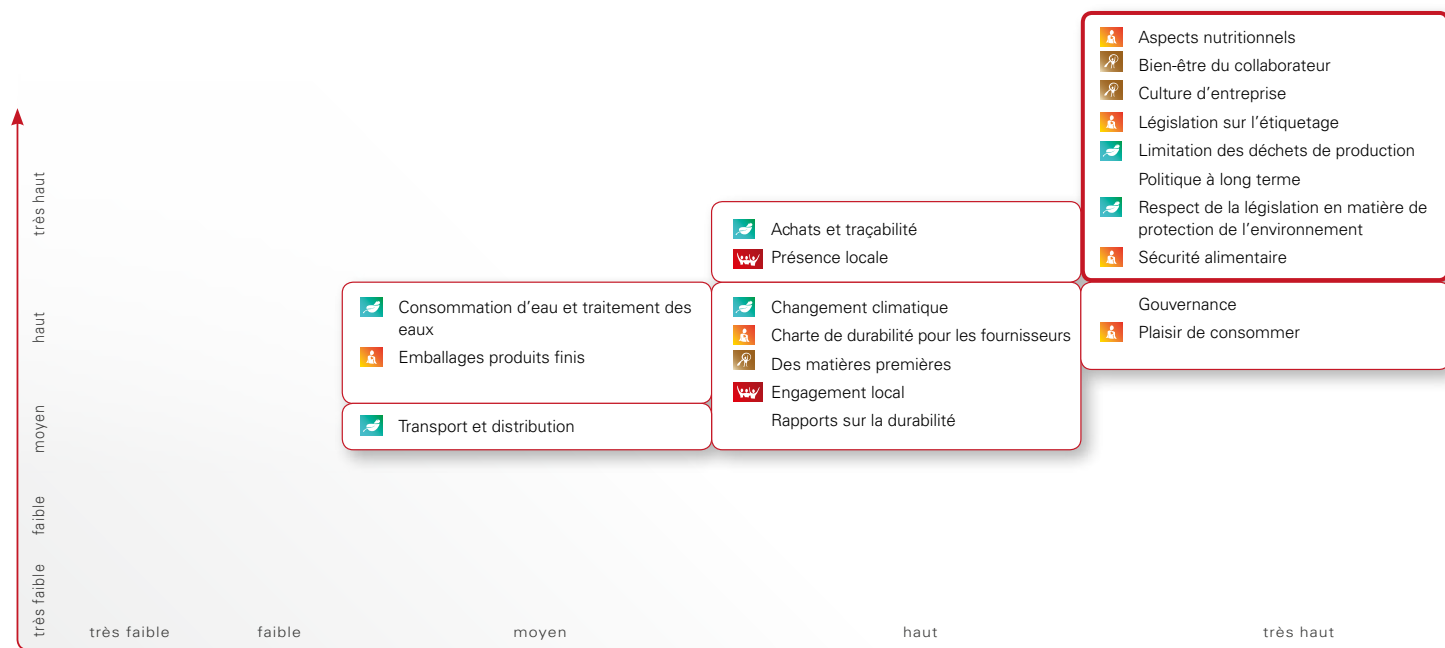
Le processus d'étude, ayant demandé une grande participation de nos collaborateurs, était intense. Il se poursuit et ponctuellement, nous entreprendrons de nouvelles démarches.

Dès à présent, nous pouvons nous concentrer sur la matrice de matérialité ci-dessous. Nous y accorderons une grande attention pour ainsi apporter notre pierre à l'édifice et nous distinguer. Notre approche permettra un meilleur suivi et une progres-

sion dans le processus de maturité. Nous sommes persuadés qu'ensemble nous ferons la différence.

Merci.

Jan Boone,
CEO de Lotus Bakeries



intérêt pour Lotus Bakeries



Le Développement Durable, notre meilleur ingrédient

Lotus Bakeries vise une production toujours plus durable pour chacun de ses produits. Par ailleurs, cette approche de durabilité dépasse largement son processus de production. En effet, le Groupe agit consciencieusement et respectueusement avec l'homme, l'environnement, la société aussi bien qu'avec chaque collaborateur.

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'



L'HOMME



Nous ne reculons devant aucun défi pour que le consommateur puisse savourer notre offre de produits fabriqués selon le modèle le plus socialement acceptable et de façon écologiquement durable.

L'ENVIRONNEMENT



La nature nous offre le maximum pour fabriquer nos produits. Nous souhaitons lui être reconnaissants.

LA SOCIÉTÉ



Lotus Bakeries a un rôle social à jouer. Chaque jour, le Groupe assume pleinement cette responsabilité.

LES COLLABORATEURS



Notre Groupe se distingue grâce à ses collaborateurs motivés et engagés. C'est pourquoi chaque collaborateur est traité avec respect.

L'HOMME



Chaque jour, Lotus Bakeries met tout en œuvre pour offrir aux consommateurs le plaisir de savourer pleinement nos produits, fabriqués selon le modèle le plus socialement acceptable, aujourd'hui comme demain.

PLAISIR &
santé

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'



Aspects nutritionnels

Chaque jour, notre département Recherche & Développement affronte les défis nutritionnels. Il veille à ce que nos matières premières soient majoritairement d'origines naturelles et quasiment exemptes de colorants et d'aromatisants. Nous tenons à spécifier que Lotus Bakeries investit deux fois plus en la recherche et le développement que la moyenne des entreprises dans le secteur alimentaire en Europe.

Nous étudions le taux de sel, de sucre et de graisse contenu dans les produits. Si cela est possible et moyennant de légères modifications dans les formules, nous diminuons le taux en veillant à ce que le produit conserve son goût habituel. Quant aux matières grasses, elles sont totalement exemptes d'acides gras trans. Plus important encore, nous visons en permanence une baisse des graisses saturées.

Cependant, le plus important est de proposer au consommateur un format standard et un format mini de nos produits. Aujourd'hui, il a le choix entre deux formats de speculoos, de Frangipanes, de gaufres de Liège, de Madeleines (bretonnes), de galettes, de pains d'épices et de barres Snelle Jelle.



sécurité alimentaire

La qualité des produits est le fer de lance de Lotus Bakeries. Tous nos collaborateurs s'impliquent fortement dans la recherche permanente de produits et de processus d'excellente qualité, subissant des audits internes et externes.

Lotus Bakeries possède son propre manuel de qualité QMS⁽¹⁾ avec des procédures, instructions et contrôles spécifiques. Une équipe de huit auditeurs internes spécialisés procède ponctuellement aux audits. L'objectif est de veiller au respect de la conformité au sein des différentes unités opérationnelles. En 2014, au total 110 journées d'audit internes ont été organisées sur le terrain. En outre, nous sollicitons des auditeurs externes pour qu'au moins un certificat d'audit externe (IFS ou BRC (haut niveau)) soit au moins délivré à chaque unité de production, un certificat GMP⁽²⁾ et, supplémentairement, un guide d'autocontrôle pour les sites en Belgique.

Le respect des règles d'hygiène est extrêmement important. À cet effet, Lotus Bakeries a établi une check-list astucieuse permettant d'évaluer, uniformément sur chaque site, l'hygiène et la propreté dans les halls de production et les pièces attenantes. De plus, chaque mois, nous attribuons des scores et fixons des plans d'action. Le maintien d'une hygiène irréprochable est un souci permanent.

Par ailleurs, la traçabilité d'un produit est essentielle. Nous devons savoir quand et avec quels ingrédients les produits ont été fabriqués. En 2014, comme toutes les années précédentes, chaque site a brillamment passé tous les contrôles.

Nous évaluons nous-mêmes la qualité de nos produits. Pour ce faire, nous appliquons la méthodologie où un chiffre est correspond à un niveau de qualité. Il s'agit de contrôles standardisés (visuels et analytiques) sur les produits et les emballages. Un panel expérimenté chargé de juger le goût évalue les aspects sensoriels et organoleptiques du produit.

Les réclamations des clients sont enregistrées, traitées et suivies selon le même protocole. Nous essayons systématiquement de recueillir un maximum d'informations pour éviter qu'un même problème de qualité ne se reproduise.

Toutes ces démarches doivent garantir au consommateur que Lotus Bakeries met tout en œuvre pour lui proposer des produits d'excellente qualité.



(1) QMS : Quality Management System

(2) GMP : Good Manufacturing Practices



Législation sur L'étiquetage

La nouvelle réglementation concernant l'information aux consommateurs sur les denrées alimentaires (FIC⁽³⁾) est entrée en vigueur en 2014. L'objectif est de mieux informer le consommateur sur entre autres les allergènes et la composition des produits tels que les matières grasses. Lotus Bakeries était en règle avec cette législation longtemps avant son entrée en vigueur.

Le consommateur aime savoir ce qu'il achète et nous tenons compte de ses exigences. Sans que cela nous soit imposé, nos produits distribués en Europe mentionnent les valeurs AR⁽⁴⁾ (apports de référence). En outre, le consommateur peut trouver les réponses à ses questions sur les allergènes et les ingrédients contenus dans nos produits sur notre site web.

	100 g	1 mini frangipane 32,5 g	%*
Energie/Brennwert	1867 kJ/446 kcal	607 kJ/145 kcal	7 %
Vetten/Matières grasses/Fett waarvan verzadigd/dont saturées/davon gesättigte Fettsäuren	23,6 g 10,7 g	7,7 g 3,5 g	11 % 17 %
Koolhydraten/Glucides/Kohlenhydrate waarvan suikers/dont sucres/davon Zucker	54,3 g 32,2 g	17,7 g 10,5 g	7 % 12 %
Vezels/Fibres alimentaires/Ballaststof	0,9 g	0,3 g	
Eiwitten/Protéines/Eiweiß	4,6 g	1,5 g	3 %
Zout/Sel/Salz	0,63 g	0,21 g	3 %

1 mini
frangipane
607 kJ
145 kcal
7%*
100g
1867 kJ/446 kcal

(3) FIC: Food Information to Consumer

(4) AR: apports de référence

ÉCOLOGIQUE SUR toute La Ligne

0%

de déchets définitivement non récupérables

Lotus Bakeries ne laisse rien au hasard lorsqu'il s'agit de la protection de l'environnement.

La consommation d'énergie est minutieusement suivie pour parvenir à la réduire de 2 % chaque année par kilo d'énergie produite. Ces dernières années, nous sommes parvenus à atteindre cet objectif (année de référence 2011).

ENVIRONNEMENT



LE SAVIEZ-VOUS?

Lotus Bakeries a élaboré un accord sur la durabilité destiné à ses fournisseurs. Il doit les inciter à œuvrer en faveur de la protection de l'environnement et à s'engager dans le respect de conditions de travail justes et éthiques.

Nous voulons limiter le plus possible notre empreinte carbone. Depuis 2012, l'électricité que nous consommons est neutre en CO₂. Les efforts fournis ces dernières années ont conduit à une baisse des émissions de CO₂ par kg de produit fabriqué.

En outre, nous veillons à diminuer nos consommations d'eau. Même si la consommation d'eau est limitée dans nos processus, nous utilisons autant que possible de l'eau de pluie et de l'eau de puits. De plus, les eaux usées sont épurées au mieux.

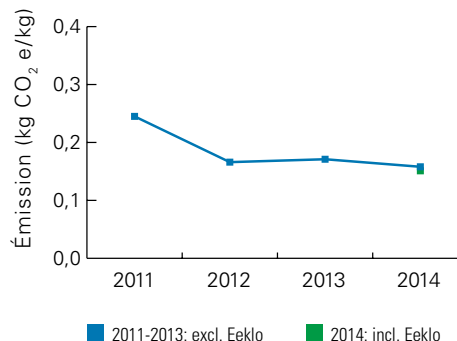
Il est évident que nous respectons minutieusement toutes les prescriptions en matière de protection de l'environnement. À ce titre, l'entreprise a subi plusieurs contrôles en 2014. L'autorité compétente nous a fait une seule remarque. Nous y portons remède.

En ce qui concerne les déchets, nous parvenons à tout récupérer. Les déchets sont triés et valorisés le mieux possible. Le tri rigoureux des restes alimentaires permet de réutiliser les déchets de production pour l'alimentation du bétail.

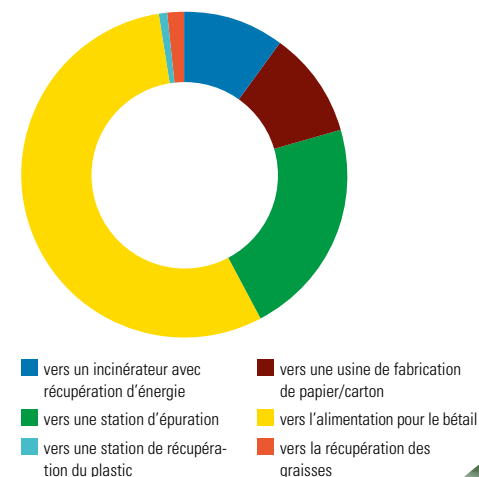
Le schéma ci-dessous démontre que rien n'est définitivement non récupérable de nos flux de déchets externes.

Cette approche de durabilité est adoptée dans l'intégralité des processus de production. Nous utilisons uniquement des matières premières qui n'ont subi aucune modification génétique, cultivées et produites aussi durablement que possible.

Évolution des émissions par kg produit (portée 1,2)



Analyses du flux des déchets externes



Respect De La nature

HUILE DE PALME

L'huile de palme est obtenue par l'extraction par pression à chaud de la pulpe des fruits du palmier à huile. Ce procédé est vieux de plus de 10 000 ans. Outre l'huile de colza, l'huile de palme est la principale huile végétale dans nos margarines.

En soi, l'huile de palme ne nuit pas à l'environnement, mais l'intensification et la multiplication des plantations risquent de toucher l'environnement. Nous pensons par exemple à la déforestation en Malaisie et en Indonésie.

Pour trouver une solution, l'organisation RSPO⁽⁵⁾ a été créée, réunissant tous les acteurs de la chaîne de fabrication. Ils s'engagent à produire l'huile de palme d'une façon responsable, d'arrêter la déforestation et

de soutenir le développement économique local.

En tant que membre de la RSPO, Lotus Bakeries a acheté des certificats « GreenPalm » dès septembre 2011 pour soutenir la production d'huile de palme durable selon le principe Book & Claim.

Depuis mai 2014, toute l'huile de palme que Lotus Bakeries achète pour son usine de margarine est 100 % RSPO ségrégée. Il s'agit du plus haut niveau de durabilité dans la certification RSPO avec une traçabilité jusqu'à la plantation. L'huile de palme présente dans les quelques margarines et produits que nous achetons bénéficie d'une certification au moins du niveau RSPO Mass Balance. Au cours de 2015, les 5 % qu'elle représente doivent aussi être certifiés 100 % RSPO ségrégés.

Lotus Bakeries respecte les principes d'utilisation d'huile de palme qui exclue la déforestation, l'exploitation de tourbières et l'injustice sociale.

D'ici à fin 2015, nous visons à mettre en place, en collaborant étroitement avec nos fournisseurs, une traçabilité complète jusqu'aux plantations. L'objectif est d'obtenir la garantie des fournisseurs concernés que leur huile de palme n'est pas issue de productions ayant occasionné la déforestation, l'exploitation de tourbières et l'injustice.



(5) RSPO: Round table for Sustainable Palm Oil

A background image showing three young girls of diverse ethnicities looking intently at a globe. The girl on the left is a young Black girl with her hair in a bun. 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 image is framed with white, organic shapes.

LA SOCIÉTÉ



Selon Lotus Bakeries, la durabilité dépasse largement le seul respect de l'environnement et est indissociablement liée à la société. En d'autres termes, le Groupe est conscient de son rôle à jouer dans la société. Nous assumons ce rôle en premier lieu là où sont implantées nos usines et nos structures commerciales, c'est-à-dire localement.

Depuis de nombreuses années déjà, nous soutenons divers projets (de développement) sociaux, des activités et des organisations sur le plan local mais aussi à l'étranger.

Initiatives locales

Selon nous, pratiquer un sport et bouger est très important. De ce fait, nous soutenons régulièrement des initiatives locales permettant aux participants de savourer nos produits. Nous sommes sponsors des différentes équipes de foot du FC Lembeke.

Special Olympics

2014 était l'année des jeux d'été « Special Olympics » à Anvers. Pour soutenir ces « Games of the Heart », Lotus Bakeries a créé un emballage spécifique et a mené une opération spéciale durant laquelle quelque 13 millions de speculoos personnalisés ont été distribués.

Sur le plan international, nous soutenons diverses activités (de développement) et organisations sociales, principalement celles liées à l'alimentation.

Par le biais de l'organisation « Entrepreneurs pour Entrepreneurs », le projet « Le Bateau pour Kinshasa » a vu le jour il y a 11 ans. Les investissements dans les infrastructures routières et d'acheminement d'eau, complétées par les formations des organisations regroupant des partenaires et des agriculteurs ont conduit à l'amélioration des conditions de vie de plus de 5.500 familles habitant dans la région du lac Mai-Ndombe.

Aujourd'hui, nous soutenons deux nouveaux projets :

- en Tanzanie, nous formons de jeunes entrepreneurs dans l'industrie alimentaire
- en Bolivie, nous élaborons un programme visant l'amélioration de la culture de quinoa et sa transformation en biscuits



NOS RESPONSABILITÉS,
AUJOURD'HUI COMME DEMAIN

Investissement total Des collaborateurs mais aussi Des Dirigeants

Lotus Bakeries veut être un employeur engagé, offrant un travail passionnant dans un cadre épanouissant. Cet engagement s'articule autour de quatre axes.

1 CULTURE TOP

Nous prônons l'esprit d'équipe, le dialogue ouvert et la passion. L'épanouissement et le bien-être de nos collaborateurs sont au cœur de nos préoccupations.



2 SÉCURITÉ

Travailler en toute sécurité signifie travailler correctement. Le programme « **Safety First** » fait partie des priorités absolues.



3 COMMUNICATION

Nous adoptons une communication claire et un dialogue ouvert pour impliquer au maximum tous nos collaborateurs dans nos activités. La diffusion des informations est facilitée par les cadres, les réunions de travail, les réunions menées au niveau des départements ainsi que par les plates-formes de communication internes.

4 ÉPANOUISSEMENT

L'entreprise tire profit des investissements réalisés dans les ressources humaines. Nos collaborateurs le démontrent chaque jour, car ils s'impliquent et s'engagent dans leur travail. C'est pourquoi nous poursuivrons les formations, l'accompagnement et la formation sur le terrain.

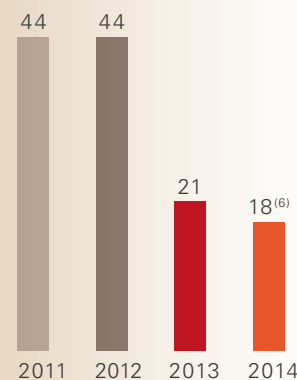
LES COLLABORATEURS



LE SAVIEZ-VOUS?

Lotus Bakeries adopte un code de principes visant des conditions de travail justes et moralement légitimes. Ces principes s'appliquent à tous les collaborateurs, sans distinction de pays, de niveau de hiérarchie et de lieu de travail.

Nombre annuel d'accidents du travail



(6) 2014 incl. Eeklo

Ces chiffres positifs 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 de sécurité. Assurer les meilleures conditions de sécurité reste une priorité.



Semaine Take Care

Durant la troisième semaine de septembre 2014, un groupe de travail passionné (area Belgique et les départements corporate) a organisé la semaine Take Care durant laquelle les quatre thèmes du programme « Care for today - Respect for tomorrow » ont un à un été abordés.

Du lundi au jeudi, le programme traitait dans l'ordre un thème par jour: nos produits 🍌, l'environnement 🌿, la société 🏠 et les collaborateurs 👤.

Les différents témoignages confirment les effets positifs ressentis dans les différents sites en Belgique.

Chaque jour, une information était diffusée par les e-mails « Take Care », sur les panneaux « Take Care » à l'accueil et sur la page « Take Care-Link ».

Durant cette semaine, chaque collaborateur a contribué au développement durable.



PATRICK « Le vélo électrique rend le trajet maison-travail tout à fait réalisable. Je remercie l'entreprise d'avoir installé des bornes de chargement. »

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'



SPECULOOS ET CRÉATIVITÉ

EVELIEN « Le département R & D développe de nouveaux produits. Proposée pendant la semaine Take Care, notre recette de cake au speculoos servi avec un smoothie a agréablement surpris nos collègues. »



MARINA « Je me rends tous les jours au travail à vélo. Il a fait très beau durant la semaine Take Care. Rencontrer autant de collègues à vélo était très agréable. »



15 septembre L'HOMME

Nous mettons tout en œuvre pour que le consommateur puisse savourer notre variété de produits, fabriquée selon le modèle le plus socialement acceptable et de façon écologiquement durable. Le département R & D a exposé ses différents projets de développement.

16 septembre L'ENVIRONNEMENT



Le CO₂, les déchets, l'énergie,... Nous visons à limiter notre empreinte carbone. Le 16 septembre était une journée avec une circulation automobile restreinte. Les parkings des différents sites devaient être aussi vides que possible. Certains ont chaussé leurs chaussures de marche, d'autres ont pris le vélo ou ont profité d'un covoiturage. Chaque participant a reçu un petit cadeau souvenir.



TABLEAU D'AFFICHAGE À EEKLO



KRIS « La semaine Take Care a incité les collaborateurs à bouger. Ainsi, un jour de soleil, des dizaines de personnes se sont proménées dans la campagne de Lembeke. »



17 septembre LA SOCIÉTÉ

Septembre était le mois des Special Olympics, Jeux Olympiques destinés aux personnes atteintes d'un handicap mental. Lotus Bakeries a activement participé à cet événement. La journée du 17 septembre était consacrée à ce thème.



18 septembre LES COLLABORATEURS

Les valeurs TOP (teamspirit, open dialogue, passion), la communication, l'épanouissement, la sécurité et la santé étaient les mots clés de cette journée. Des informations ont été diffusées et des activités ont été organisées sur la consommation de tabac, les activités physiques, l'utilisation de Lync, etc.



VISITE D'UN ATELIER PROTÉGÉ



SPECIAL OLYMPICS



PRATIQUE DE VÉLO SUR ROULEAUX À EEKLO



JEFFREY « À Eeklo, la semaine Take Care s'est principalement centrée sur la pratique de vélo sur rouleaux. Il fallait rouler le plus vite possible. Pour certains, c'était au déguisement le plus fou... Certes, j'ai gagné, mais l'esprit d'équipe et le plaisir étaient les vrais gagnants du concours. »



FRUIT

NELE « Depuis la semaine Take Care, nous proposons deux fois par semaine différents fruits à nos collaborateurs. Tout le monde apprécie cet assortiment varié. »



DES ORDINATEURS AU CAMEROUN

PATRICK « Je me réjouis à l'idée que nos anciens PC et ordinateurs aient une seconde vie. Je constate aussi que l'association South Cluster est très reconnaissante à Lotus Bakeries. »



ERGONOMIE À COURCELLES

LINDA « Durant la semaine Take Care, nous avons bénéficié d'une formation sur l'ergonomie, en particulier sur le déplacement d'objets lourds. Nous avons appris des astuces que j'utilise tous les jours. »



RAPPORT D'ASSURANCE LIMITEE DE L'AUDITEUR INDEPENDANT SUR LA SECTION CARE FOR TODAY – RESPECT FOR TOMORROW DU RAPPORT ANNUEL 2014 DE LOTUS BAKERIES ET DE SES FILIALES

Ce rapport a été établi conformément aux termes de notre lettre de mission datée du 26 février 2015. Cette dernière stipule que nous avons été engagés afin de fournir un rapport de contrôle indépendant sur la section Care for Today – Respect for Tomorrow pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2014 dans le Rapport annuel 2014 de Lotus Bakeries et de ses filiales (le "Rapport").

Responsabilité du Conseil d'Administration

La préparation des informations et des données incluses dans le Rapport ainsi que la déclaration que le Rapport de Lotus Bakeries et de ses filiales adhère aux lignes directrices de l'initiative "Global Reporting Initiative" ("GRI") G4 (l' "Information Sur Le Sujet Considéré"), en concordance avec les critères cités dans la section Care for Today – Respect for Tomorrow ainsi que les recommandations du GRI (les "Critères"), relève de la responsabilité du Conseil d'Administration de Lotus Bakeries (la "Société").

Cette responsabilité comprend la sélection et l'utilisation de méthodes appropriées par rapport à l'établissement de l' "Information Sur Le Sujet Considéré", la fiabilité des informations sous-jacentes ainsi que l'utilisation d'hypothèses et d'estimations pour l'établissement d'informations particulières à fournir, raisonnables dans les circonstances, sur le développement durable. En outre, la responsabilité du Conseil d'Administration comprend également la définition, la mise en place et le suivi de

systèmes et procédures appropriés permettant la préparation de l' "Information Sur Le Sujet Considéré".

Responsabilité de l'auditeur indépendant

Notre responsabilité est d'exprimer, sur base de nos travaux, un avis indépendant sur l' "Information Sur Le Sujet Considéré".

Nos travaux ont été réalisés conformément aux principes de la Norme Internationale de Mission d'Assurance (ISAE) 3000 "Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information". Cette norme requiert que nous nous soumettions aux règles d'éthiques et de planifier et d'exécuter nos procédures afin d'obtenir l'assurance limitée sur le fait qu'aucun élément n'a été porté à notre connaissance nous laissant penser que l' "Information Sur Le Sujet Considéré" n'ait pas été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux Critères déterminés par la Société.

L'objectif d'une mission d'assurance limitée est de mettre en œuvre des procédures que nous jugeons nécessaires afin d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés fournissant une base raisonnable à l'expression d'une conclusion sous forme négative sur l' "Information Sur Le Sujet Considéré". Le choix de ces procédures relève de notre jugement, de même que l'évaluation du risque que les assertions du Conseil d'Administration contiennent des

anomalies significatives. L'étendue de notre intervention a, notamment, compris les procédures suivantes:

- évaluer et tester la conception et le fonctionnement des systèmes et des processus utilisés pour la collecte de données, le classement, la consolidation et la validation, y compris les méthodes utilisées pour le calcul et l'estimation des informations et des données incluses dans l' "Information Sur Le Sujet Considéré" ;
- mener des entretiens avec les personnes responsables;
- inspecter les documents internes et externes.

Nous avons évalué l' "Information Sur Le Sujet Considéré" par rapport aux Critères. L'exactitude et l'exhaustivité de l' "Information Sur Le Sujet Considéré" sont soumises à des limitations inhérentes, compte tenu de leur nature et des modalités de détermination, de calcul ou d'estimation de telles informations. Notre rapport d'assurance limitée doit donc être lu en relation avec les Critères.

Notre indépendance et contrôle qualité

Nous avons respecté les règles d'indépendance et autres règles d'éthique du Code of Ethics for Professional Accountants émis par l'International Ethics Standards Boards for Accountants (IESBA). Celles-ci se basent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de vigilance, de confidentialité et de conduite professionnelle. Notre cabinet de révision applique l'International Standard on Quality Control (ISQC) n°1 et maintient un système élaboré de contrôle qualité, y inclut des politiques et procédures documentées concernant les règles d'éthique, les normes professionnelles et les dispositions légales et réglementaires applicables.

Conclusion

Sur base de nos travaux, tel que décrits dans ce rapport, aucun fait n'a été porté à notre connaissance nous portant à croire que les informations et les données dans la section Care for Today – Respect for Tomorrow pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2014 du Rapport annuel de la Société, ainsi que les affirmations de la Société selon lesquelles le rapport répond aux exigences GRI G4, n'ont pas été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Critères.

Restriction sur l'utilisation et la distribution de notre rapport

Notre rapport a été conçu conformément aux termes décrits dans notre lettre de mission. Notre rapport est uniquement destiné à l'usage de la Société dans le cadre de la section Care for Today – Respect for Tomorrow pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2014 et ne peut pas être utilisé à d'autres fins. Nous n'acceptons aucune responsabilité ou obligation pour dommage à l'égard de tiers, sauf la Société.

Sint-Stevens-Woluwe, le 2 avril 2015

PwC Reviseurs d'Entreprises scrl
Représentée par



Marc Daelman*
Réviseur d'Entreprises

*Marc Daelman SPRL
Membre du Conseil d'Administration,
Représenté par son représentant permanent,
Marc Daelman



Peter Opsomer*
Réviseur d'Entreprises

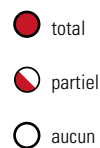
*Peter Opsomer SPRL
Membre du Conseil d'Administration,
Représenté par son représentant permanent
Peter Opsomer

GRI - G4 REPORTING		EN ACCORDANCE - OPTION "CORE"			
Stratégie et analyse		dans le RA 2014	*	**	***
G4-1	Une déclaration du CEO de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer	p. 62-63			✓
G4-2	Description des effets importants, risques et opportunités	p. 27-28; p. 42-44; p. 62-63			✓
Profile Organisationnel		dans le RA 2014	*	**	***
G4-3	Nom de l'organisation	couverture			✓
G4-4	Les principales marques et principaux produits et services	p. 13-14; p. 21-24			✓
G4-5	Le lieu où se trouve le siège de l'organisation	p. 59			✓
G4-6	Le nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée, et le noms des pays dans lesquelles on exerce d'importantes activités	p. 14-16			✓
G4-7	Le mode de propriété et la forme juridique	p. 33-34			✓
G4-8	Les marchés desservis (avec détails géographiques, les secteurs asservies, et le type de clients et bénéficiaires)	p. 19-23			✓
G4-9	La taille de l'organisation, y compris le nombre de salariés, le nombre d'unités opérationnelles, le chiffre net de ventes, la structure du capital (fonds propres/dettes), le nombre de produits ou services proposés	p. 11; p. 25-26; p. 53-55; p. 57			✓
G4-10	Personnes employées	p. 25; p. 50-51		(note 1)	✓
G4-11	Le pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	> 90%		(note 2)	✓
G4-12	La chaîne d'approvisionnement de l'organisation	p. 14		(note 3)	✓
G4-13	Changements de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting	p. 4-5; p. 19-23			✓
G4-14	Indiquer si la démarche ou au principe de précaution est prise en compte par l'organisation, et comment	p. 42-44			
G4-15	Répertorier les chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	p. 61-84			
G4-16	Répertorier les affiliations à des associations ou à des organisations	p. 35			
Identification et Périmètre des Aspects Pertinents		dans le RA 2014	*	**	***
G4-17	Répertorier les résultats financiers consolidés de toutes les entités incluses	p. 14-16; 2ème partie			✓
G4-18	Expliquer le processus de définition du contenu du rapport et du périmètre des aspects. Expliquer comment l'organisation a implémenté les principes de rapportage pour déterminer le contenu du rapport	p. 62-63			✓
G4-19	Répertorier tous les aspects pertinents dans le processus de la détermination du contenu du rapport	p. 62-63			✓
G4-20	Indiquer le périmètre des aspects au sein de l'organisation	p. 62-63			
G4-21	Indiquer le périmètre des aspects en dehors de l'organisation	p. 62-63			
G4-22	Reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs	p. 3; p. 7; p. 19-28; p. 31			
G4-23	Changements concernant le champ d'application et le périmètre des aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting	p. 62-63			✓

Engagement des Parties Prenantes		dans le RA 2014	*	**	***
G4-24	Fournir une liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	p. 62	●		✓
G4-25	Indiquer les critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	p. 62-63	●		✓
G4-26	Indiquer l'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes,	p. 62-63	●		✓
G4-27	Thèmes et préoccupations clés soulevées dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes	p. 62-63	●		✓
Profil du rapportage		dans le RA 2014	*	**	***
G4-28	Période de reporting pour les informations fournies	année 2014	●		✓
G4-29	Date du dernier rapport publié	année 2013, 09/04/2014	●		✓
G4-30	Cycle de reporting	annuellement	●		✓
G4-31	Indiquer la personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Jan Vander Stichele	●		✓
G4-32	Core/Comprehensive index de contenu GRI, vérification externe	p. 78-79; p. 80-84	●		✓
G4-33	Indiquer la référence au rapport de vérification externe, si le rapport a été vérifié en externe	p. 78-79	●		✓
Gouvernance		dans le RA 2014	*	**	***
G4-34	La structure de la gouvernance de l'organisation	p. 33-44	●		✓
G4-35	Le processus de délégation concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux	p. 38-39	●		✓
G4-36	Cadres dirigeants responsable des thèmes économiques, environnementaux et sociaux	p. 39	●		✓
G4-38	La composition de l'instance supérieure de gouvernance et de ses comités	p. 35-37	●		✓
G4-39	Préciser si le président de l'instance supérieure de gouvernance est également membre de la direction	p. 35-36	●		✓
G4-42	Indiquer les rôles de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants dans le développement, l'approbation et l'actualisation de la mission, des valeurs ou énoncés de mission, stratégies, politiques et objectifs de l'organisation concernant les impacts économiques, environnementaux et sociaux	p. 38-39	●		✓
G4-51	La politique de rémunération de la plus haute instance de gouvernance et de des cadres dirigeants	p. 39-42	●		✓
G4-52	Le processus de détermination de la rémunération	p. 39	●		✓
Intégrité et Ethique		dans le RA 2014	*	**	***
G4-56	Décrire les valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique	p. 9; p.74-75	●		✓

Légende

* degré du rapportage



** omissions - non applicable sauf si c'est indiqué

(note 1) pas de détails par contrat-type, par sexe que des chiffres globaux
 (note 2) une partie du personnel aux Pays-Bas ne ressort pas sous la CCT, tout comme dans les SOF's plus petits
 (note 3) une approche "high-level"

*** validation externe

✓ validation externe par PwC (p. 78-79)

Aspects Matériels		DMA et les indicateurs				
CATEGORIE	ECONOMIQUE		dans le RA	*	commentaires	***
Vision à long terme	DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 62-63			✓
	G4-EC1	Indication des résultats de l'organisation, sa performance financière, les impôts payés, les dividendes, les investissements, les salaires	p. 18-45	●		✓
Approvisionnement et traçabilité	DMA (°/°°)	(° important/°° très important)	p. 62-63			✓
	FP1	Pourcentage de volume d'achats aux fournisseurs conforme à la politique d'approvisionnement		○	à approfondir en 2015	
	FP2	Pourcentage de volume d'achats vérifié comme étant conforme aux normes de production responsable crédibles et reconnues au niveau international		○	à approfondir en 2015	
CATEGORIE	ENVIRONNEMENT		dans le RA	*	commentaires	***
Changement climatique	DMA (°/°°)	(° important/°° important)	p. 62-63			✓
	Matériaux				Fost+, Eco-Emballages, convenant aux Pays-Bas, ...	
	Energie					
	G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	p. 70	◐	chiffre global, le but est de diminuer d'année en année	✓
	G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique	p. 70	◐	chiffre global, le but est de diminuer d'année en année	✓
	Emissions					
	G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1)	p. 70	◐	rapport externe ⁽¹⁾ , chiffre global par rapport à la production, comme c'est l'info la plus relevante	✓
	G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 2) liées à l'énergie	p. 70	◐	rapport externe ⁽¹⁾ , chiffre global par rapport à la production, comme c'est l'info la plus relevante	✓
	G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre		●	rapport externe ⁽¹⁾	✓
	G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	p. 70	◐	rapport externe ⁽¹⁾ , chiffre global par rapport à la production, comme c'est l'info la plus relevante	✓
	G4-EN20	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (sao)	p. 70	●	rapport externe ⁽¹⁾ , chiffre global par rapport à la production, comme c'est l'info la plus relevante	✓
	Déchets et ses flux					
	G4-EN22	Total des rejets d'eau, par type et par destination	p. 70	◐	les eaux usées sont limitées, elles sont toutes traitées	
	G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	p. 70	◐	répartition proportionnelle, sans mention des quantités	✓
Conformité	DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 62-63			✓
	G4-EN29	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations en matière d'environnement	0 euro	●		✓
CATEGORIE	SOCIAL		dans le RA	*	commentaires	***
SOUS-CATEGORIE: PRATIQUES EN MATIERE DE TRAVAIL						
Bien-être des employés	DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 62-63			✓
	Santé et sécurité					

	G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	p.75		100% pour les accidents de travail (2), aucun accident fatal; pas de détails étant donné le nombre limité d'accidents	✓
Culture de l'entreprise	DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 62-63			✓
Formation et éducation			p. 74		valeurs TOP	
	G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle			enregistrement des heures de formation externe en Be, Corporate et Fr pour un total de 5.758 heures	✓
SOUS-CATEGORIE: DROITS DE L'HOMME						
Charte responsabilité sociétale des fournisseurs	DMA (°/°°)	(° important/°° important)	p. 62-63			✓
Liberté syndicale et droit de négociation collective						
	G4-HR4	Activités et fournisseurs identifiés au sein desquels le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective pourrait ne pas être respecté ou est fortement menacé, et mesures prises pour le respect de ce droit	p. 70		100% en ce qui concerne les opérations, les fournisseurs seront examinés en détail en 2015	
Travail des enfants						
	G4-HR5	Activités et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au travail des enfants et mesures prises pour contribuer à abolir efficacement ce type de travail	p. 70		à approfondir en 2015	
Travail forcé ou obligatoire						
	G4-HR6	Activités et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire et mesures prises pour contribuer à l'abolir sous toutes ses formes	p. 70		à approfondir en 2015	
SOUS-CATEGORIE: SOCIETE						
Engagement communautaire	DMA (°/°°)	(° important/°° important)	p. 62-63			✓
Communautés locales						
	G4-S01	Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement	p. 72-73		100% pour l'engagement communautaire là où nous avons un site de production, le reste est à approfondir en 2015	✓
Lutte contre la corruption						
	G4-S04	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	p. 42-43		100 % comme prévu dans les directives générales groupe ("general directives")	✓
Politiques publiques						
	G4-S06	Valeur totale des contributions politiques par pays et par bénéficiaire	0 euro			✓
Conformité						
	G4-S08	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations	0 euro			✓
Bien-être des animaux						
	FP11	Pourcentage et total d'animaux élevés et/ou transformés, par espèce et par race, par type d'habitat			la seule chose liée au bien-être des animaux se limite aux oeufs que nous achetons :100% d'oeufs de poules élevées au sol	

SOUS-CATEGORIE: RESPONSABILITE LIEE AUX PRODUITS						
Sécurité alimentaire	DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 62-63			✓
Santé et sécurité des consommateurs						
	G4-PR1	Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration	p. 28; p. 67-68	●		
	FP5	Certification externe de qualité (HACCP, BRC, IFS, ACG)	p. 68	●		✓
Aspects Nutritionnels	DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 62-63			✓
Santé et sécurité des consommateurs						
	FP6	Pourcentage du volume total des ventes de produits de consommateurs, par catégorie, allégés en graisses, graisses saturées, sodium, sucres ajoutés	p. 28; p. 67	○	KPI's pertinents à développer en 2015	
	FP7	Pourcentage du volume total des ventes de produits de consommateurs par catégorie, contenant une augmentation d'ingrédients nutritifs (fibres, vitamines, minéraux, additifs alimentaires phytochimiques ou fonctionnels)	p. 28; p. 67	○	KPI's pertinents à développer en 2015	
Législation de l'étiquetage	DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 62-63			✓
Étiquetage des produits et services						
	G4-PR3	Type d'information sur les produits et services et leur étiquetage par les procédures de l'organisation et pourcentage des catégories importantes de produits et de services soumises à ces exigences en matière d'information	p. 69	●		✓
Le plaisir du produit	DMA (°/°°)	(° très important/°° important)	p. 62-63			✓
Conformité						
	G4-PR5	Résultats des enquêtes de satisfaction client	p. 28; p. 68	◐		
	G4-PR9	Montant des amendes substantielles reçues pour non-respect des lois et réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation de produits et de services	0 euro	●		✓

Légende

* degré du rapportage



DMA (°/°°) lors des discussions avec les parties prenantes évalué comme (°) par ceux-ci et avec un impact (°°) pour l'organisation

*** validation externe

✓ validation externe par PwC (p. 78-79)

références

(1) selon la méthode "bilan carbone"

(2) il faut une absence de min 24 heures pour être qualifié comme accident de travail



Colophon

Concept et réalisation
Blue Matters SPRL /BVBA
en collaboration avec Studio Lotus Bakeries
www.bluematters.be

Photographie
Blue Matters SPRL /BVBA
Foto davidplas.be



Gentstraat 1 - 9970 Lembeke