



# BEING GREAT IN LITTLE THINGS TOGETHER

Rapport annuel 2018



## Le favori de Jamila ... Lotus Biscoff!



« Lotus Biscoff est mon biscuit préféré parce que sa texture croustillante et son goût caramélisé sont uniques en Chine. Lorsque nos collaborateurs rencontrent un client, je leur conseille de toujours commencer la réunion avec un biscuit Lotus Biscoff. Le goût étonnant de ce petit biscuit garantit que l'entrevue peut d'emblée se dérouler dans une ambiance agréable. »

— Jamila Xiao, Sales Director/Acting country manager Chine



This is for the little moments.

At Lotus we are constantly amazed  
how little things deliver instant  
pleasure.

And those little things are at the  
heart of our company. We believe  
that true greatness consists of  
being great in little things. We  
want people all around the world  
to enjoy these little moments.



# MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU CEO

2018 fut une année dont nous pouvons être fiers. Une année marquée par de nombreux temps forts sur le plan commercial, une fabuleuse acquisition et la mise en production de beaux projets d'investissement.

## Des réalisations dont nous pouvons être fiers

L'année 2018 a été marquée par de nombreuses réalisations dont nous pouvons être fiers, et ce, à bien des égards. Nous ne citerons ici que quelques exemples. Lotus Bakeries a été classée deuxième entreprise à la meilleure réputation en Belgique. Nous avons introduit un tout nouvel emballage pour notre speculoos Lotus, avec un superbe design très impactant dans les linéaires des points de vente. Nous avons par ailleurs battu un record de production dans l'usine de Lembeke, avec 50 millions de kilos de biscuits produits. Cet exploit a été possible grâce à l'ouverture d'une ligne de production supplémentaire dans le troisième hall de l'usine.

## Temps forts sur le plan commercial

Sur le plan commercial, nous avons engrangé de nombreux de succès.

---

Il est important pour l'avenir de Lotus Biscoff que nous enregistriions des succès constants dans de grands marchés tels que les États-Unis et le Royaume-Uni.

Lotus Biscoff continue à afficher de solides performances dans de nombreux pays. Le goût de notre speculoos nous permet de sans cesse conquérir de plus grands marchés de consommation. Il est important pour l'avenir de Lotus Biscoff que nous enregistriions des succès constants dans de grands marchés tels que les États-Unis et le Royaume-Uni.

Nous sommes également fiers de l'admirable percée de BEAR aux États-Unis. Et aux Pays-Bas et en Belgique, la distribution de Nákd et de BEAR dans les supermarchés s'est intensifiée.

<

Jan Vander Stichele  
Président  
Jan Boone  
CEO

L'an dernier, nous avons réuni l'ensemble de nos distributeurs de Biscoff et de BEAR à l'occasion d'un séminaire Lotus inspirant. Nous pouvons nous targuer d'avoir organisé en Angleterre et aux États-Unis deux événements qui furent de francs succès, rassemblant des personnes issues de 30

pays différents. C'était beau de voir à quel point nous sommes parvenus à insuffler de l'inspiration à ce groupe international.

Les produits « héros » locaux ont également à nouveau remporté un vif succès. L'introduction de Tartelice a par exemple été au goût des Belges. Dinosaurus a signé de brillants résultats, et nous avons enregistré une part de marché record pour la marque Lotus dans le marché belge.

### **Des en-cas sains pour les bébés et les tout-petits**

Mais ce n'est pas tout pour 2018. Nous avons aussi procédé à une fabuleuse acquisition en Angleterre durant l'été : Kiddylicious, un des leaders du marché des en-cas sains pour les bébés et les tout-petits, fait désormais aussi partie de la famille Lotus. En plus de cadrer à merveille avec notre vision et notre stratégie, Kiddylicious a parfaitement sa place aux côtés de nos autres marques de la division opérationnelle Natural Foods.

À l'instar de BEAR et de Nākd, Kiddylicious est une marque jeune et une jeune entreprise en pleine croissance et en plein développement. Pour stimuler cette croissance, nous accordons à ces jeunes marques et entreprises une grande autonomie, à laquelle nous attachons le soutien de notre vision d'entreprise internationale Lotus.

### **Deux giga-projets**

2018 est aussi l'année qui a vu deux giga-projets atteindre leur vitesse de croisière : la construction de la nouvelle usine Biscoff aux États-Unis et celle de l'usine BEAR en Afrique du Sud.

Chez Lotus, nous cherchons en permanence les bonnes personnes pour occuper les fonctions vacantes. C'est pour nous une grande satisfaction de voir des managers internes de Lotus prendre la tête de ces projets. Et ils ne sont pas les seuls. Cela fait chaud au cœur de pouvoir compter sur les nombreux collaborateurs de l'usine de Lembeke pour assurer la réussite de la construction et du lancement de la nouvelle usine aux États-Unis.

### **Bonnes œuvres**

Depuis 2018, Lotus Bakeries soutient Kusasa, un projet pédagogique extraordinaire dans la province du Cap-Occidental en Afrique du Sud. Les personnes à l'origine de cette initiative ont construit une nouvelle école primaire et engagé des enseignants extrêmement compétents pour dispenser un enseignement de qualité aux enfants des quartiers pauvres. Grâce notamment à l'appui de Lotus Bakeries, 150 enfants reçoivent maintenant chaque année une bonne formation de base ; ils ont par conséquent un meilleur avenir en perspective.

---

Kiddylicious, un des leaders du marché des en-cas sains pour les bébés et les tout-petits, fait désormais aussi partie de la famille Lotus.

Notre entreprise est en pleine croissance, déborde d'ambition et se porte à merveille.

Nous voulons que notre soutien contribue à rendre le monde plus beau de manière durable pour différentes personnes. Nous réalisons toutefois qu'il nous est impossible d'améliorer le monde entier, aussi avons-nous sciemment opté pour des « projets pédagogiques destinés aux enfants ». Nous utilisons une partie de notre bénéfice pour soutenir de tels projets pédagogiques, et ainsi changer la vie de centaines d'enfants pour le mieux. Outre Kusasa, nous soutenons encore d'autres projets liés à l'enseignement.

### Perspectives d'avenir

En 2019, nous ouvrirons deux usines sur deux nouveaux continents : en Amérique du Nord et en Afrique du Sud. Il y a encore du pain sur la planche avant de pouvoir inaugurer ces sites, mais les projets respectent le calendrier. Ainsi, fin 2019 nous atteindrons pour la première fois le jalon des 2 000 collaborateurs.

De nombreux défis nous attendent en 2019. Plusieurs facteurs externes auront une incidence sur notre entreprise : le Brexit, l'e-commerce, les nouveaux gouvernements, les guerres commerciales et la question environnementale, pour n'en citer que quelques-uns. Personne ne sait précisément dans quelle direction le vent va tourner, mais Lotus Bakeries est prête à relever ces défis au cours des prochaines années.

Notre entreprise est en pleine croissance, déborde d'ambition et se porte à merveille. Et nous continuons à investir dans les bonnes personnes, au niveau corporate, dans les pays et dans nos usines. Nous mettons la barre haut pour toutes les personnes qui souhaitent travailler avec nous. Nous voulons en effet uniquement des collaborateurs Lotus dont l'état d'esprit correspond point pour point à notre culture, une culture qui fait la part belle à la collaboration, à l'ambition et au dynamisme. Nous sommes une entreprise dynamique et c'est par l'intermédiaire de nos collaborateurs que nous diffusons cet enthousiasme au monde extérieur.



Jan Boone  
CEO



Jan Vander Stichele  
Président

# 2018 EN UN CLIN D'ŒIL

## Janvier

### Refonte de Biscoff

Le nouveau design de Lotus Biscoff a été lancé avec succès.



## Janvier

### Première pub télé pour BEAR au Royaume-Uni

Première campagne télévisée nationale pour BEAR au Royaume-Uni.



## Avril

### Entreprise à la 2<sup>ème</sup> meilleure réputation

Lotus Bakeries décroche la deuxième place dans le classement des entreprises bénéficiant de la meilleure réputation en Belgique.



## Mars

### Intégration des activités de production de BEAR

Accord en vue du transfert des activités de production de BEAR en Afrique du Sud. Lotus devient propriétaire d'un site de production flambant neuf pour la production de BEAR.

## Avril

### Introduction de Tartélice

Lotus Bakeries lance deux nouvelles pâtisseries : Tartélice Chocolat et Tartélice Framboise.



## Février

### Parainages

Les collaborateurs de Lotus Bakeries Corporate deviennent les parrains et marraines d'enfants sud-africains et s'engagent à offrir un enseignement primaire et secondaire à leurs filleuls pendant 12 ans.





## Mai

### Nomination d'un nouvel administrateur

Michel Moortgat est nommé administrateur indépendant du conseil d'administration.



## Juin

### Ligne de production supplémentaire opérationnelle dans le hall 3 de Lembeke

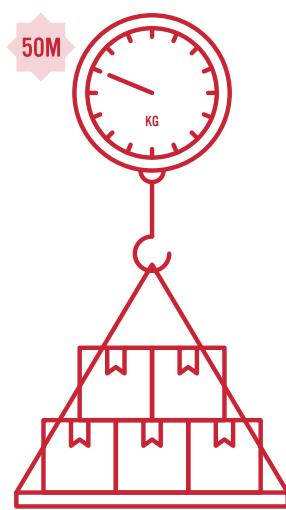
En juin 2018, une ligne de production supplémentaire a été inaugurée dans le troisième hall de production à Lembeke.

## Juillet

### Acquisition de Kiddylicious

Lotus Bakeries rachète Kiddylicious ; l'entreprise est dorénavant aussi active dans le segment des en-cas sains pour les bébés et les tout-petits.





## Août

### Record de production

Un record de production est battu à Lembeké : 50 millions de kilos produits en 12 mois.



## Décembre

### Gros œuvre de l'usine Biscoff terminé à Mebane (USA)

Les travaux de gros œuvre sont terminés à L'usine Lotus Biscoff de Mebane et l'usine est reliée aux installations d'utilité publique nécessaires.

## Septembre

### International Partner Meetings

Les rencontres internationales avec les partenaires organisées à l'intention des distributeurs de Biscoff et BEAR rencontrent un franc succès au Royaume-Uni et aux États-Unis.



## Octobre

### Soutien du projet Kusasa

Lotus Bakeries soutient un deuxième projet pédagogique en Afrique du Sud, Kusasa, qui vient en aide aux écoliers sur les plans financier, académique et social.



## Novembre

### Lotus Bakeries fête ses 30 ans en bourse

Voilà 30 ans, Lotus Bakeries faisait son entrée à la bourse de Bruxelles (depuis 2002 cotée sur Euronext Bruxelles).



# INVESTISSEMENTS DE GRANDE AMPLÉUR DANS DE NOUVELLES LIGNES DE PRODUCTION ET DE NOUVELLES USINES



## USINE LOTUS BAKERIES AUX USA

Au second semestre 2019, les premiers speculoos seront fabriqués dans l'usine de Mebane, en Caroline du Nord (États-Unis). La construction de l'usine et des lignes de production progresse bien et l'équipe de démarrage est constituée.

En février dernier, ce n'était encore qu'un champ de 15 ha parsemé de quelques arbres épars. Ce même terrain accueille désormais une usine Biscoff de plus de 11.000 m<sup>2</sup>, où un milliard de biscuits pourront être préparés chaque année et où plus de 50 personnes travailleront d'ici fin 2019.

Johan Wilms, Sourcing & Finance Director



De gauche à droite: Johan Wilms, Bart Vanterwyngen, Els Van Parys, Jan Boone, Isabelle Maes, Dick Pouwels

La première rencontre avec la future équipe de l'usine a été très motivante. C'est fantastique de voir avec quel enthousiasme cette équipe se met à l'œuvre pour conduire la nouvelle usine au succès !

Bart Vanterwyngen, Operations Director



Surface (m <sup>2</sup> )	Collaborateurs	Capacité lors du lancement (en tonnes)
11.600	±50	> 8.000



## USINE BEAR EN AFRIQUE DU SUD

Le nouveau site de production de BEAR est en cours de construction. Dans le courant de 2019, l'intégration de l'usine et du contrôle y afférent sur le processus de production et le savoir-faire de BEAR sera terminée.

C'est une expérience unique de participer à ce projet : peu de gens ont l'opportunité pendant leur carrière de contribuer à la conception et à la construction d'une nouvelle usine dans un pays tel que l'Afrique du Sud.

Els Rutsaert, Corporate Quality Manager



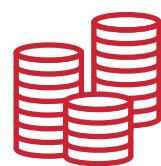
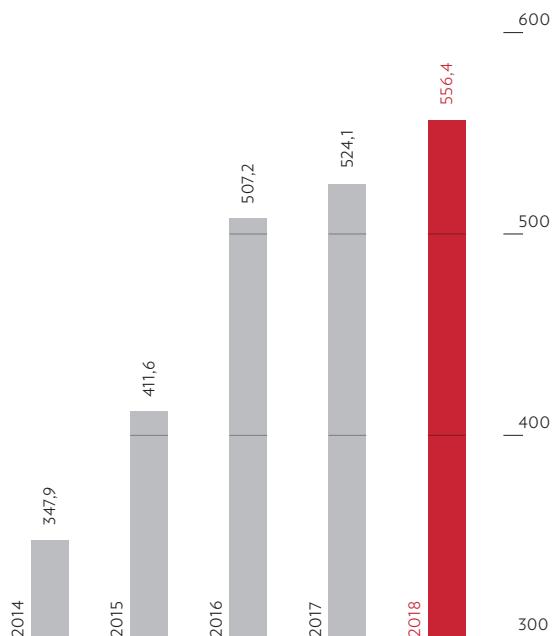
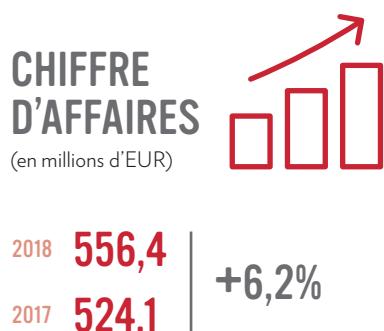
De gauche à droite: Annelies Santens, Els Rutsaert, Jan Boone, Isabelle Maes, Donald Matheson, Brechtje Haan

Je me réjouis particulièrement d'accueillir 300 nouveaux collègues dans la famille Lotus. L'équipe BEAR sud-africaine est très fière d'emménager dans la nouvelle usine et de devenir membre de l'ambitieux groupe international qu'est Lotus Bakeries.

Brechtje Haan, General Counsel

Surface (m <sup>2</sup> )	Collaborateurs	Capacité lors du lancement (en tonnes)
3.800	300	> 2.000

# CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS 2018



**REBIT**  
(en millions d'EUR)

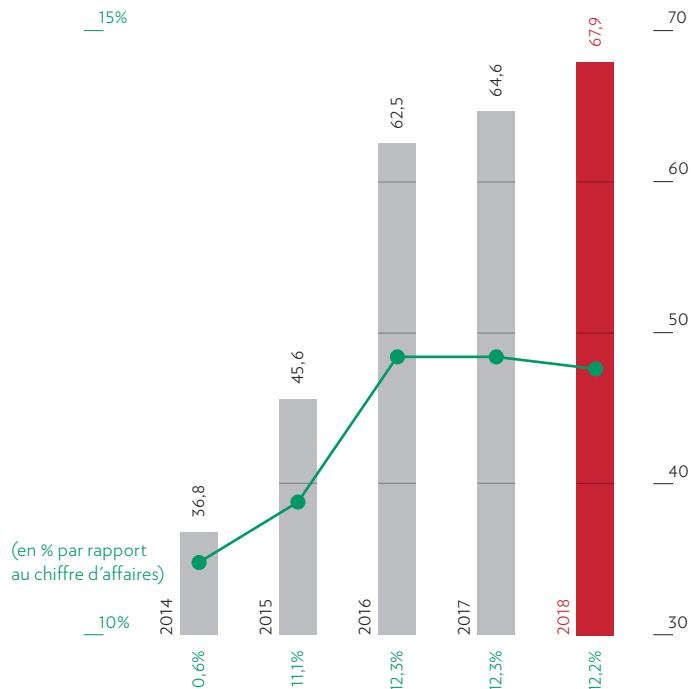




## RESULTAT NET

(en millions d'EUR)

2018 **67,9** | +5,1%  
2017 **64,6**



### Compte de résultats consolidés

	EN MILLIONS D'EUR	2018	2017	2016	2015	2014
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>		556,44	524,06	507,21	411,58	347,89
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION RÉCURRENT (REBIT)</b>		95,03	89,35	83,95	64,76	49,43
<b>CASH-FLOW D'EXPLOITATION RÉCURRENT (REBITDA)</b>		110,34	104,33	101,60	82,58	67,02
Résultat d'exploitation non-récurrent		(3,01)	(0,09)	4,51	(1,75)	(0,26)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)</b>		92,03	89,26	88,45	63,02	49,17
Résultat financier		(3,32)	(2,23)	(2,68)	(0,78)	0,02
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>		88,70	87,03	85,78	62,24	49,19
Impôts		20,83	(22,40)	(23,32)	(16,62)	(12,42)
<b>RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS</b>		67,87	64,63	62,45	45,61	36,77
<b>Résultat net – attribuable aux:</b>		67,87	64,63	62,45	45,61	36,77
Intérêts minoritaires		0,96	1,09	1,21	0,20	(0,00)
Détenteurs d'instruments de capitaux propres de Lotus Bakeries		66,91	63,54	61,25	45,41	36,78

Pour les définitions, voir le supplément financier

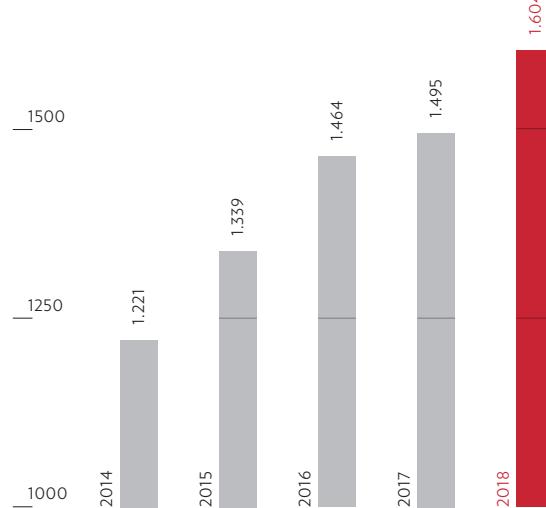
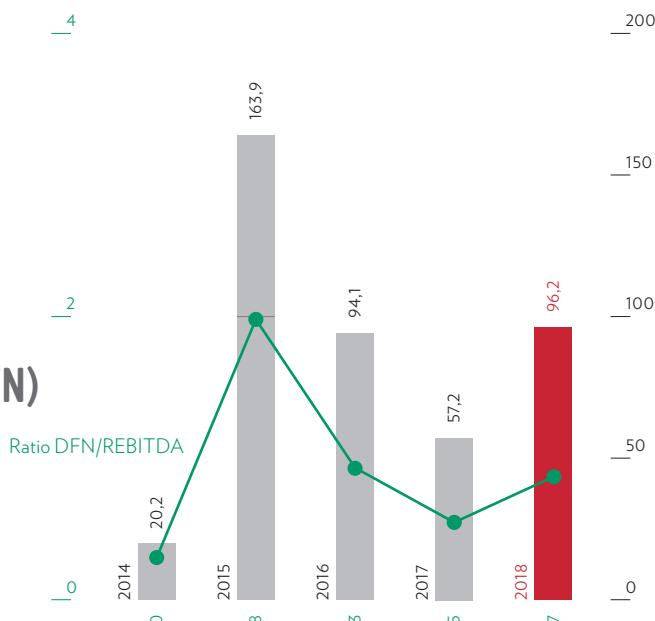


## DETTES FINANCIÈRES NETTES (DFN)

(en millions d'EUR)

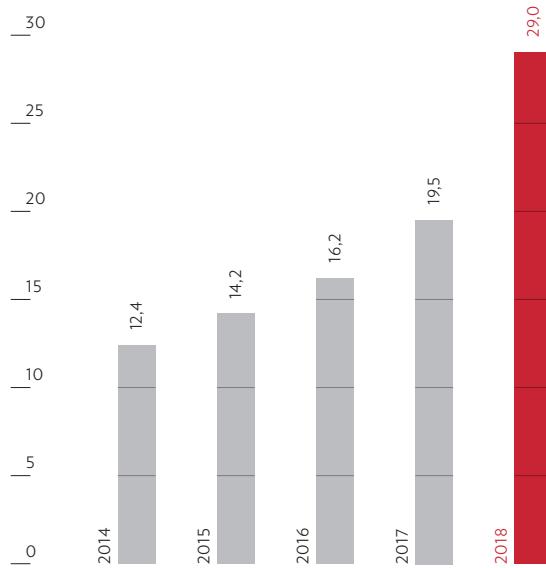
2018 **96,2**

2017 **57,2**



## NOMBRE DU PERSONNEL

2018 **1.604** | +7,3%  
2017 **1.495**



## DIVIDENDE BRUT

(en EUR)

2018 29,0 EUR

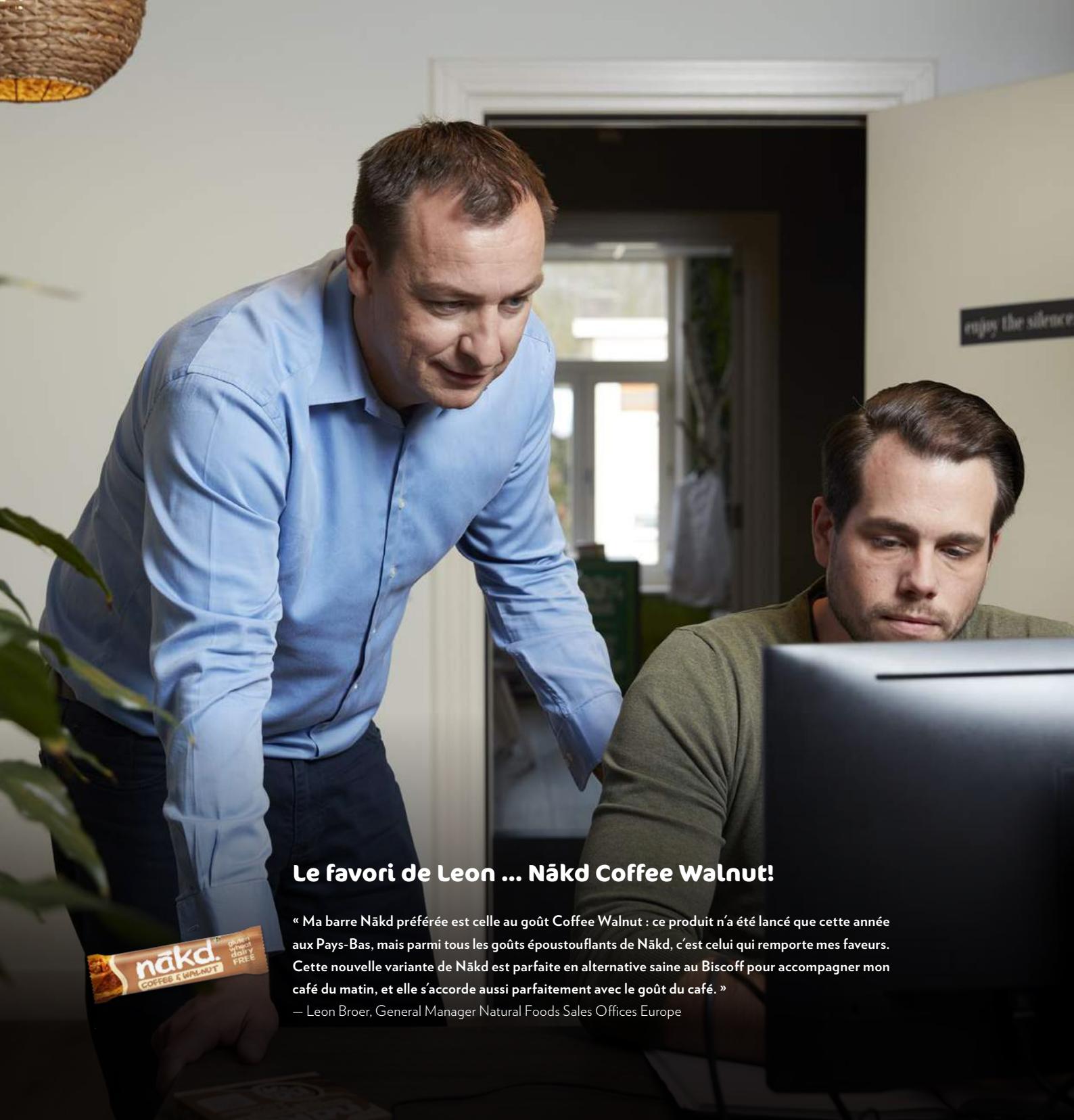
2017 19,5 EUR

+48,7%

## Bilan et chiffres-clés par action

	EN MILLIONS D'EUR	2018	2017	2016	2015	2014
<b>BILAN</b>						
Total du bilan		711,57	597,49	548,00	571,22	336,99
Fonds propres		346,93	293,21	248,46	217,53	200,63
Investissements		62,70	28,24	37,50	16,07	16,55
Dettes financières nettes		96,15	57,20	94,06	163,86	20,20
<b>CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS PAR ACTION en EUR</b>						
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)		118,21	111,77	105,84	82,15	63,46
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA)		137,26	130,51	128,09	104,76	86,03
Résultat net: part du Groupe		83,23	79,48	77,22	57,61	47,21
Dividende brut		29,00	19,50	16,20	14,20	12,40
Nombre moyen pondéré d'actions		803.878	799.423	795.147	788.341	778.944
<b>Nombre d'actions au 31 décembre</b>		<b>815.733</b>	<b>814.433</b>	<b>812.513</b>	<b>811.863</b>	<b>803.013</b>

Pour les définitions, voir le supplément financier

A photograph showing two men in an office setting. A man in a light blue button-down shirt is leaning over another man who is seated and looking down at a computer monitor. The man being leaned over has dark hair and a beard, and is wearing a green long-sleeved shirt. In the background, there's a doorway leading to another room, some plants, and a small sign on the wall that reads "enjoy the silence".

enjoy the silence

## Le favori de Leon ... Nākd Coffee Walnut!



« Ma barre Nākd préférée est celle au goût Coffee Walnut : ce produit n'a été lancé que cette année aux Pays-Bas, mais parmi tous les goûts époustouflants de Nākd, c'est celui qui remporte mes faveurs. Cette nouvelle variante de Nākd est parfaite en alternative saine au Biscoff pour accompagner mon café du matin, et elle s'accorde aussi parfaitement avec le goût du café. »

— Leon Broer, General Manager Natural Foods Sales Offices Europe

# SOMMAIRE

# SOMMAIRE



## PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES

Mot du Président et du CEO . . . . .	5
2018 en un clin d'œil . . . . .	8
Chiffres-clés consolidés 2018 . . . . .	16

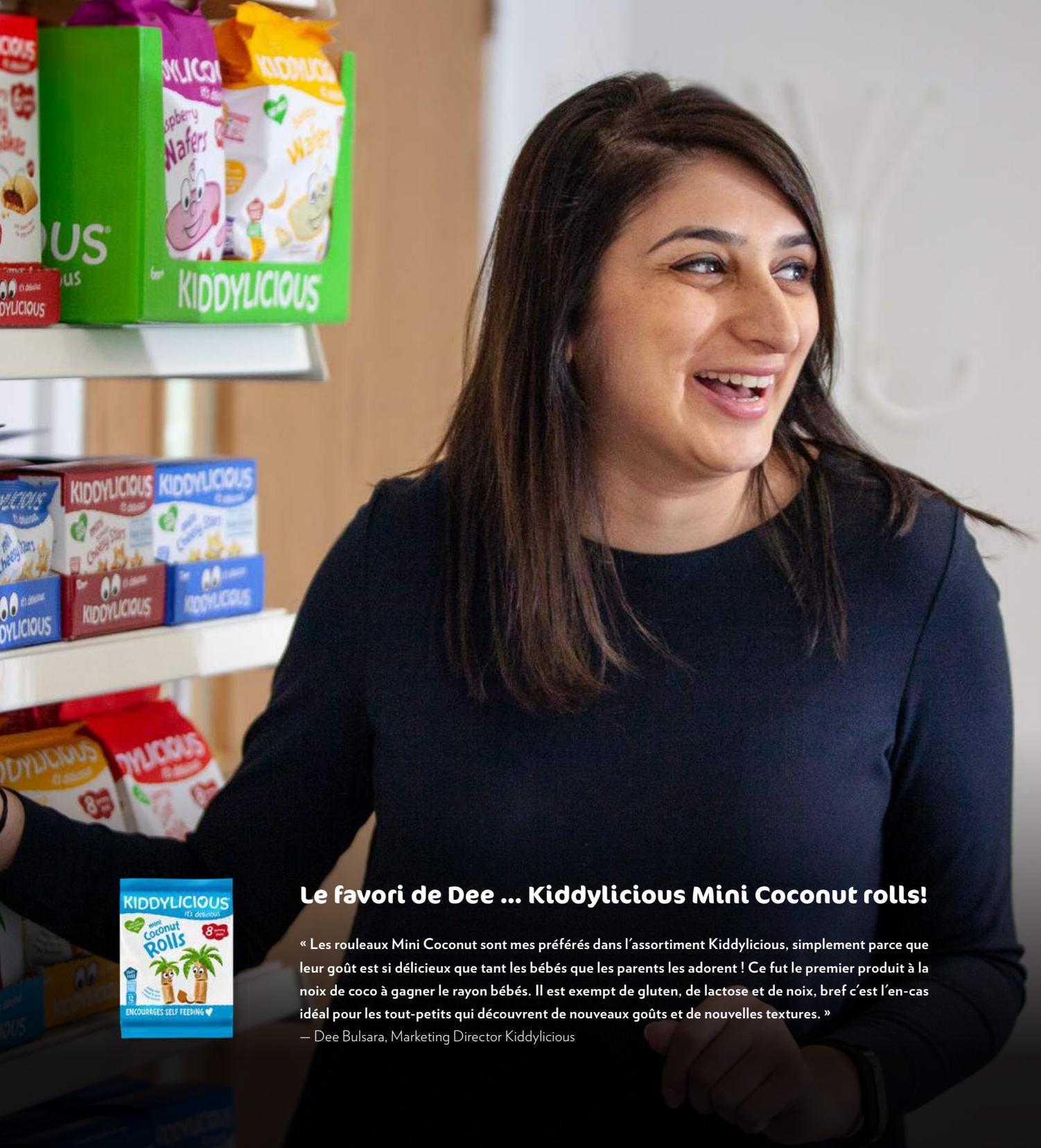
1. Mission et stratégie de Lotus Bakeries . . . . .	26
2. Marques et produits . . . . .	31
3. Lotus Bakeries 2018 . . . . .	46
4. Organisation . . . . .	59
- Structure du Groupe et direction . . . . .	59
- Organisation commerciale . . . . .	62
- Sites de production . . . . .	63
- Personnel . . . . .	65



## RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Les activités en 2018 . . . . .	68
- État du marché et résultats de ventes en 2018 . . . . .	68
- Principaux projets et investissements . . . . .	69
- Acquisition et intégration de Kiddylicious au sein de l'unité opérationnelle Natural Foods couronnée de succès . . . . .	70
2. Informations financière . . . . .	71
- Rentabilité et évolution des coûts. . . . .	71
- Principaux risques et incertitudes. . . . .	71
- Instruments financiers. . . . .	74
- Recherche et développement, innovation et responsabilité sociétale . . . . .	74
- Faits importants après le 31 décembre 2018. . . . .	74
3. Perspectives pour 2019 . . . . .	75
4. Résultats et proposition de répartition . . . . .	76
5. Déclaration de gouvernance d'entreprise . . . . .	77
- Capital et actions . . . . .	77
- Actionnaires et structure de l'actionnariat . . . . .	79
- Conseil d'administration et comités du conseil d'administration. . . . .	80
- Comité exécutif . . . . .	85
- Rapport de rémunération . . . . .	85
- Règles de conduite internes. . . . .	90
- Contrôle interne et gestion des risques. . . . .	91
- Notifications dans le cadre de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 - structures de protection . . . . .	93
- Audit externe . . . . .	93
<b>INFORMATIONS BOURSIÈRES DESTINÉES AUX ACTIONNAIRES . . . . .</b>	<b>95</b>

<b>DONNÉES FINANCIÈRES . . . . .</b>	<b>99</b>
Données financières consolidées . . . . .	101
Revue financière abrégée des cinq dernières années du Groupe Lotus Bakeries . . . . .	104



## Le favori de Dee ... Kiddylicious Mini Coconut rolls!



« Les rouleaux Mini Coconut sont mes préférés dans l'assortiment Kiddylicious, simplement parce que leur goût est si délicieux que tant les bébés que les parents les adorent ! Ce fut le premier produit à la noix de coco à gagner le rayon bébés. Il est exempt de gluten, de lactose et de noix, bref c'est l'en-cas idéal pour les tout-petits qui découvrent de nouveaux goûts et de nouvelles textures. »

— Dee Bulsara, Marketing Director Kiddylicious

CHAPITRE 1

# PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES

# 1. MISSION STATEMENT ET STRATÉGIE

Lotus Bakeries est active au niveau international dans le segment des en-cas traditionnels et naturels avec les marques Lotus, Biscoff, Dinosaurus, Peijnenburg, Annas, Nåkd, TREK, BEAR et Kiddylicious. Ayant pu conserver un équilibre parfait entre tradition et innovation, Lotus Bakeries offre au consommateur un assortiment de produits savoureux d'exceptionnelle qualité unique en son genre. Lotus Bakeries s'efforce de proposer à chaque consommateur, pour chaque moment de consommation, une offre étendue d'en-cas responsables et délicieux. Les biscuits, gaufres, pâtisseries, pains d'épices et en-cas naturels proposés par notre entreprise ne sont pas réservés aux instants décisifs de la vie des consommateurs, mais garantissent des moments de bien-être, de bonne humeur et de joie. Grâce au goût unique de ses produits, Lotus Bakeries désire s'intégrer dans la vie quotidienne des consommateurs, dans le plus de pays possible.

Pour réaliser cette ambition et atteindre une croissance durable, Lotus Bakeries suit une stratégie claire qui accorde une place centrale à la construction des marques. Cette stratégie repose sur trois piliers.



## Lotus Biscoff

Mondialisation des produits

Lotus Biscoff



Des produits délicieux  
de qualité



Très grande importance  
accordée aux produits les  
plus performants



## Natural Foods

Investir dans une activité solide de « healthy snacking » et la développer progressivement du Royaume-Uni vers d'autres marchés



## Local Heroes

Développer la forte position sur les marchés intérieurs en investissant en permanence dans notre vaste assortiment



## 7 FONDEMENTS



Communication avec le consommateur



Investir en permanence dans les collaborateurs, le marketing et la R&D



Innovations de produit ciblées



Amélioration permanente de l'efficacité de la production



Engagement permanent à entreprendre de manière responsable



### Pilier 1 : Lotus Biscoff

Le premier pilier concerne la mondialisation du speculoos Lotus et de la pâte à tartiner au speculoos Lotus, commercialisés à l'international sous le nom de Lotus Biscoff. Le speculoos Lotus a un goût vraiment unique tout en restant accessible, avec une touche légèrement caramélisée. Lotus Bakeries croit au caractère universel de son speculoos et, partant, de sa pâte à tartiner au speculoos. Ces produits remportent un franc succès au-delà des frontières et des différences culturelles, fait exceptionnel dans le secteur alimentaire. Lotus Biscoff compte déjà des adeptes dans une soixantaine de pays. Ce succès conforte notre ambition de mondialisation.

Pour soutenir l'internationalisation de Lotus Biscoff, Lotus Bakeries exerce ses activités dans quatorze pays où elle dispose de bureaux de vente et d'équipes commerciales propres. De plus, l'entreprise mise sur la collaboration avec des partenaires commerciaux locaux dans plus de cinquante pays. Nous introduisons nos produits dans de nouveaux marchés en utilisant leurs canaux. Pour conquérir les marchés, nous commençons par présenter nos marques aux consommateurs dans des hôtels et des restaurants, ce qui nous permet de les séduire par le goût de nos produits. L'étape suivante consiste à intégrer les magasins où nous tâchons, grâce à des présentoirs et à coup de promotions, d'obtenir progressivement une place plus en vue dans les étalages. Plus les ménages familiarisés avec nos produits sont nombreux, mieux c'est. À partir du moment où un pourcentage important de ménages d'une région donnée consomme nos produits, nous pouvons lancer des publicités télévisées pour enregistrer une croissance constante.

### Pilier 2 : Natural Foods

Avec le deuxième pilier, nous visons un deuxième pôle de croissance international, les en-cas naturels et sains. Après avoir acquis Natural Balance Foods et Urban Fresh Foods en 2015, Lotus Bakeries s'est avant tout concentrée pour les marques BEAR, Nākd et TREK sur leur marché intérieur, le Royaume-Uni. Nos organisations de vente existantes ont enregistré les premiers succès internationaux de ces marques aux Pays-Bas, en Belgique et en France. BEAR a en outre réussi à pénétrer le marché de détail américain soumis à une rude concurrence.

En 2018, Lotus Bakeries a continué à investir dans les en-cas sains et naturels par le biais de l'acquisition de Kiddylicious, la marque qui connaît la croissance la plus rapide dans la catégorie des en-cas pour bébés au Royaume-Uni. À l'international, la marque a fait avec succès ses premiers pas en Australie, en Chine et en Norvège. Nous poursuivrons également l'internationalisation de cette marque.

Chaque marque forte a sa personnalité, ses caractéristiques et sa clientèle, c'est pourquoi la propriété de la marque reste distincte pour chaque marque. Nous misons aussi pleinement sur notre capacité unique à stimuler la croissance via notre vaste réseau international de bureaux de vente propres et de partenaires commerciaux, et ce, pour toutes les marques.





### Pilier 3 : Héros locaux

Citons enfin nos marques phares locales, les produits « héros ». Nous sommes présents en Belgique, aux Pays-Bas, en France et au Royaume-Uni avec un vaste assortiment de produits « héros » locaux : biscuits, gaufres, pâtisseries, pains d'épices et en-cas naturels. Nous voulons encore développer ces positions déjà fortes sur ces marchés en continuant à investir dans cette large gamme. Lotus Bakeries compte ainsi renforcer sa position de leader du marché dans les sous-segments concernés. Nous croyons résolument en nos produits « héros ». Ce n'est pas un hasard si Lotus Bakeries s'est tournée pour les acquisitions vers des entreprises proposant une marque solide et des produits d'exception, et occupant une position forte sur le marché intérieur. Nous sommes fermement convaincus que nous pouvons faire évoluer ces produits « héros » en produits « super-héros » grâce à l'attention qui leur est portée dans leurs marchés intérieurs respectifs.

### La stratégie de Lotus Bakeries est soutenue par les fondements suivants :

1. Une offre de produits savoureux d'excellente qualité pour tous les consommateurs. Tous les produits de chacune de nos catégories doivent se démarquer par une expérience gustative supérieure.
2. Une très grande importance est accordée aux produits les plus performants.
3. Une communication claire et cohérente avec le consommateur joue un rôle central, et nous y consacrons des moyens suffisants.
4. Nous investissons en permanence dans les collaborateurs, le marketing et la recherche et le développement.
5. Lors de la conception de nouveaux produits, nous tablons surtout sur des innovations ciblées au niveau du format afin que nos produits les plus performants puissent toucher de nouveaux groupes de consommateurs et de nouveaux moments de consommation.
6. Une attention accrue est accordée à l'amélioration constante de l'efficacité de la production. L'objectif est de continuer à fabriquer des produits de la plus haute qualité qui soit, au prix le plus compétitif.
7. Nous nous engageons en permanence à entreprendre de manière socialement responsable. Le thème de la responsabilité sociétale de l'entreprise est mis en œuvre dans l'organisation via le programme « Care for Today - Respect for Tomorrow ».

#### MISSION STATEMENT DU GROUPE LOTUS BAKERIES

**Lotus Bakeries entend asseoir sa croissance et sa rentabilité durables en offrant pour chaque moment de consommation une offre étendue d'en-cas responsables et délicieux aux générations actuelles, sans pour autant hypothéquer les ressources des générations futures.**





## 2. MARQUES ET PRODUITS

Depuis la fondation de Lotus Bakeries par Jan Boone senior en 1932, la marque Lotus est indissociablement liée au speculoos : un produit à cent pour cent belge dont le goût typique est obtenu par la caramélisation durant le processus de cuisson. Grâce aux acquisitions de marques fortes, le Groupe Lotus Bakeries est désormais actif dans un vaste segment d'en-cas traditionnels ainsi que dans le segment des en-cas naturels.

Le Groupe Lotus Bakeries possède un portefeuille international de marques d'une valeur inestimable. Le segment des biscuits et pâtisseries aussi bien que celui des en-cas naturels couvrent des marques fortes qu'il continuera à développer à long terme. La stratégie s'appuie sur un investissement permanent dans les produits « héros » distribués dans les marchés intérieurs et sur la stimulation de la croissance internationale des marques Lotus Biscoff, Nākd, TREK, BEAR et Kiddylicious. Chaque marque de Lotus Bakeries a ses propriétés, sa clientèle et sa propre histoire.



### Le biscuit Biscoff

Nos speculoos contiennent des ingrédients rigoureusement sélectionnés et sont exempts de colorants et d'arômes. Leur qualité supérieure se traduit dans le nom de la marque, renvoyant à la fleur de lotus, symbole de pureté par excellence. Avec sa forme emblématique et ses bords dentelés, notre speculoos conquiert petit à petit le monde.

En dehors des marchés intérieurs, la Belgique, les Pays-Bas et la France, le speculoos Lotus est commercialisé sous le nom de Lotus Biscoff, acronyme de « Biscuit with coffee », qui renvoie à son lien indissociable avec le café. D'après une étude, le goût du café et du speculoos sont intensifiés lorsque les deux produits sont consommés ensemble. Notre stratégie internationale consiste à toucher une nouvelle clientèle en faisant découvrir notre Lotus Biscoff au moment du café.



### Pâte à tartiner Lotus Biscoff

La pâte à tartiner au speculoos Lotus est une pâte onctueuse facilement tartinable au goût typique du speculoos Lotus. Elle existe avec et sans morceaux croquants de speculoos. Les deux variantes offrent une alternative surprenante et délicieuse aux garnitures traditionnelles. Cette pâte facilement tartinable n'est toutefois pas seulement délicieuse sur le pain, c'est aussi un ingrédient de prédilection pour les desserts.

En 2018, une nouvelle variante du produit a été lancée aux États-Unis : Lotus "Biscoff & Go", un en-cas qui associe la délicieuse pâte à tartiner Lotus Biscoff à de petits gressins dans un format pratique à emporter.



### Glace Lotus Biscoff

Onctueuse, la crème glacée de Lotus contient des morceaux croquants de speculoos et de la pâte à tartiner au speculoos. La glace Lotus Biscoff est disponible en format familial et en portions individuelles, sous la forme de petits pots de crème glacée au speculoos. L'assortiment de glaces s'est également étoffé et comprend aussi le bâtonnet, le mini-bâtonnet et le cornet de crème glacée au speculoos Lotus. Le bâtonnet se compose de crème glacée au speculoos Lotus, couverte de pâte à tartiner au speculoos crunchy et enrobée d'une couche craquante de vrai chocolat belge. Le cornet est garni de crème glacée au speculoos Lotus et enrobé d'un nappage composé d'éclats de speculoos et de pâte à tartiner au speculoos.



### Pâtisseries Lotus

Lotus Bakeries propose au consommateur belge une vaste gamme de pâtisseries comprenant la Frangipane, la Madeleine et le Zebra. En 2017, le Groupe s'est lancé dans le renouvellement de l'ensemble de l'assortiment de pâtisseries Zebra, inaugurant un nouvel emballage individuel, une recette améliorée et une variété supplémentaire, Zebra Double Chocolate, un gâteau au chocolat aéré avec de la confiture et une couche de chocolat. Dans la foulée du refonte de l'assortiment Lotus Biscoff, le design de l'emballage d'autres spécialités pâtissières comme la Frangipane, la Madeleine et le Carré confiture a été adapté. L'assortiment a aussi assisté l'année dernière à la réintroduction de Lotus Tartélice Pomme et à l'introduction de deux variantes supplémentaires, Lotus Tartélice Framboise et Lotus Tartélice Chocolat, de petits gâteaux ronds délicieusement onctueux avec une couche de confiture ou de chocolat.



## Dinosaurus

Ces biscuits croquants et équilibrés sont élaborés à base d'ingrédients qualitatifs. En 2017, Lotus Dinosaurus s'est paré d'un tout nouveau look comprenant un nouvel emballage et de nouveaux formats. La marque inspire et encourage les enfants et adolescents à découvrir le monde, à affronter des défis et à laisser libre cours à leur imagination. Les Dinosaurus Lotus leur procurent toute l'énergie dont ils ont besoin.

Outre les trois variétés de base (au chocolat au lait, au chocolat fondant et aux céréales), il existe désormais le Dinosaurus Lotus fourré, un biscuit tout rond fourré au chocolat fondant ou au chocolat au lait. En 2017, la gamme de produits a accueilli les Lotus Dinosaurus Minis, des petits sachets pratiques à emporter proposant la célèbre variante de base (au chocolat au lait ou aux céréales) au format mini.



## Suzy

Lotus Suzy est la marque des gaufres aux perles de sucre et des gaufres à la vanille, avec ou sans chocolat fondant. La gaufre se distingue par sa qualité supérieure, son goût et sa texture. Elle existe en différents formats : classique, XL et mini.

La figure de proue en est la jeune femme du même nom (Suzy) qui vante les gaufres depuis sa voiture rétro et séduit de nombreux clients. La gaufre Suzy se consomme en famille et entre amis et rend les moments de partage très conviviaux. L'emballage et la communication sur la marque véhiculent cette même ambiance.



## Peijnenburg

La marque Peijnenburg a vu le jour lorsque le boulanger Harry Peijnenburg a commencé à vendre son « ontbijtkoek » (pain d'épices) frais à Geldrop aux Pays-Bas en 1883. Plus connu sous le nom de « peperkoek » en Belgique, le pain d'épices remporta d'emblée un franc succès.

Peijnenburg produit un pain d'épices moelleux à base de seigle et d'épices soigneusement choisis, élaboré selon un procédé de préparation et de cuisson traditionnel.

Le pain d'épices de Peijnenburg existe en plusieurs goûts et formats, comme le Peijnenburg Zero, un pain d'épices sans sucres ajoutés. Il ne contient qu'un édulcorant naturel qui ne dégrade ni le goût, ni la consistance, ni la structure.



### **Snelle Jelle**

La marque néerlandaise Snelle Jelle a vu le jour en 2002. Facile à emporter, ce délicieux pain d'épices est élaboré à base de céréales et est riche en glucides. Snelle Jelle vise une clientèle d'hommes et de femmes sportifs qui recherchent une énergie naturelle pour pratiquer leurs activités.

La marque connaît un réel succès. Elle est disponible en huit goûts différents et existe en plusieurs formats pratiques à emporter, dont le Snelle Jelle Tussendoor, des petites barres de pain d'épices au goût typique. Suite au succès du Peijnenburg Zero, Snelle Jelle a élargi sa gamme avec le Snelle Jelle Zero, un pain d'épices sans sucre ajouté.



## Annas

La marque Annas a été créée par les sœurs Anna et Emma Karlsson en 1929, année durant laquelle elles ont ouvert leur boulangerie dans les environs de Stockholm en Suède. Elles fabriquaient une spécialité suédoise, le pepparkakor : un biscuit fin et croquant au gingembre et à la cannelle.

Annas connaît beaucoup de succès en Suède et en Finlande, ses marchés de base. La marque est en outre vendue dans une vingtaine d'autres pays dans le monde comme les États-Unis, le Canada et quelques marchés asiatiques.

Il en existe quatre goûts différents, ainsi qu'une variante Annas à base d'ingrédients bio portant le label EU Bio. Le pepparkakor Annas est disponible toute l'année, mais en Scandinavie il est surtout vendu pendant la période de Noël, où il prend alors la forme de petites maisons.

Pour la saison 2018 du pepparkakor, Lotus Bakeries a commercialisé une édition limitée d'Annas en Suède, Annas Knäck. Associant une délicate note de délicieux caramel au caractère classique des petits biscuits au gingembre, Annas Knäck offre un goût parfait à la fois suave et légèrement épice.



## Nākd

Avec ses snacks et barres simples, Nākd adopte une approche naturelle sans détour.

Les ingrédients 100 % naturels—des fruits et des noix—ne sont ni transformés (seulement pressés à froid), ni cuits et sont exempts de blé, de lactose et de gluten. Les barres de Nākd ne contiennent ni sucres ajoutés, ni sirops, ni autres additifs.

Nākd existe en plus de 25 goûts différents. Chaque variété bénéficie d'un nom et d'un emballage drôles et inventifs. L'objectif est de transformer la consommation d'un en-cas naturel en un moment exceptionnel.



## TREK

La marque TREK partage sa philosophie de produits naturels avec Nákd, à la différence que le produit contient une bonne dose de protéines. Les barres énergétiques équilibrées et nourrissantes ainsi que les flapjacks, gâteaux d'origine britannique aux flocons d'avoine, garantissent un taux de glycémie stable et une énergie prolongée. TREK est donc le produit idéal pour celui qui recherche un coup de pouce énergétique à portée de main pendant ou après le sport.

Les barres sont composées de différentes sortes de fruits, de céréales sans gluten et de morceaux croquants pour plus de protéines. Quant aux flapjacks, les céréales sans gluten procurent l'énergie nécessaire. Les snacks sont disponibles en dix goûts différents, dont Peanut Power, Cocoa Coconut et Cocoa Oat.



## BEAR

La marque BEAR couvre une vaste gamme d'en-cas sains et de céréales. Les snacks sont composés de fruits purs (pas de fruits concentrés) et de légumes. La philosophie de la marque est aussi simple qu'ambitieuse : procurer du bien-être aux familles en proposant des produits sains que les enfants aiment et qui inspirent confiance aux parents.

La gamme de produits sains et innovants de BEAR couvre Yoyos (rouleaux à base de fruits), Paws (en-cas aux fruits pour les tout-petits) et Claws (petites formes composées pour un tiers de légumes et pour deux tiers de fruits). BEAR incorpore uniquement des fruits de saison fraîchement cueillis et cuits à basse température. Les produits ne contiennent ni sucres ajoutés, ni concentrés, ni conservateurs, ni stabilisateurs.

Grâce aux BEAR Yoyos, il est plus facile pour les parents de faire manger des fruits aux enfants. Petit plus, les enfants mangent en jouant car chaque emballage de Yoyos contient un jeu de cartes de collection. BEAR Paws sont les premiers en-cas prêts à consommer composés de purs fruits pour les tout-petits. Ce snack intègre un côté ludique aussi : le jeu consistant à associer une forme à un animal stimule les capacités de reconnaissance chez l'enfant.



## Kiddylicious

Quand Sally Preston a fondé Kiddylicious en 2009, son objectif était de commercialiser des en-cas délicieux et nourrissants destinés aux tout-petits.

La marque recèle une gamme étendue d'en-cas responsables offrant une alternative saine aux en-cas pour bébés existants. Ainsi, la plupart des produits sont sans ajout de sucre ni de sel, et la majeure partie de la gamme est exempte de gluten, de lactose, de lait et d'allergènes. La gamme Kiddylicious—avec ses produits phares, les Wafers, les Veggie Straws et les Melts—veut ainsi apporter une solution aux parents très occupés à la recherche d'en-cas en portions adaptées, qui contribuent en prime au développement de la motricité de leur enfant.

Grâce à une gamme d'en-cas variée et innovante, Kiddylicious est la marque qui connaît la croissance la plus rapide dans la catégorie des en-cas pour bébés au Royaume-Uni, où elle est disponible dans tous les grands supermarchés. La marque a aussi fait ses premiers pas sur la scène internationale avec succès : quatre en-cas Kiddylicious sont consommés par seconde dans le monde.



## 3. LOTUS BAKERIES 2018

### 01. SOUTIEN DE DEUX PROJETS ÉDUCATIFS EN AFRIQUE DU SUD

**« Notre soutien financier peut faire la différence pour de nombreux enfants et leur entourage. »**

« Care for today, respect for tomorrow » : tel est le slogan du programme de durabilité de Lotus Bakeries. Ce ne sont pas là de vains mots, mais un projet que l'entreprise entend concrétiser notamment en soutenant financièrement deux projets éducatifs en Afrique du Sud. « Nous avons sciemment opté pour des projets pédagogiques, commente William Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement & R&D. En effet, l'enseignement est un outil permettant de sortir des enfants du cercle vicieux de la misère. »

Le programme de durabilité de Lotus Bakeries repose sur les piliers suivants : l'homme, la société, l'environnement et le collaborateur. William nous explique que le soutien aux projets éducatifs en Afrique du Sud relève du pilier « société ». « L'enseignement est un outil important pour sortir les enfants de la misère. Car celui qui a accès à l'enseignement a la possibilité d'apprendre un métier. Et apprendre un métier signifie avoir plus tard l'opportunité d'exercer une profession, et donc de toucher un revenu. »

Lotus Bakeries avait une préférence pour des projets ayant trait à l'enseignement au sens large du terme et ambitionnant d'en porter la qualité à un niveau supérieur. Par exemple en libérant des fonds pour engager des enseignants capables qui, en plus de croire en ce qu'ils font, ont les compétences requises pour offrir un enseignement général. « En fin de compte, notre choix s'est porté sur deux projets en Afrique du

L'enseignement est un outil qui permet de sortir des enfants du cercle vicieux de la misère. Ainsi nous les rendons combatifs et leur donnons de l'assurance, et nous leur permettons de développer leurs talents.

Sud. Nous sommes convaincus que le soutien que nous accordons à ces projets peut faire la différence et que notre apport est fondamental. Si ce programme nous permet d'aider directement les enfants dans leur développement personnel, nous savons que nous avons aussi un impact sur leur entourage plus large. »

### Au-delà du simple enseignement

Tout d'abord, citons l'inestimable projet Kusasa, mis sur pied par Doug Gurr en 2006, qui donne à 150 enfants la possibilité d'aller à l'école. L'organisation distribue en outre chaque jour un millier de repas à des crèches et à des écoles des environs. « Il s'agit donc d'un projet qui va bien au-delà du simple enseignement : il contribue à donner une alimentation saine aux enfants, qui n'ont souvent rien à se mettre sous la dent. Il fait également prendre conscience de leurs talents aux enfants, et veille à ce qu'ils puissent les développer en renforçant leur assurance », affirme William avec enthousiasme.

Toujours en Afrique du Sud, Lotus Bakeries s'est aussi engagée sur le long terme en soutenant financièrement un second projet éducatif et en parrainant une centaine d'enfants. « L'appui financier est assuré par l'entreprise, tandis que ce sont les collaborateurs du département Corporate qui deviennent les parrains et marraines des enfants et nouent une relation personnelle avec leur filleul, ajoute William. Nos collaborateurs connaissent leurs filleuls, ils échangent des lettres avec eux et reçoivent leurs bulletins scolaires. Ils accompagnent chaque enfant dès la première année d'apprentissage jusqu'à la fin du secondaire, ce qui représente un engagement pour une douzaine d'années. Nos collaborateurs ont réagi avec beaucoup d'enthousiasme lorsque nous avons lancé cette initiative, ils ont spontanément déclaré être fiers de travailler pour une entreprise qui organise ce genre d'action. »

### Une misère omniprésente

Il est évident que ces projets sont devenus une passion personnelle pour William. En février, il s'est rendu lui-même sur place pour suivre le projet Kusasa. « Les deux projets couvrent une région où la misère est omniprésente. C'est aussi pour cette raison que nous avons décidé de venir en aide à cette zone », nous apprend-il. Le fait que Lotus Bakeries soit en train de construire un nouveau site de production pour l'assortiment BEAR dans la région n'est pas étranger à ce choix. « Nous allons bientôt engager plus de 300 personnes là-bas. Il se pourrait que les enfants que nous aidons maintenant travaillent un jour eux-mêmes pour notre entreprise. Mais pour le moment, ce n'est encore qu'un rêve. Aujourd'hui, il importe de les rendre combatifs et de leur donner de l'assurance pour qu'ils puissent développer leurs talents. Nous sommes convaincus que c'est là un combat judicieux. Nous sommes fermement déterminés à investir dans l'avenir ici aussi. »



William Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement & R&D

## 02.

# LA NOUVELLE USINE DE SPECULOOS AUX ÉTATS-UNIS PRÊTE À DÉMARRER

**« La réussite de ce projet commence par les personnes que nous engageons aux États-Unis. »**

Vers la mi-2019, le tout premier speculoos produit à l'étranger verra le jour à Mebane, aux États-Unis. La route pour y arriver est encore parsemée de nombreux défis, mais l'équipe centrale de la nouvelle usine est déterminée. En engageant les bonnes personnes aux États-Unis, mais aussi—and surtout—grâce à une collaboration étroite avec les experts de Lembeke, cette équipe réussira à transférer non seulement les connaissances, mais également l'esprit de Lotus Bakeries sur un autre continent pour la première fois dans l'histoire.

Lotus Bakeries commence avec ses activités de production à partir de zéro aux États-Unis, où elle construit pas à pas une nouvelle usine. « Cela signifie qu'il faut engager de nouveaux collaborateurs, et la réussite de ce projet commence par là, certifie Johan Wilms, Sourcing & Finance Director. Il est essentiel à nos yeux que ces personnes véhiculent les mêmes valeurs que les collaborateurs de Lembeke. Qu'elles accordent la priorité à l'esprit d'équipe, au dialogue ouvert et à la passion. En Belgique, nous sommes tous des ambassadeurs de la famille Lotus. Nous sommes passionnés, nous mettons la barre haut et nous voulons du résultat. Et être un ambassadeur, cela ne s'apprend pas. Cela vient du cœur. Nous sommes déjà parvenus à recruter une équipe de direction passionnée et ambitieuse, qui sera à la tête de la nouvelle usine. Ces gens forment la base de notre avenir, et donc nous investissons fortement dans leur formation. »

## Transmettre des connaissances, de l'expérience et surtout une culture

Bon nombre de connaissances, pas mal d'expérience et d'expertise technique doivent en effet s'échanger avant que la nouvelle usine soit prête à démarrer. Des experts en recherche et développement, des ingénieurs, des opérateurs, des bouchers, des pâtissiers, des experts techniques et des spécialistes de l'emballage : pas moins de 30 personnes font partie de l'équipe de soutien à Lembeke pour mener à bonne fin le transfert des connaissances entre Lembeke et Mebane. « Nous voulons échanger non seulement des connaissances et de l'expérience, mais aussi l'esprit Lotus, poursuit Els Van Parys, Program Director. Œuvrer ensemble dans le même but et s'améliorer en permanence, voilà les fondements de cette approche. » Des membres de l'équipe américaine viendront d'ailleurs à Lembeke pour se former auprès de leurs collègues, et des collaborateurs belges se rendront à leur tour aux États-Unis. De plus, chaque membre de l'équipe de l'usine américaine se verra désigner un homologue à Lembeke, qui lui fournira assistance et formation durant la phase initiale.

Une équipe de direction passionnée et ambitieuse sera à la tête de l'usine de Mebane. Ces gens forment la base de notre avenir, et donc nous investissons fortement dans leur formation.

Johan Wilms, Sourcing & Finance Director

Veronique Onselare, responsable de la production à Lembeke, et Ruth Lopez, sa collègue qui sera amenée à exercer la même fonction à Mebane, confirment ce propos. « Il est essentiel que des collaborateurs de Lotus Bakeries USA viennent en Belgique pour percevoir ce que Lotus représente, estime Ruth. De cette manière, ils se rendront compte qu'ils ne vont pas juste faire un produit, mais qu'ils vont vraiment développer une marque. J'éprouve moi-même beaucoup de fierté quand je vois la taille de Lotus en Belgique, et que je me dis que j'ai la chance d'être de l'aventure. Heureusement, tous les collaborateurs des États-Unis sont au moins aussi enthousiastes que moi. »



Bart Vanterwyngen, Operations Director, Els Van Parys, Program Director et Johan Wilms, Sourcing & Finance Director

## Fiers de la passion Lotus

« Pour les nouveaux collaborateurs que nous engageons aux États-Unis, c'est une opportunité incroyable de pouvoir faire partie de cette toute première équipe, selon Els. Mais il est aussi saisissant de voir le nombre de collègues de Lembreke disposés à offrir leur assistance et à partager leur expérience avec l'équipe américaine. Cette motivation nous a surpris, mais en fait pas tant que cela. Nous sommes ravis de constater à quel point les gens sont fiers de leur produit. Et qu'ils ont envie de partager cette fierté avec leurs nouveaux collègues. Nous sentons vraiment la passion pour Lotus. Nos collègues sentent que c'est un jalon important, et se réjouissent de participer à cette étape. »

Veronique partage ce sentiment : « Je suis particulièrement fière de pouvoir faire partie de l'équipe de soutien, et de pouvoir partager mon expérience de 20 ans en tant que responsable de la production avec les

Il est saisissant de voir le nombre de collègues de Lembeke disposés à partager leur expérience avec les nouveaux collègues. Nous sentons vraiment la passion pour Lotus.

Els Van Parys, Program Director



À gauche: Veronique Onselaeere, responsable de la production à Lembeke

À droite: Ruth Lopez, responsable de la production à Mebane

nouveaux collègues de Mebane. Bientôt, je serai à mon tour amenée à passer quelque temps aux États-Unis. Comme la production en Belgique doit bien évidemment continuer à tourner pendant cette période-là, mes chefs d'équipe assumeront provisoirement mes tâches. Ils ont pour cela reçu une formation, et ils pourront compter sur le soutien de mon responsable. Nous pourrons ainsi nous en sortir cette année. »

### **Le premier speculoos réalisé à partir de matières premières américaines**

Pour Bart Vanterwyngen, Operations Director de la nouvelle usine, la préparation du nouveau site de production se déroule aussi de manière assez fluide dans l'ensemble. « Les défis viennent de ce que tout semble être un rien différent aux États-Unis. Les matières premières, les matériaux d'emballage, les techniques de construction : nous n'avons rien pu reprendre tel quel, il a chaque fois fallu tout transposer. » Heureusement, il semble qu'il y ait à chaque problème une solution. Sur le plan des achats d'ingrédients et de matériaux d'emballage, les achats et le département R&D ont travaillé en étroite collaboration, et divers tests ont été réalisés en Belgique.

Aux États-Unis, le speculoos sera en effet fabriqué à partir de matières premières locales. Ce processus a été abordé étape par étape. « Nous avons fait venir les matières premières américaines en Belgique, et nous avons commencé par les tester séparément, puis en les combinant, explique Veronique. Aujourd'hui, nous avons obtenu un biscuit qui a été produit en Belgique à partir de matières premières américaines et

qui a reçu l'aval de la direction. Il s'agit désormais de produire ce même biscuit dans la nouvelle installation aux États-Unis. Il y a encore du chemin à parcourir, mais nous sommes déterminés et convaincus que nous y parviendrons. Nous disposons des connaissances, de l'équipe et de l'expérience nécessaires pour réussir.

Pour l'aspect technique, l'équipe d'ingénierie belge a été intégrée aux réflexions, de manière à ce que les connaissances accumulées au fil des ans en Belgique puissent être incorporées à la conception de l'usine aux États-Unis. « Nous avons par ailleurs collaboré avec de solides partenaires locaux qui connaissent bien la législation américaine. Au final, l'usine de Mebane est bien une vraie usine américaine, qui intègre les connaissances Lotus », poursuit Bart.

### **Passage à la vitesse supérieure**

Une fois les installations d'utilité publique et la construction terminées, les premiers tests pourront être effectués sur le nouveau site. « Ici, sur place, la motivation est palpable, et nous remarquons que tout commence à s'accélérer avant le démarrage, assure Bart. Mais nous sommes confiants que nous respecterons le planning. Nous espérons que fin 2019 le démarrage sera derrière nous et se sera passé sans incidents. Nous aimerions faire passer l'effectif de l'usine américaine à une cinquantaine de collaborateurs, et pouvoir assurer un régime complet en « trois huit ». Si à ce moment-là nous pouvons fournir, avec un niveau de rendement convenable, une qualité Lotus aussi élevée qu'à Lembreke, nous pourrons être fiers de nous. »

---

Les défis viennent de ce que tout semble être un rien différent aux États-Unis. Les matières premières, les matériaux d'emballage, les techniques de construction : nous n'avons rien pu reprendre tel quel, il a chaque fois fallu tout transposer.

Bart Vanterwyngen, Operations Director

## 03. UN TOUT NOUVEAU SITE DE PRODUCTION BEAR EN CONSTRUCTION EN AFRIQUE DU SUD

**« Nous sommes particulièrement fiers de compter  
parmi les principaux employeurs de la région. »**

Au moment de mettre ce rapport annuel sous presse, les travaux vont bon train à 19.000 kilomètres au sud de la Belgique, en Afrique du Sud, où se construit un nouveau site de production BEAR. La nouvelle usine est une étape importante de la commercialisation et de l'internationalisation du snack fruité 100 % naturel que Lotus Bakeries a acquis en 2015.

« Lorsque nous avons racheté BEAR, nous avons immédiatement émis le souhait de devenir propriétaires de l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement, rappelle Isabelle Maes, CEO Natural Foods. Nous maîtrisons ainsi l'ensemble du processus, de l'achat des matières premières à la commercialisation du produit fini. Les négociations avec le co-fabricant en Afrique du Sud ont été entamées directement au lendemain de l'acquisition. Notre co-fabricant construit aujourd'hui, à notre demande, une nouvelle usine qui servira uniquement à produire les en-cas BEAR. Dès que ces installations seront opérationnelles, nous reprendrons la production et nous en serons propriétaires. »

La nouvelle usine est située au cœur d'une des plus grandes vallées fruitières du monde, la fertile vallée de Cérès, où la matière première des produits BEAR est fraîchement cueillie. « Il est donc logique de rester à cet endroit, selon Donald Matheson, Operations Director Urban Fresh Foods. De plus, la production de BEAR nécessite beaucoup de main-d'œuvre. Le produit est fait à base de purée de pommes et de poires cuites à feu doux, qui est ensuite roulée et coupée. Des 350 collaborateurs occupés dans l'usine actuelle, presque tous nous suivront vers le nouveau site. Nous emportons donc toutes les compétences et l'expertise. »

---

Lorsque nous avons racheté BEAR, nous avons immédiatement émis le souhait de devenir propriétaires de l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement. Nous maîtrisons ainsi l'ensemble du processus, de l'achat des matières premières à la commercialisation du produit fini.

Isabelle Maes, CEO Natural Foods

## Principal employeur de la région

Lotus Bakeries devient l'un des principaux employeurs de la région, ce qui nous remplit de fierté. « Le taux de chômage est très élevé ici, explique Isabelle. En tant qu'un des principaux employeurs de la région, nous pouvons faire la différence pour la communauté locale. La nouvelle usine en périphérie de la ville sera encore plus impliquée dans la communauté que le site actuel, qui se situe en région rurale. C'est pourquoi nous sommes déjà occupés à jeter des ponts avec la population locale. »

« La marque enregistre de brillants résultats dans son marché intérieur, le Royaume-Uni, et depuis 2016 nous la développons aussi à l'international, indique Donald. Les États-Unis seront peut-être le deuxième marché en termes d'importance, et nous progressons en Europe aussi (dans des pays comme la Belgique et les Pays-Bas). L'usine est construite de manière à ce que nous puissions tripler la capacité. De plus, il y a suffisamment de place pour agrandir la surface de l'usine. Les autorités ont déjà réservé un accueil enthousiaste à l'investisseur international que nous sommes, et nous considèrent comme un exemple à suivre par d'autres entreprises. Car nous fabriquons un produit sain, nous engageons de nombreuses personnes et nous investissons dans la région. »

## Un partenariat solide

La construction du site sera terminée à la mi-2019, alors que le projet n'a débuté qu'au printemps 2018. « Ce n'est bien sûr pas simple de piloter depuis l'hémisphère nord un projet qui se situe à 19.000 kilomètres, nous confie Donald. Nous avons affaire entre autres à un système juridique différent et à d'autres règlements en matière de construction. Mais nous avons pu surmonter toutes les difficultés grâce à une collaboration très étroite avec notre partenaire, qui apporte son expérience et ses connaissances tout en restant à notre écoute. »



Isabelle Maes, CEO Natural Foods & Donald Matheson, Operations Director Urban Fresh Foods

Isabelle confirme ces propos : « Nous débarquons avec notre bagage européen, mais tout est vraiment différent là-bas. Les installations d'utilité publique vont de soi pour nous, mais en Afrique du Sud il n'y a pas toujours l'eau ou l'électricité. Notre co-fabricant a de l'expérience dans ce domaine, et il a de bonnes relations avec la communauté locale. Sans son aide, nous n'y serions pas arrivés. Quand l'usine sera terminée, le producteur actuel collaborera encore quelque temps avec nous. Nous continuerons ainsi à garantir la même qualité qu'avant. »

## Foi en le potentiel

C'est évident : Lotus Bakeries a foi en la nouvelle usine et l'entreprise soutient en bloc le potentiel de BEAR. « La division Natural Foods occupe une place toujours plus importante au sein de notre entreprise. L'ampleur de l'investissement et l'échelle future de l'usine confirment que nous avons foi en la croissance de BEAR », ajoute Donald en guise de conclusion.

## 04. LOTUS BISCOFF ENREGISTRE UNE SOLIDE PROGRESSION AU ROYAUME-UNI

**« Ce brillant résultat a pu être obtenu grâce à l'implication de toute notre équipe. »**

Lotus Bakeries a entre autres pour ambition de développer le speculoos en dehors de la Belgique et au Royaume-Uni, nous sommes sur la bonne bonne voie. En 2018, nous avons enregistré une progression des ventes de l'ordre de 25 % dans le canal de la vente au détail et du hors foyer (« out of home », ou OOH); ce ne sont pas moins de 864.000 nouveaux ménages qui ont découvert le goût de notre biscuit pour la première fois. « C'est un résultat fantastique, que nous devons à notre premier spot télévisé à l'échelle nationale au Royaume-Uni et au travail acharné de toute l'équipe », se félicite Mark Staniforth, Country Manager.

Les chiffres de Lotus Biscoff dénotant une croissance solide au Royaume-Uni ne tombent pas du ciel. La marque est présente sur ce marché depuis plus de 15 ans déjà, et elle a beaucoup fait parler d'elle ces dernières années. Les solides performances enregistrées au Royaume-Uni en 2018 succèdent à une brillante année 2017 au cours de laquelle les ventes avaient déjà progressé de 17 %. « Et en 2018, nous avons encore gagné un quart par rapport à l'an dernier, se réjouit Mark. Nous sommes particulièrement fiers de ce bilan. »

### **Une audience de près de 20 millions de ménages pour la campagne télévisée**

Lotus Biscoff doit notamment ses brillants résultats pour 2018 à l'investissement consenti pour la première fois dans une publicité télévisée nationale au Royaume-Uni. « Le spot publicitaire, qui avait pour ambassadeur le footballeur Eden Hazard en personne, a eu un énorme impact sur nos ventes après la première vague de diffusion en février de l'an dernier, explique Mark. De plus, notre taux de pénétration dans les foyers a aussi augmenté de 864.000 nouveaux ménages. Nous avons touché près de 20 millions de ménages qui ont vu la publicité au moins deux fois

---

Nous avons donc signé une belle croissance dans tous les canaux de vente au détail. Le consommateur est ainsi en contact avec notre marque quels que soient les magasins qu'il fréquente.



Mark Staniforth , Country Manager VK

durant la campagne. » Investir dans la télévision était donc clairement un bon choix.

### Présence en magasin accrue

La planification promotionnelle, qui avait été parfaitement alignée sur la campagne télévisée pour lui apporter un soutien optimal, a permis d'atteindre un nombre record de mises en avant en magasin. « Alors qu'il n'était jusque-là jamais facile d'obtenir des mises en avant chez certains détaillants, cette année nous sommes parvenus à en enregistrer un nombre record, poursuit Mark. De plus, nous avons observé une extension de l'offre Lotus Biscoff chez les détaillants traditionnels, chez les discounters et dans le canal proximité. Nous avons donc signé une belle croissance dans tous les canaux de vente au détail. Le consommateur est ainsi en contact avec notre marque quels que soient les magasins qu'il fréquente. »

### Nous continuons à créer plus de structures mémorielles dans le canal hors foyer

Parallèlement aux succès engrangés dans la vente au détail, le Royaume-

Ce résultat est le fruit des efforts de toute notre équipe au Royaume-Uni et des collaborateurs du siège central en Belgique qui nous apportent un excellent soutien.

Uni continue de se concentrer sur la fourniture de structures mémorielles agréables dans le canal hors foyer. « Notre équipe OOH enregistre toujours une solide croissance avec l'emballage individuel, ce qui est fantastique vu l'échelle de notre canal OOH au Royaume-Uni, précise Mark. De plus, nous voyons qu'un nombre croissant d'entreprises utilise la pâte à tartiner Lotus Biscoff comme ingrédient. Par conséquent, de plus en plus de clients découvrent le goût unique de Lotus Biscoff. « Nous ne pouvons pas mesurer avec précision l'impact de ces actions, mais nous sentons bien qu'elles renforcent notre taux de pénétration dans les ménages et augmentent la notoriété de la marque Lotus Biscoff. »

### Travail d'équipe

Il est évident que Mark est fier des performances de Lotus Biscoff au Royaume-Uni. « Ce résultat est le fruit des efforts de toute notre équipe au Royaume-Uni et des collaborateurs du siège central en Belgique qui nous apportent un excellent soutien. En 2019, nous poursuivrons sur la même voie et nous espérons convaincre encore davantage de ménages de profiter de notre marque et de découvrir davantage de produits Lotus Biscoff. Cette année promet d'être encore une année passionnante ! »

## 05.

# IL EXISTE DÉSORMAIS AUSSI DES EN-CAS SAINS POUR LES BÉBÉS, LES TOUT-PETITS ET LES BAMBINS

**« Se régaler en mangeant des produits responsables,  
voilà qui nous a semblé une combinaison gagnante. »**

En 2018, Lotus Bakeries a procédé à l'acquisition de Kiddylicious, une entreprise britannique innovante qui commercialise des en-cas délicieux et nourrissants pour les tout-petits. En dix ans, la marque s'est forgé une solide renommée et est parvenue à occuper une bonne position de marché au Royaume-Uni. Et elle fait maintenant aussi beaucoup parler d'elle à l'international.

Tout a commencé voilà une dizaine d'années, lorsque Sally Preston, ancienne scientifique spécialisée dans les produits alimentaires et mère de deux enfants, s'est mise en quête d'en-cas responsables pour ses enfants en pleine croissance. « Je cherchais un produit à la fois sain et délicieux. Nous voulions ainsi, en tant que parents, avoir le sentiment que nous avions fait le bon choix pour nos enfants, et qu'ils aient du plaisir à manger ce snack », explique-t-elle. Comme il s'est avéré qu'un tel produit n'existant pas, elle l'a développé elle-même. Aujourd'hui, Kiddylicious propose un large éventail de snacks destinés aux enfants de six mois à quatre ans, adaptés aux différentes phases d'apprentissage qu'un enfant traverse pendant son évolution, de nouveau-né à bébé puis à bambin.

« Mais nous trouvons que la maîtrise des portions est tout aussi importante, pour que les enfants ne mangent pas trop », poursuit Sally. « De plus, chacun de nos produits présente une valeur nutritionnelle équilibrée. Permettre aux enfants de se régaler tout en mangeant des produits responsables : voilà qui nous a semblé une combinaison gagnante. »

### Leader du marché au Royaume-Uni

La preuve que cette idée était un coup dans le mille est apportée par les performances de Kiddylicious dans son marché intérieur, le Royaume-Uni. Aujourd'hui, Kiddylicious est le deuxième acteur du marché, et en

Kiddylicious est le moteur de croissance dans la catégorie des snacks destinés aux bébés et aux enfants au Royaume-Uni.

Sally Preston, Fondatrice Kiddylicious



Neil Mather, Commercial Director Kiddylicious



Twan Thorn, Managing Director  
Kiddylicious et Sally Preston,  
Fondatrice Kiddylicious

2019 l'entreprise ambitionne d'occuper la place de leader. Sally attribue notamment cette réussite au fidèle groupe de parents qui recommandent Kiddylicious à d'autres parents. « Le bouche-à-oreille nous a permis de nous développer. Tout comme la diversité de notre assortiment, grâce à laquelle nous emmenons les jeunes parents en voyage, partant d'une simple wafer destinée aux bébés de six mois à des produits plus complexes et plus intéressants pour quand les enfants grandissent. »

Les détaillants se sont aussi réjouis de l'arrivée de Kiddylicious, grâce à l'accent mis sur l'innovation. « Comme nous apportons un produit vraiment novateur, nous sommes devenus le moteur de croissance dans la catégorie des snacks destinés aux bébés et aux enfants au Royaume-Uni. De ce fait, les détaillants nous octroient plus de place dans le rayon, et nous voyons notre chiffre d'affaires progresser », commente Sally.

### Élargissement de Natural Foods

Pour Lotus Bakeries, la nouvelle marque complète l'assortiment de la division Natural Foods. « Kiddylicious était pour nous une suite logique à l'acquisition de Nåkd, TREK et BEAR, précise Twan Thorn, le Managing Director. Grâce à cette marque nous pouvons aussi proposer des en-cas sains et naturels pour les bébés et les tout-petits. De plus, non seulement nous pénétrons un nouveau segment, mais nous nous familiarisons éga-

lement avec une nouvelle manière de travailler. L'équipe expérimentée et enthousiaste qui se cache derrière Kiddylicious est très flexible et innovante, deux qualités essentielles pour réussir. Il est par ailleurs crucial de maintenir cet état d'esprit et de l'entretenir au quotidien. En 2019, nous déménagerons vers de nouveaux bureaux et nous engagerons au moins six nouveaux collaborateurs pour être forts sur tous les plans afin de permettre la croissance future. »

Enfin, Lotus Bakeries compte aussi sur le potentiel de croissance international de la marque. « Nous vendons aujourd'hui aussi les produits Kiddylicious à l'étranger, poursuit Neil Mather, Directeur Commercial. En 2018, ce sont pas moins de 100 millions de wafers qui se sont retrouvés dans les présentoirs partout dans le monde. La force de Lotus Bakeries en Europe et en Asie du sud-est permettra de stimuler davantage notre croissance. Nous devrons toutefois relever le défi que constituent les différences d'un pays à l'autre au niveau des réglementations en matière d'alimentation. Mais nous sommes une entreprise flexible, et nous pouvons répondre rapidement et avec souplesse aux exigences des différents pays. Cela nous donne un avantage sur la concurrence. »



De gauche à droite: Bart Bauwens, Ignace Heyman, Els De Smet, Michelle Singer, Mike Cuvelier, Twan Thorn, Ronald Drieduit, William Du Pré, Isabelle Maes, Paul Hunter, Jan Boone, Leon Broer, Jean-Philippe Kloutz, John Van de Par, Han van Welie

# 4. ORGANISATION

## 1. Structure du Groupe et direction

Le comité exécutif (« EXCO ») définit la stratégie et les objectifs du Groupe Lotus Bakeries et les soumet pour approbation au conseil d'administration. La mise en œuvre de cette stratégie est réalisée par les organisations chargées des pays et régions (« areas ») dans les différentes divisions opérationnelles, soutenues par les départements corporate.

### Le comité exécutif 2018

#### Composition du comité exécutif depuis le 1er septembre 2017 :

- Jan Boone, CEO
- Isabelle Maes, CEO Natural Foods
- Mike Cuvelier, CFO
- Ignace Heyman, COO
- William Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement and R&D





Since 1900

CEO du Groupe Lotus Bakeries depuis 2011, **Jan Boone** pilote les membres du comité exécutif. Il a débuté sa carrière dans le département audit de PwC. De 2000 à 2005, il a travaillé chez Omega Pharma, société pharmaceutique, comme responsable du corporate controlling, du reporting et des M&A (Mergers and Acquisitions, Fusions et Acquisitions). Il siégeait au comité exécutif et au conseil d'administration. En mai 2005, Jan a intégré Lotus Bakeries en tant que General Manager et administrateur.

**Isabelle Maes** est CEO Natural Foods du Groupe Lotus Bakeries. Elle a commencé sa carrière en tant qu'auditrice chez PwC. En mai 2001, elle a intégré le groupe chocolatier Barry Callebaut. Après avoir occupé plusieurs fonctions et mené plusieurs projets en Finance et SAP, elle est devenue responsable financière de Barry Callebaut Belgique en 2006. Entre 2014 et 2017, Isabelle a occupé le poste de CFO chez Lotus Bakeries. Pour pouvoir pleinement se consacrer à l'internationalisation et à la croissance du segment des en-cas naturels, elle occupe depuis septembre 2017 la fonction de CEO Natural Foods.

**Ignace Heyman** est COO du Groupe Lotus Bakeries. Il a occupé des postes en marketing chez Procter & Gamble, chez PAB Benelux (Panzani-Amora-Blédina) et chez Reckitt Benckiser, aussi bien en Belgique qu'en France. Ignace a été embauché chez Lotus Bakeries en 2008, d'abord comme Marketing Director Belgique et ensuite comme Corporate Director Marketing (2011). De 2012 à 2015, il était General Manager France.

**William Du Pré** est Corporate Director Quality, Procurement and R&D et pilote ces différents départements corporate. William a commencé sa carrière chez Lotus Bakeries en 1982. Au fil des ans, il a occupé plusieurs fonctions commerciales. Pendant presque dix ans (de 2007 à 2015), il fut General Manager Belgique.

**Mike Cuvelier** est CFO du Groupe Lotus Bakeries depuis septembre 2017. Mike a commencé sa carrière en tant qu'auditeur chez PwC en 1996. De 2000 à 2013, il a occupé différentes fonctions comme controller chez Bekaert aux États-Unis et en Asie, et pour finir celle de Vice President Control Global Business Platforms en Belgique. Entre 2013 et 2017, Mike était CFO du Groupe Unilin de Mohawk Industries.

Avec les directeurs généraux des différentes areas dans les divisions opérationnelles, les membres du comité exécutif composent le Group Management Team (« GMT »). Chaque area applique la stratégie de Lotus Bakeries selon un business model explicite. Les départements corporate conseillent et soutiennent le Groupe sur toutes les divisions opérationnelles et les areas et rapportent directement au comité exécutif.

&lt;

William Du Pré - Corporate Director Quality, Procurement and R&D

Ignace Heyman - COO

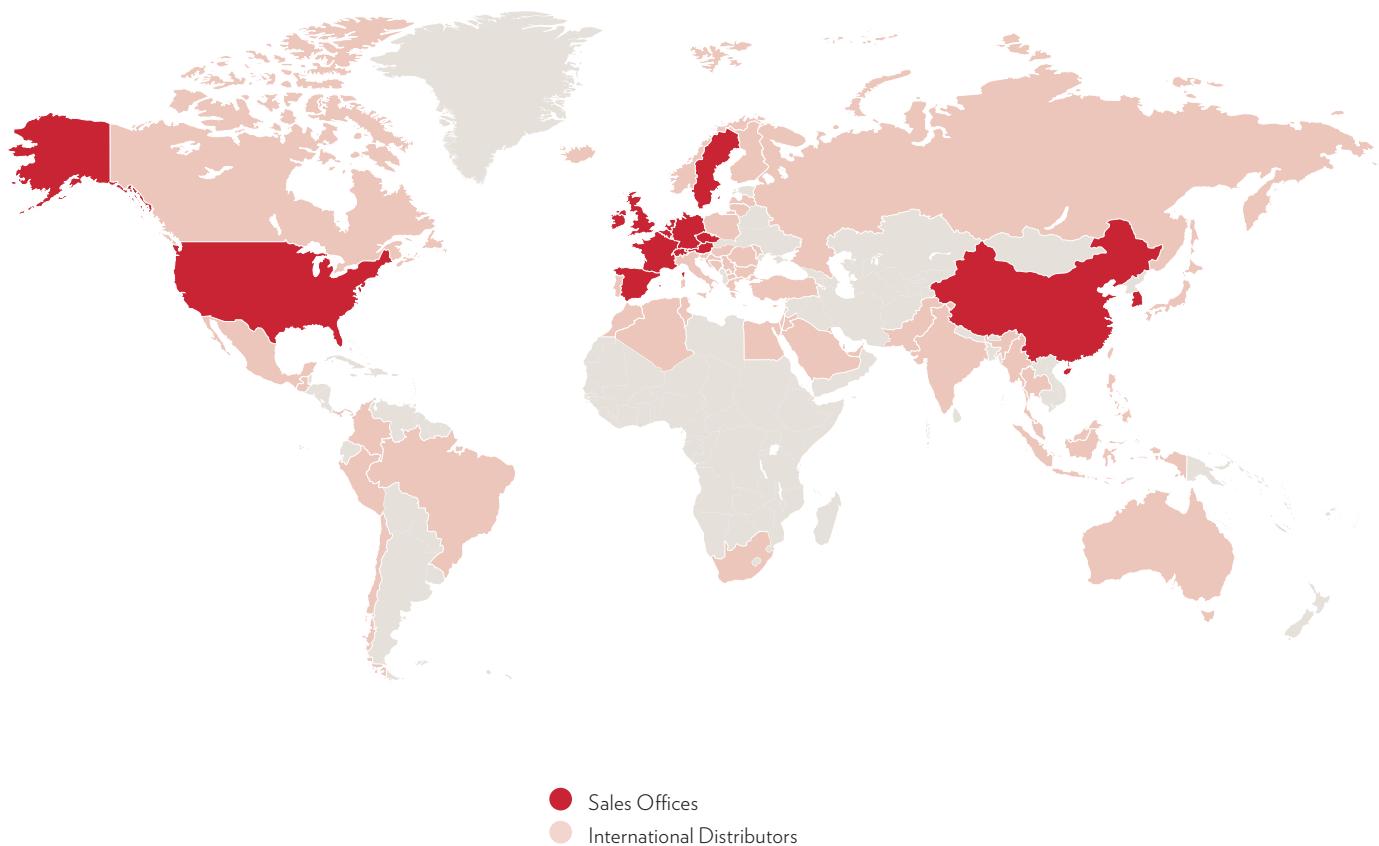
Jan Boone - CEO

Isabelle Maes - CEO Natural Foods

Mike Cuvelier - CFO

## 2. Organisation commerciale

Lotus Bakeries possède au total vingt bureaux de ventes (« Sales Offices ») répartis sur la Belgique (3), la France, les Pays-Bas, le Royaume-Uni (4), l'Espagne, l'Allemagne, la Suède, la Suisse, la République tchèque, l'Autriche, les États-Unis (2), Hong Kong, la Chine et la Corée du Sud.



Dans une cinquantaine d'autres pays, le Groupe s'appuie sur des partenaires commerciaux, regroupés dans une area à part, l'area International Distributors. Les principaux pays qui la composent sont l'Arabie saoudite, Israël, le Japon, les Émirats arabes unis, le Koweït, l'Italie, le Liban, le Qatar, la Jordanie et Taïwan.

La division opérationnelle Natural Foods couvre toutes les activités de Lotus Bakeries dans le segment des en-cas naturels. Cette division comprend les équipes de Natural Balance Foods, d'Urban Fresh Foods et de Kiddylicious, ainsi que les équipes commerciales Natural Foods en Europe et aux États-Unis.

### **3. Sites de production**

Les spécialités traditionnelles sont fabriquées dans les différents sites de Lotus Bakeries. Afin de préserver la spécificité de chaque produit dans la vaste gamme, les sites emploient des technologies de production distinctes. L'expertise, la maîtrise et le développement de ces technologies représentent un défi permanent. C'est pour cela que Lotus Bakeries essaie de limiter le nombre de produits et de technologies par site et de réservier les processus de production aux usines spécialisées.

Lotus Bakeries possède au total dix sites de production, répartis sur la Belgique, la France, les Pays-Bas et la Suède. Le Groupe possède en outre sa propre plate-forme de distribution à Lokeren en Belgique.

**Belgique**

Lembeke	Speculoos Lotus, pâte à tartiner au speculoos Lotus et Lotus Dinosaurus
Courcelles	Usine de gaufres Lotus
Oostakker	Spécialités pâtissières Lotus
Eeklo	Speculoos, pâte à tartiner au speculoos

**France**

Briec-de-L'Odét	Spécialités bretonnes au beurre
Comines	Spécialités pâtissières et gaufres fourrées Lotus

**Pays-Bas**

Enkhuizen	Biscuits et spécialités pâtissières d'Enkhuizen
Geldrop	Pain d'épices Peijnenburg
Sintjohannesga	Pain d'épices Peijnenburg et Snelle Jelle

**Suède**

Tyresö	Pepparkakor Annas
--------	-------------------

En juin 2018, une ligne de production supplémentaire a été inaugurée dans le troisième hall de production de l'usine de Lembeke (Belgique), pour fabriquer différents formats de speculoos Lotus.

En 2016, Lotus Bakeries a dévoilé l'endroit où sera implantée sa première usine de speculoos Lotus en dehors de la Belgique. Il s'agit de la ville de Mebane en Caroline du Nord (États-Unis). En 2018, les travaux de fondation et la construction des bâtiments ont commencé. Le calendrier du projet prévoit que les premiers speculoos Lotus y seront fabriqués en 2019.

En mars 2018, le Groupe Lotus Bakeries a conclu un accord avec le co-fabricant actuel de BEAR pour reprendre en mains propres le processus de production de ces en-cas naturels. L'acquisition inclut la construction d'une nouvelle usine à Wolseley, en Afrique du Sud. Les travaux de construction ont démarré en septembre 2018 et la première production des snacks fruités est prévue à l'été 2019.

#### 4. Personnel

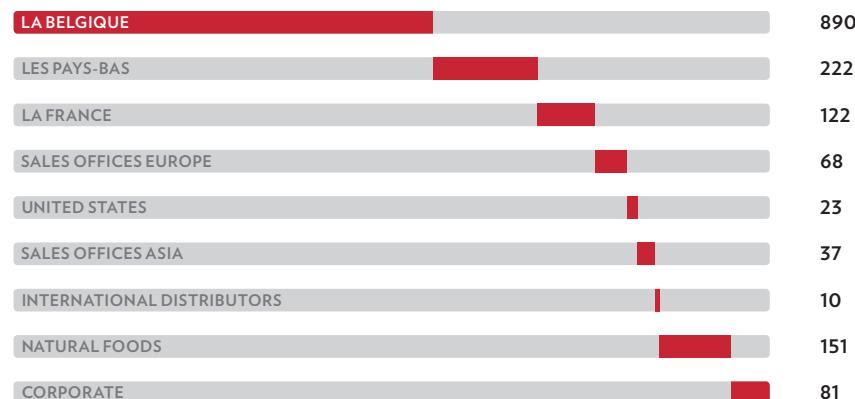
##### Évolution

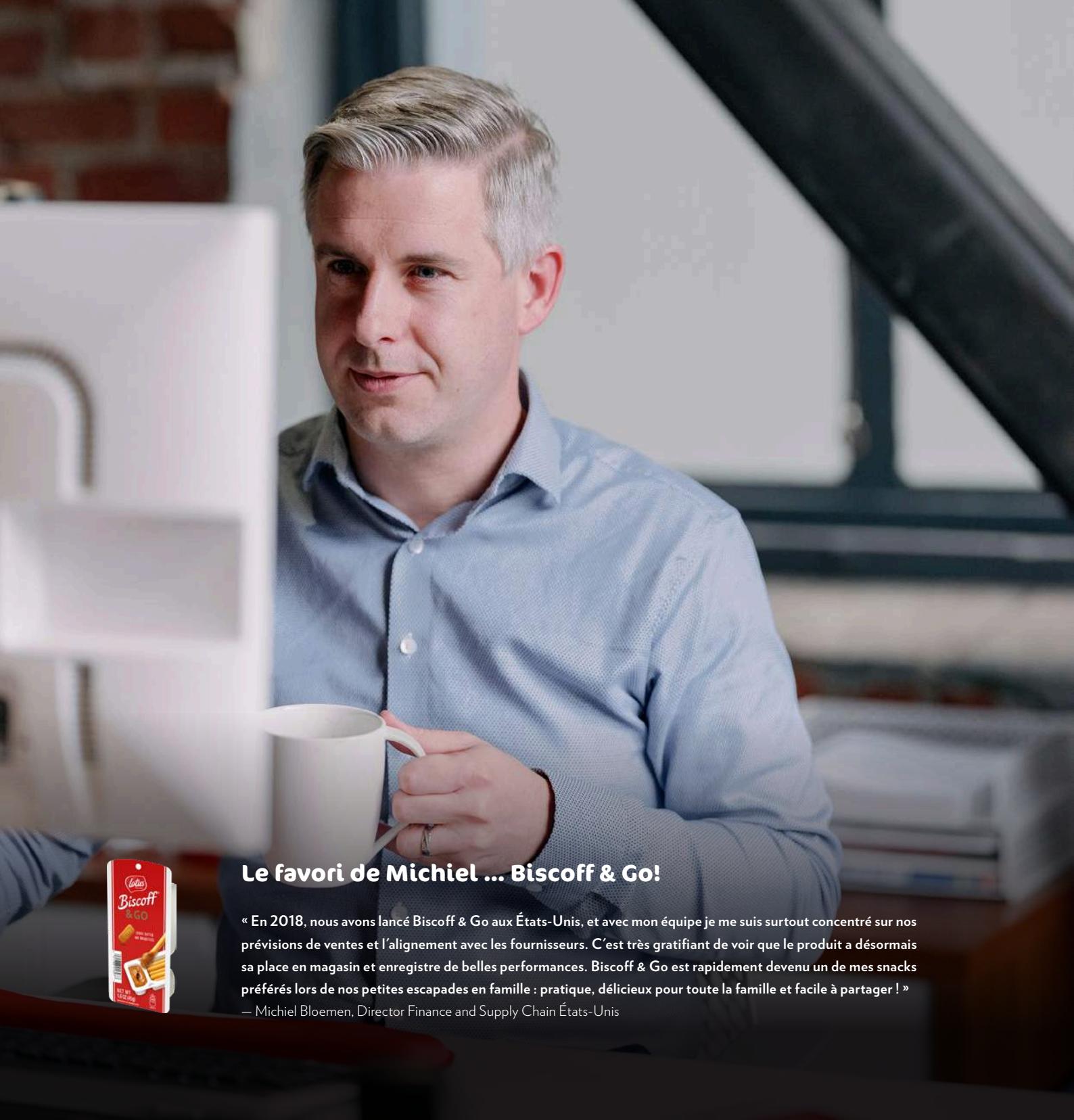


##### Nombre de collaborateurs par genre



##### Nombre de collaborateurs par area





## Le favori de Michiel ... Biscoff & Go!

« En 2018, nous avons lancé Biscoff & Go aux États-Unis, et avec mon équipe je me suis surtout concentré sur nos prévisions de ventes et l'alignement avec les fournisseurs. C'est très gratifiant de voir que le produit a désormais sa place en magasin et enregistre de belles performances. Biscoff & Go est rapidement devenu un de mes snacks préférés lors de nos petites escapades en famille : pratique, délicieux pour toute la famille et facile à partager ! »

— Michiel Bloemen, Director Finance and Supply Chain États-Unis

CHAPITRE 2

# RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

# 1. LES ACTIVITÉS EN 2018

## 1.1 État du marché et résultats des ventes en 2018

### Évolution générale des ventes

En 2018, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe Lotus Bakeries a progressé de 32,4 millions EUR, pour s'établir à 556,4 millions EUR (+6,2 %). À taux de change constants, le Groupe a même signé une croissance de 7 %. Cette progression vient d'une croissance interne de plus de 5 % et de l'acquisition de Kiddylicious, qui est consolidé depuis août 2018.

La majeure partie de la croissance interne en valeur absolue est venue cette année de Lotus Biscoff. L'internationalisation de Lotus Biscoff et Lotus Biscoff Spread reste un pilier de croissance robuste. Avec une forte croissance aux États-Unis (USA), au Royaume-Uni (R.-U.), en Chine, en Espagne, aux Pays-Bas et en République tchèque, le Groupe a continué à œuvrer à sa pénétration dans ces pays en 2018, et il reste encore pas mal de marge pour continuer à se développer dans ces régions à l'avenir. Point positif à noter : avec Lotus Biscoff nous avons réussi à conquérir progressivement des marchés de plus grande ampleur comme les États-Unis et le Royaume-Uni.

Le nouveau design de l'emballage de tous les produits Biscoff a été très bien accueilli et est désormais disponible dans les points de vente partout dans le monde. Le Groupe a aussi continué à innover dans le cadre du concept Biscoff. Ainsi, le nouveau produit novateur Biscoff & Go, une pâte à tartiner à « dipper », a été lancé avec succès cette année sur le marché test américain.

Les en-cas naturels ont une fois de plus enregistré une croissance à deux chiffres cette année et ont franchi le cap des 100 millions EUR de chiffre d'affaires. La croissance est liée à une combinaison de facteurs : l'acquisition de Kiddylicious, d'une part, et une croissance interne au Royaume-Uni et dans les nouveaux pays, d'autre part. TREK a à nouveau enregistré une solide croissance et s'est forgé une place de choix en tant que marque importante au sein du portefeuille ces dernières années. Parallèlement à leur position de leader du marché au R.-U., la distribution de Nåkd et BEAR dans les supermarchés aux Pays-Bas et en Belgique s'est intensifiée. De plus, en 2019 Nåkd sera soutenu pour la première fois

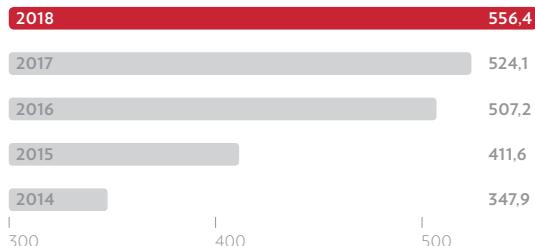
par une publicité télévisée, tant au R.-U. qu'en Belgique. L'introduction de BEAR aux USA a rencontré un franc succès. La distribution dans le circuit de vente au détail progresse constamment.

Aux Pays-Bas, la catégorie pain d'épices a subi une transition ces dernières années, notamment avec l'introduction de Peijnenburg Zero, la variante sans sucre ajouté. Les nouveaux produits n'ont toutefois pas pu empêcher la régression de la pénétration de la catégorie pain d'épices dans le marché néerlandais. La part de marché de Koninklijke Peijnenburg est restée stable. En tant que « capitaine de catégorie », Lotus Bakeries a pour ambition de renverser la tendance négative et de renouer avec la croissance de cette catégorie. Le management de Koninklijke Peijnenburg a adopté une approche intégrée pour y parvenir.

En Belgique, Lotus Bakeries continue à gagner des parts de marché. Cette évolution est notamment le fruit de l'accent que nous mettons sur les produits « héros » locaux. Citons entre autres un nouvel emballage moderne pour l'ensemble de la gamme de pâtisseries, et diverses innovations de produits. Ainsi, Tartelice et Mini Dinosaurus ont été lancés avec succès. Les gaufres ont elles aussi continué sur leur lancée.

### Évolution en chiffres d'affaires

(en millions d'EUR)



En France, les gaufres et Dinosaures ont connu une croissance significative. Le soutien médiatique des gaufres et l'activation ciblée en points de vente de Dinosaures ont donné de bons résultats. Les efforts visant à harmoniser davantage la rentabilité avec le groupe ont été récompensés, et forment une bonne base pour une croissance future rentable.

## 1.2 Principaux projets et investissements

En 2018, Lotus Bakeries a investi plus de 100 millions EUR dans l'acquisition de Kiddylicious et dans différents projets de dépenses en capital.

Voici un aperçu des principaux projets :

### 1.2.1 L'investissement dans l'usine Biscoff aux USA a atteint sa vitesse de croisière

Comme annoncé lors de la publication des résultats semestriels, l'investissement a atteint sa vitesse de croisière cette année. La construction du hall de l'usine s'est terminée dans le courant du deuxième semestre. Les équipements d'utilité publique sont désormais installés afin que l'usine soit prête pour l'installation des lignes de production. L'équipe de direction locale est maintenant au complet. Les activités d'intégration et de formation battent leur plein.

L'usine sera opérationnelle au second semestre 2019. Ce sera la première fois qu'un speculoos Lotus sera fabriqué autre part qu'à Lembeke, et même sur un autre continent.

### 1.2.2 L'usine BEAR flambant neuve bientôt opérationnelle en Afrique du Sud

Le 28 mars 2018, le Groupe Lotus Bakeries a annoncé qu'il reprenait les activités de production de BEAR du co-fabricant Grassroots en Afrique du Sud. L'accord prévoit que Grassroots livre une usine de production flambant neuve et « clé en mains » vers la mi-2019. L'équipe en charge du projet (qui compte à la fois des collaborateurs de Lotus Bakeries et de Grassroots) a travaillé d'arrache-pied ces derniers mois. Les travaux de construction progressent conformément aux prévisions.

### 1.2.3 Agrandissement de l'usine de speculoos

#### Lotus à Lembeke

En 2016, un troisième hall de production avait été inauguré à Lembeke. En 2018, ce hall a accueilli une deuxième ligne de production. L'usine de Lembeke a à nouveau établi un record en franchissant pour la première fois le cap des 50 millions de kilos produits. Les investissements dans la capacité à Lembeke et à Mebane (USA) sont indispensables pour pouvoir continuer à répondre à la demande de Lotus Biscoff à l'avenir.

### 1.2.4 Fin de la rénovation de l'usine de pâtisseries à Enkhuizen (Pays-Bas)

La première phase de la rénovation de l'usine de pâtisseries d'Enkhuizen s'était terminée en 2017. Deux nouveaux entrepôts avaient alors été inaugurés. En 2018, nous sommes arrivés au terme de la seconde phase de la rénovation, qui portait sur de nouveaux bureaux modernes.

### 1.2.5 Ouverture d'un nouveau bâtiment de bureaux à Lembeke en 2019

La construction des nouveaux bureaux de Lembeke se déroule comme prévu. Les infrastructures seront mises en service au cours du deuxième semestre de 2019.

#### Investissements

(en millions d'EUR)

2018	62,7
2017	28,2
2016	37,5
2015	16,1
2014	16,5

### 1.3 Acquisition et intégration de Kiddylicious au sein de l'unité opérationnelle Natural Foods couronnée de succès

Le 26 juillet 2018, Lotus Bakeries a acquis 100 % des actions de Kiddylicious. Cette entreprise britannique innovante commercialise des en-cas délicieux et nourrissants en portions adaptées pour les bébés, les tout-petits et les bambins.

Cette acquisition cadre à merveille avec la vision stratégique de Lotus Bakeries, qui vise un équilibre entre alimentation et santé en proposant un assortiment d'en-cas varié. Pour chaque moment de consommation, et pour tous les groupes cibles. Kiddylicious s'inscrit parfaitement dans la stratégie de l'unité opérationnelle Natural Foods, à laquelle elle a par ailleurs été intégrée sur le plan opérationnel.

Kiddylicious a été fondé par Sally Preston, qui en assurait la direction opérationnelle jusqu'à présent, avec le concours de son époux, Neil Mather, comme Directeur Commercial. Tous deux ont continué à assumer leur fonction après l'acquisition, en faisant preuve de passion et de motivation pour la marque et l'entreprise. Avec leur équipe, ils ont jeté les bases de l'intégration au sein de Lotus Bakeries.

Entre-temps, Sally Preston et Neil Mather ont décidé de transmettre leurs responsabilités opérationnelles. C'est pourquoi Twan Thorn, l'actuel Global Brand Director chez Lotus Bakeries, a été nommé nouveau Managing Director de Kiddylicious, fonction qu'il endossera à compter d'avril 2019. Sally Preston et Neil Mather resteront fortement impliqués au titre de directeurs non exécutifs au sein du conseil d'administration de Kiddylicious.

Au second semestre, Kiddylicious a enregistré une croissance conforme aux attentes. La marque conforte ainsi sa position et sa capacité à devenir le leader du marché dans la catégorie des en-cas pour bébés au Royaume-Uni. Sur le plan international, Kiddylicious connaît également une évolution positive. Les premiers pas vers une croissance future ont déjà été faits.

Grâce à l'acquisition de Kiddylicious, Lotus Bakeries a à nouveau prouvé sa puissance et sa rapidité d'exécution dans un marché des acquisitions concurrentiel pour des entreprises en croissance intéressantes de ce type. Je tiens à remercier Sally Preston et Neil Mather pour la bonne collaboration, mais aussi pour la passion et le dévouement dont ils ont fait preuve lorsqu'ils ont cédé leur entreprise. Je suis ravi qu'ils continuent à l'avenir à contribuer à l'entreprise en tant que directeurs non exécutifs au sein du conseil d'administration de Kiddylicious.

Jan Boone, CEO

## 2. INFORMATIONS FINANCIÈRES

### 2.1 Rentabilité et évolution des coûts

Le résultat d'exploitation récurrent (95,0 millions EUR) et le cash-flow d'exploitation récurrent (110,3 millions EUR) ont respectivement augmenté de 5,7 et 6,0 millions EUR par rapport à l'année précédente.

Avec des pourcentages de respectivement 17,1 % (REBIT) et 19,8 % (REBITDA) du chiffre d'affaires, le Groupe Lotus Bakeries confirme à nouveau que la solide croissance va de pair avec une rentabilité stable et élevée.

Les équipes commerciales ont encore été renforcées et étendues pour porter la croissance internationale de Lotus Biscoff. Nous avons fortement investi dans le soutien médiatique et le développement d'équipes de vente internationales pour la catégorie des en-cas naturels.

Le résultat d'exploitation non récurrent comprend principalement les frais de conseil et de due diligence pour l'acquisition de Kiddylicious, et des frais de démarrage liés à de grands projets d'investissement comme l'usine aux USA. Par conséquent, le résultat d'exploitation non récurrent se monte cette année à -3,0 millions EUR alors qu'il était encore limité l'an dernier.

Le résultat financier de -3,3 millions EUR consiste en grande partie en charges d'intérêts. La différence avec l'an passé vient principalement des résultats de change négatifs sur les positions du bilan en devises étrangères (-0,8 million EUR).

La charge d'impôt a continué à diminuer pour passer à 20,8 millions EUR, soit 23,5 % du bénéfice avant impôts. La charge d'impôt a diminué par rapport à fin 2017 en raison des réductions de taux qui sont maintenant en vigueur en Belgique et aux USA.

Le bénéfice net a augmenté de 5 % pour s'établir à 67,9 millions EUR et représente 12,2 % du chiffre d'affaires. Le résultat net récurrent, qui se compose du résultat net rapporté sans les charges non récurrentes, augmente même de 8,5 % et s'élève à 70,2 millions EUR.

### 2.2 Principaux risques et incertitudes

Le présent texte précise les risques professionnels tels qu'ils sont évalués par le comité exécutif de Lotus Bakeries. Pour le Groupe Lotus Bakeries, les principaux risques de marché sont les fluctuations des prix des matières premières et des emballages, et des taux de change.

#### 2.2.1 Prix des matières premières et des emballages

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

#### 2.2.2 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, SEK, CNY et KRW. 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 en cas de risque net matériellement non couvert pour le Groupe.

Les comptes annuels consolidés de Lotus Bakeries sont exprimés en euros. Les résultats d'exploitation et la position financière de chacune des sociétés de Lotus Bakeries dont le taux de change fonctionnel n'est pas exprimé en euros doivent être convertis en euros au taux de change applicable avant d'être intégrés aux comptes annuels consolidés du Groupe. Lotus Bakeries ne s'assure pas contre ce « risque de conversion ».

Un cours moyen bas des principales unités monétaires étrangères de Lotus Bakeries de 5 % aurait eu des conséquences négatives d'environ 2.066 kEUR au total sur le résultat net. Un cours moyen haut des principales unités monétaires étrangères de Lotus Bakeries de 5 % aurait eu des effets positifs d'environ 2.196 kEUR au total sur le résultat net.

## RISQUE DE CHANGE

	EFFET SUR LE RÉSULTAT NET D'UNE BAISSE DU TAUX MOYEN DE 5 % (MONTANT EN kEUR)	EFFET SUR LE RÉSULTAT NET DU TAUX MOYEN PLUS ÉLEVÉ QUE 5 % (MONTANT EN kEUR)
USD	(443)	400
GBP	(1.229)	1.358
CNY	(136)	151
Autre	(258)	287
Total	(2.066)	2.196

### 2.2.3 Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque lié aux instruments financiers productifs d'intérêts. Il renvoie au risque que la valeur réelle ou les cash-flows d'intérêt analogues de l'instrument financier sous-jacent puissent varier à cause des taux d'intérêt du marché.

L'objectif du Groupe Lotus Bakeries en matière de risques de taux d'intérêt est de réduire les variations des revenus et les charges d'intérêt à long terme et de protéger les futurs cash-flows contre les effets d'importantes évolutions négatives des taux d'intérêt.

Dans le cadre de sa gestion des risques de taux d'intérêt, le Groupe conclut, si besoin, des accords portant sur les intérêts susceptibles de changer un taux d'intérêt variable en un taux d'intérêt fixe. Au 31 décembre 2018, les obligations financières productives d'intérêt (115.000 kEUR) au taux d'intérêt variable étaient couvertes par ces accords.

Un changement du taux d'intérêt Euribor en 2018 de dix points base aurait impacté les charges d'intérêt d'environ 91 kEUR.

### 2.2.4 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.

Le Groupe 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, de la Corée du Sud et de la Chine, il fait appel à des crédits documentaires ou à des assurances crédit. 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.

### 2.2.5 Risque de liquidité

Lotus Bakeries travaille avec une structure de cash pooling internationale afin de pouvoir centraliser quotidiennement sa trésorerie. De plus, le Groupe suit de près le volume des moyens à court terme et le rapport entre ces moyens et la totalité de ses dettes ainsi que la disponibilité des lignes de crédit accordées par rapport au niveau des dettes actives à court terme.

Dans le cadre de la reprise de la société Natural Balance Foods Ltd en 2015, des options de vente liées aux intérêts minoritaires restants ont été proposées à des tiers. Ces options de vente donnent le droit à leur détenteur de vendre une partie ou la totalité de leur investissement dans notre filiale. À cet effet, le bilan consolidé contient une obligation financière susceptible d'occasionner une dépense d'argent comptant plus importante si la société reprise génère de meilleurs résultats que prévu dans le plan de développement à long terme. Dans l'annexe financière du rapport annuel 2018, explication 21, il y a plus de détails à ce sujet.

Les importants cash-flows découlant des activités opérationnelles par rapport au niveau des dettes financières nettes ainsi que la disponibilité des lignes de crédit accordées réduisent le risque de ressources liquides du Groupe Lotus Bakeries.

## 2.2.6 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 productives d'intérêts - 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.

RATIOS FINANCIERS	2018	2017	2016	2015	2014
Jours crédit à la clientèle	45	42	37	45	41
Solvabilité (%)	48,8	49,1	45,3	38,1	59,5
Dettes financières nettes / REBITDA*	0,87	0,55	0,93	1,98	0,30
Rentabilité nette des capitaux propres (%)	19,6	22,0	25,1	21,0	18,3

(\*) Le REBITDA normalisé avant l'impact des reprises

## 2.2.7 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.

## 2.2.8 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. Les primes de retraite peuvent être accordées par les régimes de cotisation ou de retraite définies.

Une partie importante des plans de pension relèvent des régimes de retraite à cotisations définies—en Belgique, en France, en Suède 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. Ce régime n'impose pas d'obligation juridique ou implicite de payer d'autres cotisations malgré le poids des fonds permettant de cotiser à la caisse de retraite.

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 en principe considérés en IFRS comme des régimes à prestations définies dans l'intérêt du rendement minimum garanti, garanti majoritairement par une compagnie d'assurances externe percevant et gérant les cotisations. D'après la Loi Vandenbroucke de 2004 sur les pensions complémentaires, l'employeur doit garantir un rendement minimum de 3,75 % sur les cotisations salariales et de 3,25 % sur les cotisations patronales. À partir du 1er janvier 2016, ces pourcentages étaient remplacés par un seul pourcentage qui change suivant les rendements du marché, avec un minimum de 1,75 % et un maximum de 3,75 %, réduisant le risque pour l'employeur.

Aux Pays-Bas, les régimes de cotisation 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 pré pension (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.

### 2.3 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.

### 2.4 Recherche et développement, innovation et responsabilité sociétale

#### 2.4.1 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 et des plates-formes de modernisation créées par l'industrie alimentaire.

#### 2.4.2 Responsabilité sociétale

Le programme « Care for Today - Respect for Tomorrow » traduit clairement l'approche de la responsabilité sociétale de Lotus Bakeries. Il est porté à la connaissance de tous les collaborateurs et du conseil d'administration. Lotus Bakeries choisit d'établir un rapport sur son programme favorisant le développement durable suivant les objectifs de développement durable (ODD) proposés par les Nations Unies. Le chapitre « Care for Today - Respect for Tomorrow » présente les résultats jusqu'à ce jour.

### 2.5 Faits importants survenus après le 31 décembre 2018

Après le 31 décembre 2018, aucun fait important ayant un impact significatif sur les états financiers 2018 n'est survenu.

## 3. PERSPECTIVES POUR 2019

Lotus Bakeries continue d'investir avec succès dans ses 3 piliers stratégiques :

Tout d'abord, la poursuite de l'internationalisation de Biscoff, notre principal moteur de croissance interne. En 2018, nous avons enregistré une croissance à deux chiffres dans les grands marchés de consommation que sont les USA, le R.-U. et la Chine. La construction de la nouvelle usine de Mebane (USA) relève de ce même pilier stratégique d'internationalisation.

Citons ensuite l'investissement dans la poursuite de la croissance d'une activité « healthy snacking » solide. L'acquisition de Kiddylicious s'inscrit dans cette lignée, tout comme la croissance interne de BEAR, Nākd et TREK au Royaume-Uni et dans les nouveaux pays. Il convient aussi de

mentionner la construction de l'usine BEAR en Afrique du Sud, et nous avons réalisé la première publicité pour Nākd, qui sera diffusée en 2019.

Enfin, nous renforçons la position de marché de nos produits « héros locaux » dans leurs marchés respectifs. Nous ne pouvons qu'applaudir la croissance forte des gaufres en Belgique et en France, et l'introduction réussie de nouveaux produits comme Tartelice et Mini Dinosaurus. L'approche intégrée pour renouer avec la croissance des pains d'épices aux Pays-Bas fait aussi partie de ce pilier.

Le management et le Conseil d'administration de Lotus Bakeries sont convaincus que la stratégie actuelle est la bonne voie pour progresser sur le chemin de la croissance à long terme d'une manière durable et rentable.

---

Nous mettons sans cesse l'accent sur nos 3 piliers stratégiques, et cette approche porte ses fruits. Parallèlement à la croissance interne, le Groupe reste ouvert, à long terme, à des reprises ciblées et sélectives. Nous parvenons à reprendre, intégrer et renforcer au sein du Groupe des marques à succès et des entreprises en croissance telles que Kiddylicious—tout en maintenant leurs spécificités. En 2019, Lotus Bakeries sera encore amenée à franchir des étapes importantes. Notamment en lançant deux nouvelles usines sur deux nouveaux continents : l'usine de speculoos aux USA et l'usine BEAR en Afrique du Sud. D'ici fin 2019, le Groupe comptera par conséquent plus de 2 000 collaborateurs à travers le monde. Autant d'ambassadeurs qui continueront à développer Lotus Bakeries à nos côtés.

Jan Boone, CEO

## 4. RÉSULTATS ET PROPOSITION DE RÉPARTITION

### Consolidé

Le bénéfice net consolidé de l'exercice 2018 s'élève à 67,9 millions d'euros, contre 64,6 millions d'euros en 2017.

### Statutaire

Les résultats de la société mère, la SA Lotus Bakeries, de l'exercice 2018 se présentent comme suit :

EN EUR	
Bénéfice de l'exercice	11.454.054,17
Prélèvement sur les réserves immunisés	-
Transfert aux réserves immunisés	-
<b>Bénéfice à repartir</b>	<b>11.454.054,17</b>

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

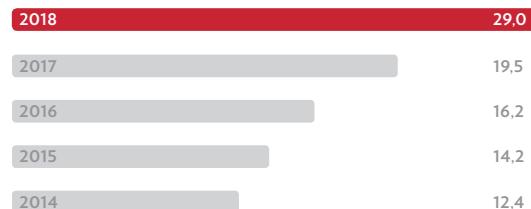
EN EUR	
Dotation aux réserves légales	572
Dotation / (Prélèvement) aux autres réserves	(12.460.894,83)
Distribution d'un dividende brut <sup>(1)</sup>	23.644.377,00
Distribution des tantièmes aux administrateurs	250.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>11.454.054,17</b>

(1) Les dividendes des actions Lotus Bakeries rachetées sont remis à la SA Lotus Bakeries et ne seront par conséquent pas suspendus.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 10 mai 2019 de distribuer pour 2018 un dividende brut de 29,0 euros par action, contre 19,5 euros par action en 2017.

### Dividende brut

(en EUR)



## 5. DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Nous proposons de distribuer pour 2018 un dividende brut de 29 euros par action. Cela correspond à un tiers du bénéfice net récurrent, et correspond à un juste équilibre entre une rémunération correcte pour les actionnaires et le réinvestissement du bénéfice dans l'entreprise. Nous pensons en effet qu'il est important de continuer à donner au Groupe Lotus Bakeries toutes les opportunités de développement à l'avenir pour pouvoir réaliser entièrement ses ambitions stratégiques.

Jan Boone, CEO

Lotus Bakeries a adopté une Charte de gouvernance d'entreprise par laquelle le Groupe s'engage à appliquer les principes du Code de gouvernance d'entreprise du 12 mars 2009 et à respecter les normes et régularisations légales correspondantes. La charte décrit la ligne directrice de la politique de gouvernance d'entreprise et le règlement intérieur du conseil d'administration, des comités et du comité exécutif. Elle est consultable sur notre site Internet ([www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)).

Suivant la législation en vigueur ou les évolutions en la matière, nous modifions la charte si besoin. Le présent rapport annuel mentionne les applications réelles de la Charte de gouvernance d'entreprise. 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 4 avril 2018, à la suite de l'exercice de warrants, le capital social de la SA Lotus Bakeries est passé de 3.584.231,65 EUR à 3.585.551,65 EUR, soit une augmentation de 1.320,00 EUR. Le 3 octobre 2018, une augmentation supplémentaire de 4.400,00 EUR est à nouveau intervenue. Le capital social s'est ainsi établi à 3.589.951,65 EUR.

#### 5.1.2 Actions

Par l'exercice des warrants et des augmentations de capital social qui ont suivi, la SA Lotus Bakeries a émis 300 nouvelles actions le 4 avril 2018 et 1.000 le 3 octobre 2018. Le nombre total d'actions de Lotus Bakeries est donc passé de 814.433 à 814.733 et ensuite à 815.733.

Le 31 décembre 2018, la SA Lotus Bakeries recensait 815.733 actions nominatives ou dématérialisées.

### 5.1.3 Options sur actions

1.179 options sur actions ont été émises en 2018 dans le cadre du plan d'options sur actions de Lotus Bakeries. Au 31 décembre 2018, 9.718 options sur actions n'étaient pas levées.

ANNÉE D'ÉMISSION DES OPTIONS	NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES <sup>(1)</sup>	NOMBRE D'OPTIONS LEVÉES <sup>(2)</sup>	NOMBRE D'OPTIONS DISPONIBLES
2013	3.998	(3.998)	-
2014	5.358	(4.239)	1.119
2015	3.367	-	3.367
2016	2.367	-	2.367
2017	1.726	-	1.726
2018	1.139	-	1.139

(1) Nombre 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 24 de l'annexe financière.

### 5.1.5 Rachat d'actions de la société

L'assemblée générale extraordinaire du 15 mai 2018 a autorisé le conseil d'administration de la SA Lotus Bakeries, pendant une période de cinq ans, (i) d'acquérir 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) d'aliéner 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 2018, la SA Lotus Bakeries a racheté 80 actions propres. Le nombre total d'actions propres rachetées détenues en portefeuille au terme de l'exercice est de 9.740 unités, soit un pair comptable de 42.856,00 EUR ou 1,19 % 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

Structure de l'actionnariat de la SA Lotus Bakeries au 31 décembre 2018 :

	DROITS DE VOTE	DROITS DE VOTE EXPRIMÉS EN %
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries <sup>(1)</sup>	455.417	55,83%
Lotus Bakeries SA <sup>(2)</sup>	9.740	1,19%
Public <sup>(3)</sup>	350.576	42,98%
<b>Total</b>	<b>815.733</b>	<b>100,00%</b>

(1) La Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries n'est pas contrôlée. Les intérêts de la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries dans la SA Lotus Bakeries ressortent de la déclaration de transparence reçue par la SA Lotus Bakeries le 5 avril 2013\* et des déclarations de certifications d'actions de Lotus Bakeries faites à la SA Lotus Bakeries en juillet 2014 et en avril 2018.

(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) Parmi les actions détenues par le public, 27 000 actions (3,31 %) sont détenues par la SPRL Holding Biloba et 20 298 actions (2,49 %) sont détenues par la Christavest Comm.VA (contrôlée par la SPRL Holding Biloba). Les intérêts de la SPRL Holding Biloba et 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 2017.

### Communications dans le cadre de l'article 74§7 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition

La SA Lotus Bakeries n'a pas connaissance d'une quelconque actualisation d'une notification dans le sens de l'article 74 de la loi du 1er avril 2007.

## 5.3 Conseil d'administration et comités du conseil d'administration

### 5.3.1 Conseil d'administration

#### 5.3.1.1 Composition

Depuis le 15 mai 2018, le conseil d'administration se compose comme suit :

Président :

Vasticom SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele

*Fin du mandat en cours : Assemblée générale de 2021*

Administrateur délégué :

Mercuur Consult SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Boone

*Fin du mandat en cours : Assemblée générale de 2021*

Administrateurs non exécutifs :

- Beneconsult SPRL, représentée par sa représentante permanente Benedikte Boone

*Fin du mandat en cours : Assemblée générale de 2020*

- PMF SA, représentée par son représentant permanent Johan Boone

*Fin du mandat en cours : Assemblée générale de 2021*

- Concellent SA, représentée par sa représentante permanente Sofie Boone

*Fin du mandat en cours : Assemblée générale de 2020*

- Anton Stevens

*Fin du mandat en cours : Assemblée générale de 2021*

Administrateurs indépendants :

- Peter Bossaert

*Fin du mandat en cours : Assemblée générale de 2021*

- Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich

*Fin du mandat en cours : Assemblée générale de 2021*

- Lema SA, représentée par son représentant permanent Michel Moortgat

*Fin du mandat en cours : Assemblée générale de 2022*

- Sabine Sagaert SPRL, représentée par sa représentante permanente Sabine Sagaert

*Fin du mandat en cours : Assemblée générale de 2019*

Secrétaire :

- Brechtje Haan

**Benedikte Boone**

- Administratrice non exécutive
- Licenciée en sciences économiques appliquées (KU Leuven)
  - A exercé diverses fonctions au sein de Creyf's Interim et d'Avasco Industries
  - Administratrice des diverses sociétés familiales (Bene Invest SPRL, Holve SA et Harpis SA) et en outre administratrice de la SA Deceuninck
  - Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2012
- 

**Jan Boone**

## CEO/Administrateur délégué

- Licencié en sciences économiques appliquées (KU Leuven) ; Licence Spéciale en Révisorat (UMH)
  - A commencé sa carrière chez PwC comme commissaire
  - Entre 2000 et 2005, Head of Corporate Controlling, membre du comité exécutif et du conseil d'administration d'Omega Pharma
  - Depuis 2005, actif chez Lotus Bakeries comme administrateur délégué et depuis 2011 comme CEO
  - Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2005 et administrateur délégué depuis 2011
  - Membre du conseil d'administration chez Omega Pharma et directeur chez Club Brugge
  - Président du conseil d'administration chez Animal Care, une entreprise cotée en bourse dans le secteur vétérinaire
- 

**Johan Boone**

## Administrateur non exécutif

- Licencié en dentisterie (KU Leuven)
  - Dentiste
  - Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 1996
- 

**Sofie Boone**

## Administratrice non exécutive

- Licenciée en sciences pharmaceutiques (KU Leuven), post-graduat en business economics (Vlekho) et en management pour les pharmaciens (Vlerick Business School)
  - Entre 1996 et 2001, pharmacienne adjointe et pharmacienne titulaire dans différentes pharmacies
  - Propriétaire titulaire de la pharmacie Boone à Tervuren depuis 2002
  - Depuis 1999, active en tant que bénévole comme pharmacienne de section à la Croix-Rouge de Tervuren
  - Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2016
- 

**Peter Bossaert**

## Administrateur indépendant

- Ingénieur commercial (Université d'Anvers)
  - Entre 1989 et 1997, a exercé diverses fonctions de marketing et de vente chez Unilever et Campina
  - Entre 1989 et 2018, actif chez Mediaalaan, dont il est CEO depuis 2012
  - Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2017
  - Depuis 2018, CEO de l'URBSFA
- 

**Benoit Graulich**

## Administrateur indépendant

- Master en droit, en management et en finance (KU Leuven)
- A entamé sa carrière chez PwC, avant d'occuper un poste à la Banque Paribas/Banque Artesia puis d'être nommé partenaire chez EY, en 2000. Il est actuellement managing partner chez Bencis Capital Partners
- Divers mandats d'administrateur notamment chez Van de Velde
- Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2009

**Michel Moortgat**

Administrateur indépendant

- Licencié en sciences commerciales et financières (ICHEC Brussels) et MBA (Vlerick Business School)
  - Depuis 1991, actif chez Duvel Moortgat, et depuis 1998 comme CEO
  - Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2018
- 

**Sabine Sagaert**

Administratrice indépendante

- Ingénierie commerciale (KU Leuven) ; Master in Economic Legislation (UCL) et MBA (KU Leuven), diplôme d'études en fiscalité (Fiscale Hogeschool Brussel)
- A exercé plusieurs fonctions au sein de la cimenterie CBR et chez AB InBev, dont notamment au poste de Business Unit President Belux. Elle a ensuite dirigé la division dentaire chez Arseus
- Depuis 2011, General Manager Malt business Europe chez Cargill. Depuis 2015, Global Managing Director Malt Business et depuis juin 2018 Managing Director Oils and Seeds EMEA
- Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2011

**Anton Stevens**

Administrateur non exécutif

- Licencié en droit (UGent) et en notariat (UGent)
  - Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2002
- 

**Jan Vander Stichele**

Président du conseil d'administration

- Ingénieur civil (KU Leuven) et candidat en sciences économiques appliquées (KU Leuven)
- Était directeur technique du Groupe Verlipack
- Depuis fin 1996, actif au sein du Groupe Lotus Bakeries comme directeur général de Lotus Bakeries France, ensuite comme General Manager Operations, et de 2011 à 2016 comme Executive Director
- Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2005
- Président du conseil d'administration de Fevia

Les administrateurs précités comptaient le conseil d'administration depuis mai 2018. Nous renvoyons au rapport annuel de 2017 pour connaître sa composition pendant les quatre premiers mois de 2018.

Lors de la sélection des candidats au conseil d'administration par les membres actuels du conseil d'administration préalablement à la nomination d'un nouvel administrateur à l'assemblée générale, les aptitudes, les compétences et la diversité prennent. Lotus Bakeries est consciente qu'elle doit veiller à la constitution d'un conseil d'administration critique, disposant de connaissances spécialisées des différents domaines touchant Lotus Bakeries. Certains critères de diversité sont imposés par la loi et sont évidemment respectés par Lotus Bakeries, concernant notamment le nombre d'administrateurs indépendants et le nombre d'administrateurs de l'autre sexe. À cet égard, Lotus Bakeries souligne que la composition précitée répond 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. Par ailleurs, la société indique également que les administrateurs indépendants précités répondent aux critères d'indépendance définis à l'article 526ter du Code des sociétés. Outre ces critères de diversité imposés par la loi, Lotus Bakeries s'efforce d'instaurer une diversité au niveau des connaissances et des expériences et soupèse consciencieusement, lors de la sélection des candidats, les compétences qui seraient le plus profitables à l'entreprise à la lumière des compétences déjà présentes parmi les membres du conseil d'administration. Le résultat de cette politique découle des CV mentionnés ci-dessous.

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 2018, le conseil d'administration s'est réuni six fois. Les administrateurs étaient tous présents à toutes les réunions.

Les sujets traités étaient les suivants :

- les résultats financiers
- les résultats des ventes
- les résultats au 31/12 et au 30/06 et la proposition de communiqué de presse
- le budget d'investissements et le budget global
- les investissements dans les médias
- explication des plans d'action de l'année de différents pays
- évolution des prix dans les différents pays
- mise à jour de l'état d'avancement de la nouvelle usine aux États-Unis
- intégration des activités de production de BEAR et mise à jour de l'état d'avancement de la nouvelle usine en Afrique du Sud
- acquisition de Kiddylicious
- évolution du prix des matières premières et des emballages
- conception de nouveaux produits
- comptes rendus et recommandations des comités
- ordre du jour de l'assemblée générale
- initiatives sur le plan de la RSE

Les nouveaux administrateurs et les comités bénéficient d'un programme de formation initiale.

Dans le courant de l'année 2018, 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.

### 5.3.2 Comité d'audit

Le comité d'audit est composé de deux administrateurs indépendants et un administrateur non exécutif. Les deux administrateurs indépendants sont Lema SA, représentée par son représentant permanent Michel Moortgat (Président) et la SRPL Benoit Graulich, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich. L'administrateur non exécutif est la SPRL Vasticom, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele. 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 2018 ; 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 :

- les services non soumis aux audits et les règles d'indépendance du commissaire
- la gestion du risque
- analyse de la communication des données et du contrôle interne/ recommandations du commissaire
- analyse des résultats annuels et semestriels

### 5.3.3 Comité de nomination et de rémunération

Le comité de nomination et de rémunération est composé de deux administrateurs indépendants et un administrateur non exécutif. Les deux administrateurs indépendants sont la SPRL Sabine Sagaert, représentée par sa représentante permanente Sabine Sagaert (Présidente) et la SRPL Benoit Graulich, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich. L'administrateur non exécutif est la SPRL Vasticom, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele. Chacun peut se prévaloir d'une expérience certaine en matière de ressources humaines et de rémunération. Le comité s'est réuni deux fois en 2018, en la présence de tous ses membres.

Les sujets traités étaient les suivants :

- rémunération du comité exécutif
- politique de rémunération et application de celle-ci
- modification de la composition du comité exécutif et nomination d'un nouveau membre

### 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 général du conseil d'administration, la manière dont les réunions sont préparées, la participation de chaque administrateur aux travaux, 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 nomination et de rémunération, 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 nomination et de rémunération évaluent le fonctionnement et les prestations du comité exécutif. Le CEO n'assiste pas à sa propre évaluation.

## 5.4 Comité exécutif

Composition du comité exécutif depuis le 1er septembre 2017 :

- Jan Boone, représentant permanent de la SPRL Mercuur Consult, CEO
- Isabelle Maes, représentante permanente de la SPRL Valseba, CEO Natural Foods
- Mike Cuvelier, représentant permanent de la SPRL Cumaco, CFO
- Ignace Heyman, COO
- William Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement and R&D

Les membres du comité exécutif sont nommés par le comité de nomination et de rémunération. Le comité de nomination et de rémunération opère sa sélection sur la base des connaissances, des compétences, de l'expérience, des antécédents et des aptitudes des candidats et tend à la diversité sur ces plans afin de disposer en interne de toutes les connaissances nécessaires au sein d'une équipe spécialisée capable de diriger Lotus Bakeries dans tous les domaines pertinents. Le comité exécutif présente aujourd'hui un équilibre sain entre les membres ayant un passé dans le domaine financier et ceux qui ont de l'expérience de la vente et/ou du marketing. Par ailleurs, on observe un juste équilibre entre les membres ayant une longue histoire au sein de l'entreprise et ceux qui portent un regard neuf sur l'activité.

Le comité exécutif s'est réuni à vingt-cinq reprises en 2018. Tous les membres ont assisté à ces réunions.

## 5.5 Rapport de rémunération

### 5.5.1 Introduction

Le rapport de rémunération de 2018 a pour objectif de rendre la politique de rémunération relative aux administrateurs et aux dirigeants exécutifs menée par Lotus Bakeries transparente. Le rapport de rémunération sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 10 mai 2019 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 13 mai 2011, 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 directement son rapport au comité de nomination et de rémunération et fournit un commentaire oral.

#### **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. 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.

### **5.5.3 Déclaration relative à la politique de rémunération appliquée en 2018**

#### **5.5.3.1 Administrateurs non exécutifs et administrateurs exécutifs**

##### **Critères stratégiques**

Comme indiqué dans le tableau à la page ci-contre, les administrateurs non exécutifs se voient attribuer une rémunération d'où est exclue toute rémunération liée aux prestations, comme 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 poursuit 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 EUR par an. 40.000 EUR sont accordés au président sur une 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 EUR par an.

Aucune autre rémunération, telle que des primes aux prestations en espèces, des actions ou des options, n'est davantage prévue pour les administrateurs non exécutifs. Le tableau à la page ci-contre présente les rémunérations attribuées à chacun des membres du conseil d'administration pour l'année 2018.

NOM	CONSEIL D'ADMINISTRATION	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION	RÉMUNÉRATION TOTALE EN 2018
Vasticom SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele	Président	Membre	Membre	50.000 EUR
Mercuri Consult SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Boone	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
Beneconsult SPRL, représentée par son représentante permanente Benedikte Boone	Administratrice non exécutive	-	-	20.000 EUR
Concellent SA, représentée par son représentante permanente Sofie Boone	Administratrice non exécutive	-	-	20.000 EUR
Peter Bossaert	Administratrice indépendante	-	-	20.000 EUR
Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich	Administrateur indépendant	Membre	Membre	30.000 EUR
Lema SA, représentée par son représentant permanent Michel Moortgat	Administrateur indépendant	Président	-	25.000 EUR
Sabine Sagaert SPRL, représentée par son représentant permanent Sabine Sagaert	Administratrice indépendante	-	Présidente	25.000 EUR

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

Le Président reçoit une compensation additionnelle de 100.000 EUR pour représenter la société auprès des groupes d'intérêt.

### 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. Afin d'obtenir une cohérence entre les niveaux de rémunération, la rémunération des dirigeants exécutifs est déterminée suivant la fonction et son contenu au sein de Lotus Bakeries.

À la rémunération fixe s'ajoute une rémunération variable. Quant aux dirigeants exécutifs, elle est basée sur les résultats de Lotus Bakeries et sur des critères spécifiques avec une période d'évaluation d'un an, puis de deux et de trois ans. Les critères d'évaluation utilisés pour déterminer la rémunération variable en 2018 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l'exercice 2018. 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 sont 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 ensuite 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 2018 ont été soumis à l'approbation du comité de nomination et de rémunération. Les critères d'évaluation utilisés pour déterminer la rémunération variable en 2018 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l'exercice 2018. 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 à la période 2017-2019 ont été déterminés et 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.

#### 5.5.5 Rémunération du CEO en 2018

Le CEO est payé sur une base indépendante et au moyen d'un certain nombre de mandats de direction. Les rémunérations mentionnées sont reprises dans le coût pour l'entreprise.

En 2018, le coût du salaire de base fixe s'est élevé à 775.862 EUR. La partie variable calculée sur les objectifs de 2018 s'est élevée à 514.823 EUR et sera payée en 2018. La cotisation au régime de retraite s'élève à 123.760 EUR. Les autres éléments de la rémunération s'élèvent à 43.064 EUR. Il n'est pas prévu de disposition de droit de revendication. L'évaluation des prestations est fondée sur les résultats contrôlés.

#### 5.5.6 Rémunération des directeurs exécutifs en 2018 (à l'exception du CEO)

En 2018, trois membres du comité exécutif ont été rémunérés sur une base indépendante et au moyen de mandats de direction et un membre par un contrat de travail. La rémunération découlant d'un contrat de travail comprend des montants sans charges sociales ; pour une rémunération sur une base indépendante, on prend en compte le coût intégral. Les rémunérations cumulées pour l'exercice complet ont été les suivantes en 2018.

En 2018, le salaire de base fixe s'est élevé à 1.354.297 EUR. La partie variable calculée sur les objectifs de 2018 s'est élevée à 680.345 EUR et sera payée en 2018. La cotisation au régime de retraite s'élève à 211.444 EUR. Les autres éléments de la rémunération s'élèvent à 111.433 EUR. Il n'est pas prévu de disposition de droit de revendication. L'évaluation des prestations est fondée sur les résultats contrôlés.

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

Le régime de pension est un plan « à cotisations définies », dont la cotisation est fonction du salaire de base annuel. Les autres rémunérations consistent essentiellement en des avantages assurés tels que le revenu garanti, ainsi que la mise à disposition d'une voiture de société. Pour finir, un plan d'options sur actions est mis en place.

### 5.5.8 Rémunération liée aux actions

#### 5.5.8.1 Actions accordées en 2018

En 2018, des options sur actions sur l'exercice 2017 ont été proposées aux membres du comité exécutif précédent.

NOM	ANNÉE D'ATTRIBUTION	NOMBRE D'OPTIONS	PRIX D'EXERCICE
Jan Boone	2018	255	2.373 EUR
William Du Pré	2018	128	2.373 EUR
Ignace Heyman	2018	128	2.373 EUR
Isabelle Maes	2018	128	2.373 EUR
Mike Cuvelier	2018	128	2.373 EUR

#### 5.5.8.2 Exercice des options sur actions et/ou warrants en 2018

Les membres du comité exécutif ont exercé les options sur actions ou warrants en 2018 comme suit :

DATE	NOM	TRANSACTION	NOMBRE	PRIX	VALEUR TOTALE
10/04/2018	William Du Pré	Ex. options	112	650,31 EUR	72.834,72 EUR
10/04/2018	William Du Pré	Ex. options	196	802,55 EUR	157.299,80 EUR
18/04/2018	Jan Boone	Ex. options	500	650,31 EUR	325.155,00 EUR
20/08/2018	Ignace Heyman	Ex. options	135	802,55 EUR	108.405,00 EUR

On ne recensait en 2018 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 qui ont été rémunérés sur une base indépendante et au moyen de mandats de direction bénéficient d'une indemnité de départ correspondant à 12 mois de rémunérations fixe et variable. L'autre membre du comité exécutif est lié par un contrat de travail de salarié. Aucune indemnité de départ n'a été payée à des membres du comité exécutif en 2018.

### 5.6 Règles de conduite internes

Le respect et la promotion des droits de l'homme ainsi que la lutte contre la fraude et la corruption sont des évidences chez Lotus Bakeries. Ce n'est pas une coïncidence si la culture d'entreprise de Lotus Bakeries se traduit dans les valeurs TOP : Team spirit (esprit d'équipe), Open dialogue (dialogue ouvert) et Passion. Le management de Lotus Bakeries insiste sur ces valeurs basées sur le respect d'autrui, la transparence, la cohésion et la pureté du plaisir dans notre travail. Il veille à garantir le respect de ces idéaux au sein de notre organisation. Nous sommes en outre attentifs aux activités de nos fournisseurs de matières premières et de matériaux d'emballage et de nos co-fabricants. En 2012, Lotus Bakeries a brièvement consigné ses règles de conduite internes dans le « Code de conduite », qui est régulièrement adapté à la lumière des changements de circonstances. Ce document rappelle aux collaborateurs que la corruption est inacceptable au sein de notre entreprise, qu'ils ne peuvent accepter aucun cadeau personnel ou aucune faveur, quelle qu'en soit la valeur matérielle ou commerciale, si ce n'est les petits présents conformes aux pratiques généralement admises, et que toute forme de comportement inadapté, non éthique ou illégal est inadmissible. Armée de ces règles de conduite, Lotus Bakeries espère assurer le respect uniforme des principes susmentionnés. Vu le risque accru de corruption en Chine et en Corée du Sud, l'interdiction de toute forme de corruption et une politique stricte en matière de « cadeaux et divertissements » sont reprises dans ces deux pays dans le contrat de travail et/ou dans le manuel de l'employé.

Toutes ces mesures ont pour résultat que le respect de la législation et des normes éthiques, le respect d'autrui, le dialogue ouvert, la collaboration, l'attention accordée aux formations et au développement ne restent pas lettre morte dans notre entreprise. Les membres du comité exécutif et la haute direction qui ont déterminé ces valeurs diffusent cette culture d'entreprise, qui est mise en pratique par nos collaborateurs au quotidien. Aucun cas de fraude, de corruption ou de comportement non éthique n'a d'ailleurs été recensé en 2018. Il ne s'avère par conséquent pas nécessaire d'utiliser des indicateurs de performances essentiels dans ce domaine à l'heure actuelle.

## 5.7 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.

### 5.7.1 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 centralisée des données de base, 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 et facilite par ailleurs l'exécution des audits internes par le département Corporate Finance.

### 5.7.2 Processus de gestion des risques

Lotus Bakeries s'est dotée d'un processus permanent de gestion des risques afin de s'assurer que les risques 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 l'entièvre responsabilité du processus de gestion des risques de Lotus Bakeries. Le Corporate Director Quality, Procurement and R&D est chargé de la coordination.

Le comité exécutif a identifié des risques spécifiques, considérés comme les plus importants au niveau du Groupe. Décris avec beaucoup de précision, ils sont traités avec la plus haute priorité. Chaque risque est géré par une personne spécifique, chargée d'élaborer un plan d'action concret visant à éviter, à limiter et à anticiper les risques. Cette personne est également responsable du suivi des actions définies. Cette approche hiérarchique a été présentée et approuvée en comité d'audit du 2 décembre 2016. Les résultats lui seront exposés chaque année.

### 5.7.3 Activités de contrôle

Chaque area manager commente et explique chaque mois les résultats réalisés par son area dans les divisions opérationnelles. Le comité exécutif examine également les résultats à l'occasion de chacune de ses réunions mensuelles. Le département Corporate Finance gère l'ensemble du processus. Lotus Bakeries a élaboré à cet effet divers ICP, 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'ICP ayant trait au personnel et aux opérations au sein des usines, aux achats et à la logistique. Ces ICP et la communication de données 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 Finance, 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.

#### 5.7.4 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), offrant de nombreuses fonctionnalités en matière de communication de données et de communication interne et permettant de centraliser la gestion des droits d'accès et des autorisations. Comme indiqué précédemment, le directeur de l'area fournit tous les mois les résultats de son area dans les divisions opérationnelles et les commente oralement. Le comité exécutif examine également les résultats à l'occasion de chacune de ses réunions mensuelles. Le département Corporate Finance gère le processus d'information et de communication. L'édition de rapports relatifs à l'information interne et externe de même que la communication font l'objet d'un calendrier financier annuel, qui est communiqué à toutes les parties concernées et dans lequel sont fixées toutes les dates d'édition de rapports.

À des fins d'information, Lotus Bakeries a élaboré divers ICP, lesquels servent à l'examen des activités de vente et des rapports financiers. Le Groupe s'est également doté d'ICP 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.

#### 5.7.5 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 les procédures et méthodes existantes sur la base de compétences Lotus.

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).

## 5.8 Notifications dans le cadre de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 - structures de protection

1. L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 15 mai 2018 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 15 mai 2018.
2. En vertu de la décision arrêtée le 15 mai 2018 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 15 mai 2018 et peut être reconduit.

## 5.9 Audit externe

La SCRL PwC Réviseurs d'entreprises, représentée par monsieur Peter Opsomer, réviseur d'entreprises, a été renommée commissaire aux comptes de la SA Lotus Bakeries (statutaire et consolidée) à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 13 mai 2016, pour une durée de trois ans. Son mandat échoira immédiatement après l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2019. Les rémunérations pour les services d'audit et les services non liés à l'audit versées en 2018 à PwC Réviseurs d'entreprises et aux personnes liées à PwC Réviseurs d'entreprises sont mentionnées dans les commentaires 38 de l'annexe financière.

### HONORAIRES D'AUDIT POUR L'AUDIT DU GROUPE 2018

	EN MILLIERS D'EUR
SA Lotus Bakeries	80
Groupe Lotus Bakeries	322
<b>Total</b>	<b>402</b>



## Le favori de Claes ... Annas!



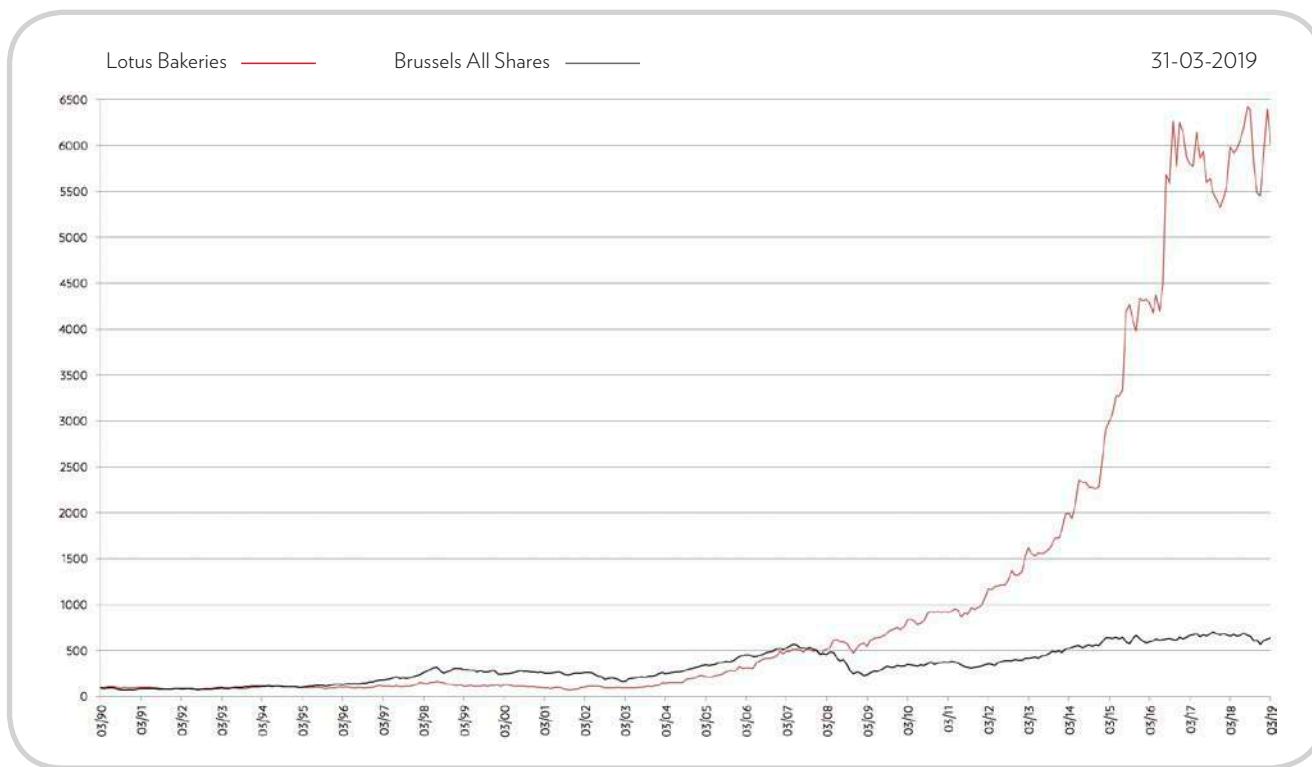
« Si je dois élire mon biscuit préféré, je choisis sans hésiter Annas. Je suis fidèle aux traditions et j'aime l'expérience gustative que je vis à chaque fois que je déguste un de ces délicieux biscuits croquants : une combinaison de cannelle, de clou de girofle et de gingembre, j'adore ! Un des grands avantages qu'il y a à travailler dans l'usine est que je dois goûter les produits chaque jour pour contrôler la qualité. »

— Claes Bergsten, Plant Manager Suède

CHAPITRE 3

# INFORMATIONS BOURSIÈRES DESTINÉES AUX ACTIONNAIRES

## Évolution du cours de l'action Lotus Bakeries en comparaison à l'indice bâsr



Cours avec dividende net réinvesti.

### DONNÉES BOURSIÈRES SUR L'ACTION LOTUS BAKERIES EN EUR

	31-03-2019	2018	2017	2016	2015	2014
Cours le plus haut jusqu'au 31/12 (jusqu'au 31/03 en 2019)	2.640,00	2.690,00	2.529,00	2.617,95	1.845,00	989,95
Cours le plus bas jusqu'au 31/12 (jusqu'au 31/03 en 2019)	2.080,00	2.010,00	2.025,00	1.550,00	926,10	711,00
Cours au 31/12 (au 31/03 en 2019)	2.370,00	2.150,00	2.116,95	2.500,00	1.750,00	933,00
Capitalisation boursière au 31/12 en millions d'EUR (au 31/03 en 2019 en millions d'EUR)	1.933,29	1.753,83	1.724,11	2.031,28	1.420,76	749,21
Nombre d'actions en circulation au 31/12 (au 31/03 en 2019)	815.733	815.733	814.433	812.513	811.863	803.013
Rapport cours/bénéfice (PER) (1) au 31/12 (au 31/03/ en 2019)	28,89	26,21	27,13	33,17	31,29	20,37

(1) PER: Price Earnings Ratio : cours boursier fin d'année (respectivement au 31 mars en 2019) divisé par le résultat net, par action fin d'année.

## 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 : Degroof - Petercam, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Banque et KBC Banque, BNP Paribas Fortis étant le principal agent payeur.

## 3. Liquidité et visibilité de l'action

Lotus Bakeries a désigné la société de bourse, Degroof - Petercam en tant qu'apporteur de liquidité (« liquidity provider »). L'accord conclu avec Degroof - 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 2018, la capitalisation boursière de Lotus Bakeries s'élevait à 1.753,83 millions d'euros.

## 5. Évolution de l'action Lotus Bakeries

Le graphique sur la page précédente 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 16-19 et 96 de ce rapport annuel.

## 7. Site internet du Groupe Lotus Bakeries

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

## 8. Calendrier financier

### Mercredi 10 avril 2019

Rapport annuel 2018 disponible sur [www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

### Vendredi 10 mai 2019

Assemblée générale ordinaire des actionnaires à 16.30 heures

### Vendredi 25 mai 2019

Mise en paiement du dividende relatif à l'exercice 2018

### Lundi 19 août 2019

Publication des résultats semestriels 2019

### Lundi 10 février 2020

Publication des résultats annuels 2019

## 9. Rapport annuel

Le rapport annuel est aussi disponible sur le site internet :

[www.lotusbakeries.com](http://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.

En cas de divergence d'interprétation, la version néerlandaise du rapport annuel prévaut.



## Le favori de Carolien ... Bear Yoyos!

« BEAR Yoyos est un produit fantastique : à la fois délicieux et sain, je lui mets en plus 10 sur 10 parce qu'il est « fun ». Mes enfants en sont carrément fans ! Ils sont entre-temps devenus de vrais ambassadeurs de la marque. Avec les cartes postales, ils emmènent leurs copains dans le monde de BEAR et leur font découvrir les délicieux rouleaux fruités ! Je suis vraiment fière de pouvoir développer une marque comme BEAR en Belgique. »

— Carolien De Vriese, Sales Director Belgique

CHAPITRE 4

# DONNÉES FINANCIÈRES

La présente partie du rapport annuel 2018 ne contient que le bilan consolidé, le compte de résultats consolidé et un aperçu financier abrégé sur cinq ans du Groupe Lotus Bakeries. L'annexe financière au présent rapport annuel contient les comptes annuels consolidés complets, le rapport consolidé du commissaire inclus, et est disponible en néerlandais et en anglais.

Les données financières de l'exercice 2018 figurant ci-après, qui sont basés sur les comptes annuels consolidés de 2018, ainsi que leur comparaison par rapport à 2017 ont été établis selon les normes IFRS adoptées au sein de l'Union européenne.

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

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

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

La version intégrale des comptes annuels statutaires sera déposée, avec le rapport statutaire annuel du conseil d'administration et le rapport de contrôle statutaire du commissaire, dans les délais légaux à la Banque Nationale de Belgique.

Ces documents sont disponibles sur le site web de Lotus Bakeries (module : Investor Relations) et peuvent aussi être obtenus gratuitement sur simple demande adressée au Corporate Secretary de Lotus Bakeries.

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

## Sommaire

Données financières consolidées .....	101
- Bilan consolidé.....	101
- Compte de résultats consolidés.....	102
Revue financière abrégée des cinq dernières années du Groupe Lotus Bakeries.....	104

# BILAN CONSOLIDÉ

EN MILLIERS D'EUR	31-12-2018	31-12-2017	EN MILLIERS D'EUR	31-12-2018	31-12-2017
<b>ACTIFS</b>			<b>PASSIFS</b>		
<b>ACTIFS IMMOBILISÉS</b>	<b>545.647</b>	<b>447.693</b>	<b>FONDS PROPRES</b>	<b>346.927</b>	<b>293.213</b>
Immobilisations corporelles	219.897	174.426	Capital social	16.319	15.999
Goodwill	177.639	141.001	Résultats reportés	369.114	316.954
Immobilisations incorporelles	138.887	123.924	Actions propres	(11.406)	(13.919)
Participations	2.448	-	Autres réserves	(27.156)	(25.877)
Investissements dans des autres entreprises	12	12	Intérêts minoritaires	56	56
Créances d'impôts différés	3.936	4.310			
Autres créances à long terme	2.828	4.020	<b>DETTES À LONG TERME</b>	<b>198.042</b>	<b>193.923</b>
			Dettes financières	116.500	117.500
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>	<b>165.925</b>	<b>149.801</b>	Dettes d'impôts différés	52.725	49.206
Stocks	39.066	33.653	Dettes pour pensions	3.519	3.846
Créances commerciales	71.097	60.104	Provisions	377	414
Créances TVA	4.503	4.789	Instruments financiers dérivés	2.319	1.970
Créances fiscales	523	484	Autres dettes à long terme	22.602	20.987
Autres créances	2.993	1.487			
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	45.597	48.129	<b>DETTES À COURT TERME</b>	<b>166.603</b>	<b>110.358</b>
Comptes de régularisation	2.146	1.155	Dettes financières	36.655	1.750
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>711.572</b>	<b>597.494</b>	Dettes pour pensions	234	152
			Provisions	21	21
			Dettes commerciales	86.794	68.542
			Dettes sociales et salariales	21.330	18.383
			Dettes TVA	300	119
			Dettes fiscales	14.761	16.464
			Instruments financiers dérivés	-	1
			Autres dettes à court terme	3.102	1.662
			Comptes de régularisation	3.406	3.264
			<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>711.572</b>	<b>597.494</b>

# COMpte DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

EN MILLIERS D'EUR

**CHIFFRE D'AFFAIRES**

	<b>2018</b>	2017
Approvisionnements et marchandises	<b>556.435</b>	<b>524.055</b>
Services et biens divers	(184.804)	(171.494)
Coût personnel	(150.732)	(145.568)
Amortissements et réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(111.977)	(105.580)
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales	(12.942)	(12.105)
Autres charges d'exploitation	(1.706)	(2.198)
Autres produits d'exploitation	(2.123)	(3.168)
	2.879	5.407
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION RÉCURRENT (REBIT)<sup>(1)</sup></b>	<b>95.030</b>	<b>89.349</b>

Résultat d'exploitation non-récurrent

	<b>2018</b>	2017
Résultat financier	<b>92.025</b>	<b>89.258</b>
Revenues d'intérêts (charges)	(3.324)	(2.228)
Gains de change (pertes)	(2.435)	(2.096)
Autres produits financiers (charges)	(596)	175
	(293)	(307)

**RÉSULTAT AVANT IMPÔTS**

Impôts	<b>88.701</b>	<b>87.030</b>
	(20.829)	(22.397)

**RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS**

	<b>2018</b>	2017
<b>RESULTAT NET</b>	<b>67.872</b>	<b>64.633</b>
Attribuable aux:		
Intérêts minoritaires	964	1.094

Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries

(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.

EN MILLIERS D'EUR

**ETAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL****Qui pourraient être inclus dans les résultats ultérieurs**

Écarts de conversion des activités étrangères	(1.726)	(2.727)
Bénéfices/(pertes) net sur couverture de flux de trésorerie	(587)	(5.989)
	(1.139)	3.262

**Qui ne seront jamais inclus dans le résultat net**

Régimes de retraite à prestations définies	276	(757)
	276	(757)

**Bénéfices/(pertes) net attribué immédiatement aux fonds propres****Résultat global total**

## Attribuable aux:

Intérêts minoritaires	793	449
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	65.629	60.700

**BÉNÉFICE PAR ACTION**

## Nombre moyen pondéré d'actions

Bénéfice de base par action (EUR) - attribuable aux:	803.878	799.423
Intérêts minoritaires	1,20	1,37
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	83,23	79,48

## Nombre moyen pondéré d'actions diluées

Bénéfice dilué par action (EUR) - attribuable aux:	808.813	808.735
Intérêts minoritaires	1,19	1,35
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	82,72	78,57

Nombre d'actions<sup>(1)</sup>

Bénéfice par action (EUR) - attribuable aux:	815.733	814.433
Intérêts minoritaires	1,18	1,34
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	82,02	78,02

(1) Nombre total d'actions, y compris actions propres, au 31 décembre.

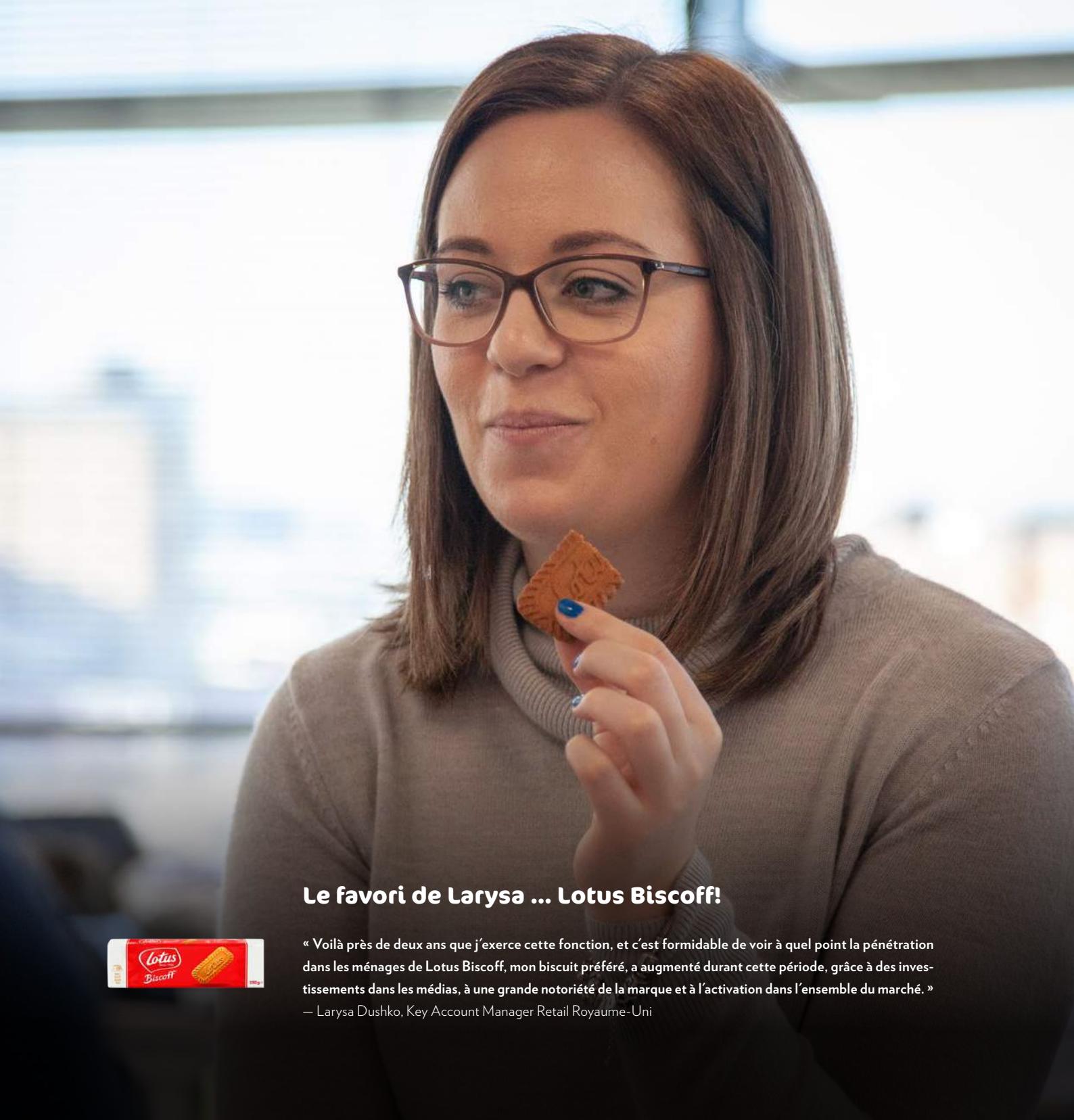
# REVUE FINANCIÈRE ABRÉGÉE DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

## Bilan consolidé

EN MILLIERS D'EUR	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014
<b>ACTIFS IMMOBILISÉS</b>	<b>545.647</b>	<b>447.693</b>	<b>437.310</b>	<b>442.884</b>	<b>263.881</b>
Immobilisations corporelles	219.897	174.426	161.590	139.377	137.569
Goodwill	177.639	141.001	144.368	93.229	46.135
Immobilisations incorporelles	138.887	123.924	126.006	107.901	74.674
Participations	2.488	-	-	-	-
Investissements dans des autres entreprises	12	12	37	96.244	22
Créances d'impôts différés	3.936	4.310	4.854	5.889	5.275
Autres créances à long terme	2.828	4.020	455	244	206
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>	<b>165.925</b>	<b>149.801</b>	<b>110.692</b>	<b>128.337</b>	<b>73.108</b>
Stocks	39.066	33.653	32.175	35.659	17.898
Créances commerciales	71.097	60.104	50.922	56.143	38.804
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	45.597	48.129	19.932	18.547	11.855
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>711.572</b>	<b>597.494</b>	<b>548.002</b>	<b>571.221</b>	<b>336.989</b>
<b>FONDS PROPRES</b>	<b>346.927</b>	<b>293.213</b>	<b>248.464</b>	<b>217.525</b>	<b>200.629</b>
<b>Dettes à long terme</b>	<b>198.042</b>	<b>193.923</b>	<b>197.245</b>	<b>169.242</b>	<b>39.506</b>
Dettes financières	116.500	117.500	118.500	97.000	325
Dettes d'impôts différés	52.725	49.206	50.666	44.607	34.905
Autres dettes à long terme	22.602	20.987	19.560	22.815	57
<b>Dettes à court terme</b>	<b>166.603</b>	<b>110.358</b>	<b>102.293</b>	<b>184.454</b>	<b>96.854</b>
Dettes financières	36.655	1.750	7.533	99.086	41.144
Dettes commerciales	86.794	68.542	54.742	42.498	33.309
Dettes sociales et salariales	21.330	18.383	18.418	18.336	12.357
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>711.572</b>	<b>597.494</b>	<b>548.002</b>	<b>571.221</b>	<b>336.989</b>

## Compte de résultats consolidés

EN MILLIERS D'EUR	2018	2017	2016	2015	2014
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	556.435	524.055	507.208	411.576	347.890
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION RÉCURRENT (REBIT)</b>	<b>95.030</b>	<b>89.349</b>	<b>83.945</b>	<b>64.764</b>	<b>49.433</b>
Résultat d'exploitation non-récurrent	(3.005)	(91)	4.507	(1.748)	(261)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)</b>	<b>92.025</b>	<b>89.258</b>	<b>88.452</b>	<b>63.016</b>	<b>49.172</b>
Résultat financier	(3.324)	(2.228)	(2.675)	(778)	16
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>88.701</b>	<b>87.030</b>	<b>85.777</b>	<b>62.238</b>	<b>49.188</b>
Impôts	(20.829)	(22.397)	(23.322)	(16.623)	(12.415)
<b>RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS</b>	<b>67.872</b>	<b>64.633</b>	<b>62.455</b>	<b>45.615</b>	<b>36.773</b>
<b>RESULTAT NET - attribuable aux:</b>	<b>67.872</b>	<b>64.633</b>	<b>62.455</b>	<b>45.615</b>	<b>36.773</b>
Intérêts minoritaires	964	1.094	1.210	202	(2)
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	66.908	63.539	61.245	45.413	36.775



## Le favori de Larysa ... Lotus Biscoff!



« Voilà près de deux ans que j'exerce cette fonction, et c'est formidable de voir à quel point la pénétration dans les ménages de Lotus Biscoff, mon biscuit préféré, a augmenté durant cette période, grâce à des investissements dans les médias, à une grande notoriété de la marque et à l'activation dans l'ensemble du marché. »

— Larysa Dushko, Key Account Manager Retail Royaume-Uni

CHAPITRE 5

# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

**Ce n'est pas un hasard si le fondateur Jan Boone a baptisé son entreprise « Lotus » en 1932. Ce nom renvoie à la pureté de la fleur de lotus. Dès le tout début, la recette du speculoos Lotus contenait uniquement des ingrédients naturels. Aujourd'hui encore, nous continuons à respecter ce choix.**

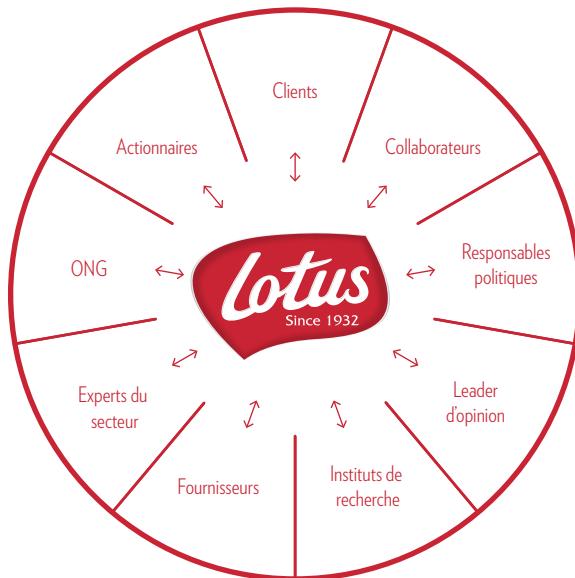
Rendre nos produits toujours plus durables, tel est l'objectif de Lotus Bakeries. Cette ambition dépasse largement le processus de production. Nous traitons l'homme, l'environnement et la société avec bienveillance et respect. Cette philosophie est gage de succès pour notre entreprise, aujourd'hui et à long terme. Les consommateurs pourront ainsi continuer à se régaler de nos produits.

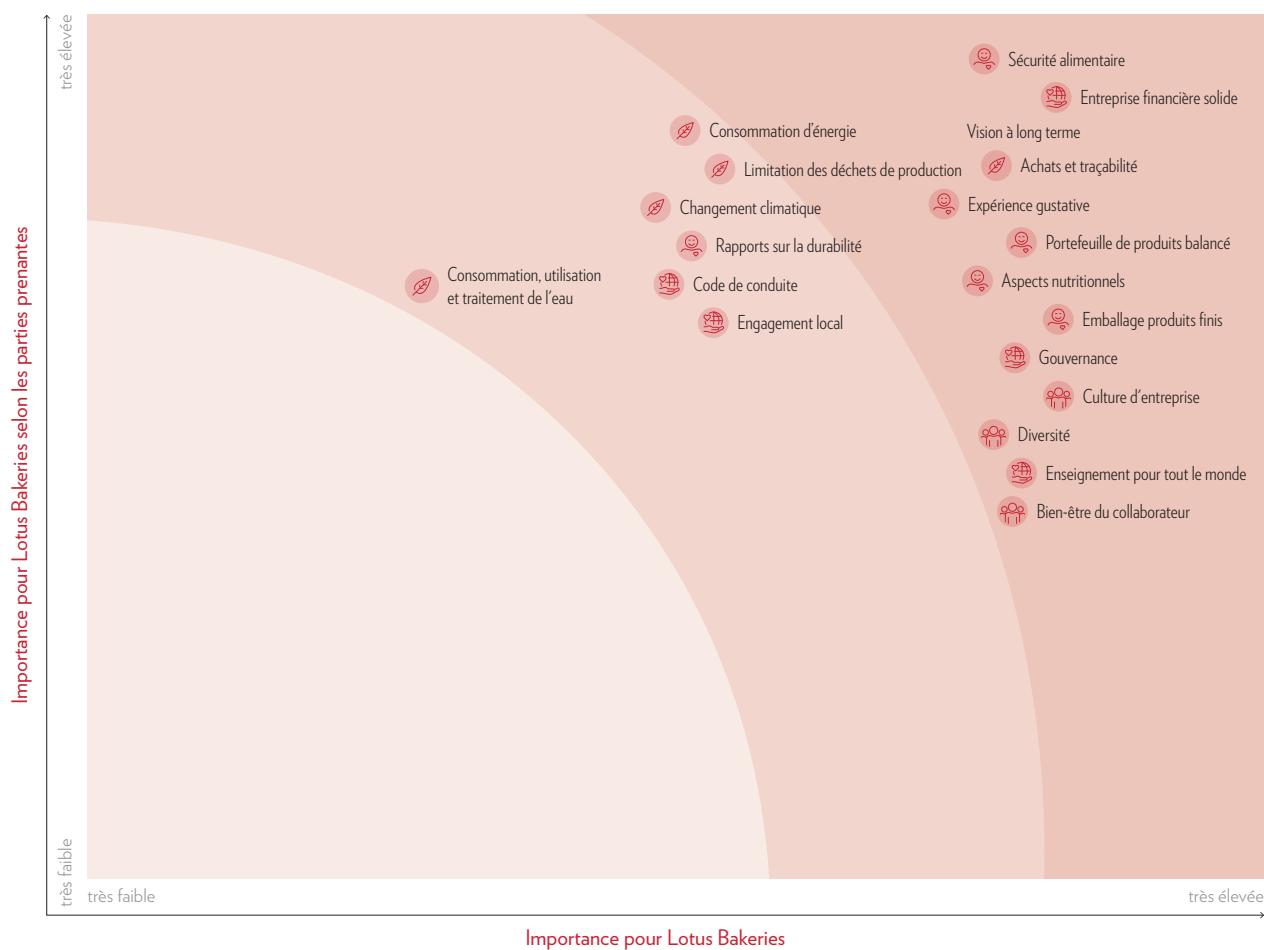
## **LE POINT DE DÉPART : LA MATRICE DE MATERIALITÉ**

L'approche de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) de Lotus Bakeries se reflète dans notre programme de durabilité « Care for Today - Respect for Tomorrow ».

Pour nous assurer que notre politique de responsabilité sociétale soit suffisamment imprégnée du monde extérieur, nous avons procédé à une analyse de matérialité en 2014. Pour ce faire, nous avons identifié divers thèmes revêtant une grande importance pour les parties prenantes et pour l'entreprise.

Nous avons sondé la pertinence et l'importance de ces problématiques au moyen d'un questionnaire basé notamment sur les thèmes repris dans notre programme de durabilité « Care for Today - Respect for Tomorrow » et inspiré des analyses de tendances les plus récentes dans le domaine de la RSE. Nous avons soumis le questionnaire en question aux parties prenantes, mais aussi au comité exécutif.





Thème par thème, nous avons placé les réponses des parties prenantes sur l'axe des ordonnées, et celles du comité exécutif sur l'axe des abscisses. Le résultat de cet exercice donne ce que nous appelons la « matrice de matérialité ».

Celle-ci a été actualisée récemment, tant par les parties prenantes externes que par le comité exécutif. Vous pouvez voir le résultat de cette mise à jour dans la matrice de matérialité adaptée.

En haut à droite, la matrice de matérialité représente les thèmes considérés comme les plus importants tant par Lotus Bakeries que par les parties prenantes. Ces thèmes sous-tendent les quatre axes de durabilité qui forment la base du programme « Care for Today - Respect for Tomorrow » : la société, le collaborateur, l'homme et l'environnement.

Lotus Bakeries choisit d'établir un rapport sur son programme de durabilité suivant les objectifs de développement durable (ODD) proposés par les Nations Unies.

**Le tableau ci-dessous présente les quatre axes de durabilité de la politique RSE de Lotus Bakeries à la lumière des objectifs de développement durable.**

Axes de durabilité de Lotus Bakeries	ODD	Rapports de Lotus Bakeries
SOCIÉTÉ	 <p><b>2 FAIM « ZÉRO »</b></p> <p>Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenaire de l'organisation « Entrepreneurs pour Entrepreneurs »</li> <li>Parrainages de Lotus Bakeries</li> <li>Soutien au projet Kusasa</li> </ul>
	 <p><b>4 ÉDUCATION DE QUALITÉ</b></p> <p>Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien au projet Kusasa</li> <li>Parrainages de Lotus Bakeries</li> </ul>
	 <p><b>12 CONSUMPTION ET PRODUCTION RESPONSABLES</b></p> <p>Établir des modes de consommation et de production durables (gestion des déchets, modes de consommation et de production durables, chaîne d'approvisionnement durable, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation de l'engagement de collaborateurs à Wolseley (Afrique du Sud)</li> <li>Partenaire de l'organisation « Entrepreneurs pour Entrepreneurs »</li> <li>Formation d'agriculteurs en Benin</li> </ul>
	 <p><b>16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</b></p> <p>Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code de conduite de Lotus Bakeries</li> </ul>
COLLABORATEURS	 <p><b>5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</b></p> <p>Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lotus Bakeries satisfait à l'exigence qui impose qu'un tiers au moins des administrateurs soit de l'autre sexe.</li> <li>Lotus Bakeries connaît une diversité harmonieuse au niveau des sexes (52,4 % de collaboratrices et 47,6 % de collaborateurs)</li> </ul>
	 <p><b>8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</b></p> <p>Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valeurs TOP</li> <li>Stratégie « Safety First »</li> <li>La vignette Arbo (Pays-Bas)</li> </ul>

Axes de durabilité de Lotus Bakeries	ODD	Rapports de Lotus Bakeries
<b>L'HOMME</b>	 <p><b>2 FAIM « ZÉRO »</b></p> <p>Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audits internes et externes pour garantir la qualité élevée des produits et processus (IFS, BRC, ACG)</li> </ul>
	 <p><b>3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</b></p> <p>Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication d'informations claires aux consommateurs</li> <li>Réduction de la teneur en sucre, en sel et en graisses saturées de nos produits</li> <li>Proposer en parallèle des grands et des petits formats, pour donner la possibilité aux consommateurs de réduire leur apport calorique.</li> <li>Accession au segment des en-cas naturels</li> </ul>
<b>L'ENVIRONNEMENT</b>	 <p><b>6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT</b></p> <p>Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation efficace des ingrédients afin de réduire les déchets</li> </ul>
	 <p><b>12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</b></p> <p>Établir des modes de consommation et de production durables (gestion des déchets, modes de consommation et de production durables, chaîne d'approvisionnement durable, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation efficace des ingrédients afin de réduire les déchets</li> <li>Transformation des déchets de nourriture (de la production) en aliments pour le bétail</li> <li>Utilisation d'emballages plastiques pour garder les produits frais</li> <li>Différents formats d'emballage</li> </ul>
	 <p><b>13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</b></p> <p>Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire la consommation d'énergie et les émissions + compensation via le programme Gold Standard du WWF</li> <li>Réduction de l'empreinte écologique par la création d'un site de production de Lotus Biscoff en dehors de la Belgique (en Caroline du Nord, aux États-Unis)</li> </ul>
	 <p><b>15 VIE TERRESTRE</b></p> <p>Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôle de la traçabilité</li> <li>Certification RSPO</li> </ul>

## Nos 4 axes de durabilité



**La société**

Lotus Bakeries a un rôle social à jouer. Nous assumons cette responsabilité avec plaisir, jour après jour.



**Le collaborateur**

Chaque collaborateur mérite notre respect. En effet, si nous pouvons faire la différence, c'est grâce à la motivation et à l'engagement de nos collaborateurs.



**L'homme**

Notre ambition consiste à permettre aux consommateurs de profiter d'une manière responsable de notre offre produite dans un souci de durabilité.



**L'environnement**

Comme tous les ingrédients que nous utilisons proviennent de la nature, nous voulons lui rendre la pareille.

# NOTRE PROGRAMME DE DURABILITÉ EN PRATIQUE



01.

## NOUS ASSUMONS NOTRE RÔLE SOCIAL

Lotus Bakeries est au cœur de la société, et nous sommes pleinement conscients de notre responsabilité sociale. Dans le cadre du premier axe RSE, nous assumons ce rôle avec beaucoup d'enthousiasme.

Au niveau local, bien entendu, car c'est là que sont implantées nos usines et nos organisations commerciales. Le défi y consiste principalement à communiquer des informations correctes d'une manière claire aux consommateurs et à garantir la qualité de nos produits, risques qui sont suffisamment couverts par le département qualité professionnel de Lotus et par l'attention accordée à la qualité TOP comme indiqué ci-après.

Le respect des droits de l'homme est inscrit dans les gènes de notre entreprise. Que ce soit au niveau local ou international, au sein de la famille Lotus Bakeries, chez ses fournisseurs ou chez ses autres partenaires commerciaux. Il nous incombe de prendre les mesures qui s'imposent pour limiter le risque de violation des droits de l'homme - sous quelque forme que ce soit. Notre responsabilité sociale va toutefois plus loin : Lotus Bakeries soutient également des initiatives sociales à l'échelle locale et internationale.

Dans le cadre de son rôle social, Lotus Bakeries lutte en outre contre la fraude et la corruption, et contribue à éviter les dégâts sociaux qui peuvent en découler.

Ces points méritent d'autant plus d'attention que nous sommes confrontés, à l'instar des entreprises similaires, aux risques du marché : la portée géographique de nos activités d'achat et de vente, les différences culturelles et juridiques entre tous les pays où nous sommes actifs et la multitude d'acteurs intervenant entre l'achat et la vente. Le risque de pratiques de corruption est relativement limité pour notre entreprise car nous ne comptions aucun site de production ni aucun bureau de vente dans des pays dont l'indice de perception de la corruption est inférieur à 57, à l'exception de la Corée du Sud (IPC de 57) et de la Chine (IPC de 39). Il faut savoir que le score IPC mondial moyen est de 43 et qu'on parle de risque accru à partir d'un score IPC inférieur à 50 (source : « Transparency International 2018 »).

## Nous mettons l'accent sur le soutien pédagogique

Chez Lotus Bakeries, nous trouvons qu'il est important de soutenir l'enseignement car c'est la clé pour rompre le cercle vicieux de la misère. Celui qui a accès à l'enseignement peut apprendre une profession, et ainsi avoir accès au marché du travail, toucher un revenu et subvenir aux besoins de sa famille. À noter que la qualité de l'enseignement revêt une importance capitale. Pour remplir concrètement cet engagement, Lotus Bakeries a choisi de soutenir deux projets pédagogiques.

### Projet Kusasa

Depuis 2018, Lotus Bakeries soutient le projet Kusasa, une œuvre caritative qui nous tient à cœur dans la province du Cap-Occidental en Afrique du Sud. Les personnes à l'origine de cette initiative ont construit une nouvelle école primaire et engagé des enseignants extrêmement compétents pour dispenser un enseignement de qualité aux enfants des quartiers pauvres. Chaque année, plus de 150 enfants peuvent ainsi recevoir une solide formation de base. Ils ont par conséquent un meilleur avenir en perspective.

---



En proposant l'excellent programme « Whole Child Education » dans notre école primaire indépendante, le projet Kusasa ambitionne d'aider les enfants du Cap, en Afrique du Sud, à atteindre leur plein potentiel, à prendre goût à l'apprentissage et à développer des compétences qui leur permettront de réaliser leurs rêves.

Doug Gurr, fondateur du projet Kusasa





Hlophe Am

WERI

En tant qu'employé de Lotus, c'est génial de pouvoir apporter notre pierre à l'édifice du programme « Care for Today - Respect for Tomorrow ». Nous estimons que c'est un privilège pour notre famille de pouvoir agir en faveur des enfants qui n'ont pas reçu les mêmes chances que nos propres enfants, et de pouvoir les soutenir dans leur apprentissage pour qu'ils puissent mettre leurs talents à profit et en fin de compte apporter eux aussi leur petite pierre pour construire un avenir meilleur.

Roel de Jong, Corporate Procurement Director

C'est un sentiment fantastique de se voir attribuer un filleul avec qui l'on peut non seulement construire une relation, mais que l'on soutient aussi de manière tangible en lui permettant d'avoir accès à un enseignement de qualité.

Annelies Santens, Finance Director Business Unit Natural Foods

### Parrainages de Lotus Bakeries

Ce projet a été mis sur pied en collaboration avec Cunina dans l'école de la mission de Reichenau, à Underberg en Afrique du Sud. Nous souhaitions soutenir davantage des initiatives dans divers domaines du développement, et plus précisément au niveau de l'enseignement. Nous voulions aussi que nos collaborateurs se sentent davantage impliqués. En 2017, nous avons démarré, en partenariat avec Cunina, un projet offrant aux collaborateurs de Lotus Bakeries Corporate la possibilité de parrainer un enfant. Tous les filleuls sont instruits de leur première année de l'enseignement primaire à la dernière année du secondaire. Cela représente donc un engagement à long terme sur 12 ans. Les collaborateurs de Lotus qui le désirent seront amenés à communiquer plusieurs fois par an avec leur filleul ; ils recevront leurs photos et leurs bulletins scolaires et pourront suivre leur évolution. Une relation personnelle peut ainsi être nouée. Nous avons choisi une école d'Afrique du Sud, en lien avec la production de nos produits BEAR.

Nous sommes extrêmement fiers que nos collaborateurs aient répondu en masse et positivement quand nous avons proposé ce projet. Ils ont déclaré être fiers de pouvoir travailler pour une entreprise où une telle initiative est proposée et mise en œuvre. Un parrain ne peut certes pas sauver tous les enfants du monde, mais il peut sauver le monde d'un enfant. Nous sommes donc satisfaits de notre choix qui, avec le concours de nos collaborateurs des départements corporate, permet à une centaine d'enfants d'avoir accès à un enseignement de qualité et ouvre leurs perspectives d'avenir.



### Créer de l'emploi

Par la mise en service d'infrastructures de production pour BEAR à Wolseley, en Afrique du Sud, Lotus Bakeries créera des emplois supplémentaires dans cette région. Nous prévoyons d'embaucher plus de 300 collaborateurs lors du démarrage de l'usine de Wolseley. Nous serons par conséquent un employeur de poids dans cette région, ce qui nous permettra de contribuer considérablement à l'amélioration de la société locale.

Le taux de chômage est extrêmement élevé dans la région. En tant qu'un des principaux employeurs de la région, nous pouvons faire la différence pour la communauté locale. La nouvelle usine en périphérie de la ville sera encore plus impliquée dans la communauté que le site actuel, qui se situe en région rurale. C'est pourquoi nous sommes déjà occupés à jeter des ponts avec la population locale.

Isabelle Maes, CEO Natural Foods

## Nous stimulons l'entrepreneuriat

### Partenaire de l'association Entrepreneurs pour Entrepreneurs

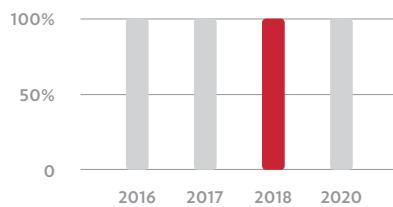
Il y a près de 20 ans, Lotus Bakeries comptait parmi les partenaires de la première heure de l'organisation Entrepreneurs pour Entrepreneurs, une association qui s'est donné pour mission de soutenir des entrepreneurs du Sud. Ce projet cadrait parfaitement avec nos valeurs familiales. Nous sommes toujours actifs comme membre principal de l'asbl.

### Stimulation de l'entrepreneuriat au Bénin

Au nord du Bénin, le fonio est une des principales denrées alimentaires agricoles qui peut être utilisée dans de nombreuses préparations. Cette culture décline toutefois depuis plusieurs années. Par l'entremise d'Entrepreneurs pour Entrepreneurs et de Louvain Coopération, Lotus Bakeries soutient un projet qui a pour but de garantir à 8.000 ménages l'accès continu, tout au long de l'année, à des produits alimentaires sains et nourrissants. Pour ce faire, 850 micro-projets ont été mis sur pied, et 3.000 familles reçoivent une aide pour poursuivre la production de fonio.



% des sites de production Lotus Bakeries engagés dans des initiatives communautaires ou des programmes de développement locaux





02.

**NOUS FAISONS LA DIFFÉRENCE  
GRÂCE À NOS COLLABORATEURS**

Notre devise est de proposer un travail agréable dans un environnement stimulant. Le bien-être de nos collaborateurs et une culture d'entreprise motivante sont le fer de lance de notre deuxième axe de durabilité. Lotus Bakeries mise sur la croissance durable, afin de favoriser l'emploi à long terme.

## Nos valeurs d'entreprise sont TOP



**Team spirit (esprit d'équipe)** : tous les maillons de la chaîne ont la même importance, du marketing à l'emballage en passant par la production. Aussi, un travail d'équipe bien huilé est indispensable. Ensemble, nous nous attelons chaque jour à la réussite de Lotus Bakeries dans un environnement de travail sûr et inspirant.

**Open dialogue (dialogue ouvert)** : un comportement d’écoute, une attitude ouverte, une communication proactive et un feed-back respectueux sont autant d’éléments qui nous sont chers dans les relations avec nos collaborateurs et entre eux. En pratique, nous instaurons ce dialogue ouvert notamment par le biais de réunions de concertation par département, par la mise en œuvre de plateformes de communication internes et par la promotion d’une communication mutuelle entre les collaborateurs.

**Passion** : l’implication et l’engagement de nos collaborateurs sont perceptibles chaque jour sur le terrain. Cet esprit se traduit par exemple dans la fierté qu’ils témoignent, à juste titre, à nos produits. Investir dans les ressources humaines est bénéfique pour l’ensemble de l’entreprise.

## Valeurs d'entreprise et compétences primant lors du recrutement

Un défi majeur pour Lotus Bakeries consiste à attirer des collaborateurs compétents qui diffusent les valeurs TOP. Lotus Bakeries entend offrir des produits de la meilleure qualité qui soit à ses consommateurs, et pour ce faire elle doit pouvoir compter sur des collaborateurs compétents qui connaissent leur métier. Lors de la sélection de nouveaux collaborateurs, les compétences des candidats et les valeurs TOP de l'entreprise prennent. Durant la procédure de sélection, les candidats rencontrent différents collaborateurs de Lotus Bakeries et sont soumis, si cela s'avère utile, à une évaluation externe adaptée à la fonction pour laquelle ils postulent. L'objectif est double : créer une large base afin de sélectionner les candidats présentant la meilleure combinaison d'aptitudes et de compétences pour la fonction en question, d'une part, et permettre aux candidats de mieux appréhender les valeurs et la culture de l'entreprise, d'autre part. De cette manière, nous croyons que nous sommes à même d'engager un groupe diversifié de collaborateurs qui ont tous en commun les valeurs TOP.

Lotus Bakeries n'applique aucun quota au niveau du genre, de l'âge, de la nationalité, de la langue ou de quelque autre critère. Nous recrutons tous les candidats en employant la seule procédure décrite ci-dessus, et ils sont soumis à des évaluations internes et externes de leurs compétences, de leurs aptitudes et de leurs valeurs, quels que soient leur origine, leur âge, leur genre et leur nationalité. Une pondération de fonction a été établie pour chaque fonction au sein du Groupe Lotus Bakeries, ce qui permet de définir un paquet salarial pour chaque fonction de manière à ce qu'un paquet salarial déterminé en toute objectivité soit disponible pour chaque candidat.

Nous constatons que la politique de recrutement objective de Lotus Bakeries a pour résultat une diversité harmonieuse au niveau des genres. L'entreprise dénombre en effet 52,4 % de collaboratrices et 47,6 % de collaborateurs.

## Intégration des nouveaux membres

Une fois qu'ils ont le pied dans la société, Lotus Bakeries veille à la bonne intégration des nouveaux membres de l'équipe en les plongeant dans notre entreprise, nos produits, nos marques et notre culture. Ainsi, des journées de présentation spécifiques sont organisées à l'intention des

nouveaux collaborateurs. En cas d'acquisitions, nous veillons également à ce que les collaborateurs obtiennent un bon aperçu du fonctionnement du Groupe Lotus Bakeries.

## Clarté quant à nos objectifs

Nous ne pouvons réaliser nos objectifs professionnels à long terme ensemble et avec un plaisir sans cesse renouvelé que si nous regardons tous dans la même direction. C'est pour cette raison que nous avons recours à divers canaux internes pour communiquer sur ces objectifs à long terme. Les différents départements s'appuient sur cette méthode générale pour ensuite déterminer leurs propres priorités et dresser un plan d'action.

## Créer des ponts

Lotus Bakeries veut créer des ponts entre tous ses collaborateurs. Pour ce faire, il convient avant tout de traiter l'autre avec respect et bienveillance. Ce n'est pas pour rien que l'esprit d'équipe figure parmi les valeurs TOP. Pour optimiser la coopération entre les collaborateurs, Lotus Bakeries encourage une communication claire dans l'ensemble du Groupe, au niveau local et international, notamment via notre système d'échange d'informations LotusLink Share Point. En outre, des activités de team building sont organisées afin que les collaborateurs apprennent à se connaître en dehors du contexte habituel. Enfin, Lotus Bakeries a désigné quelques personnes de confiance dûment formées vers qui les collaborateurs peuvent se tourner.

## S'épanouir au sein de l'organisation

Passé l'engagement de ces talents TOP impliqués et motivés, il s'agit de parvenir à les retenir dans l'entreprise de manière à ce que le savoir-faire qu'ils ont accumulé ne se perde pas. Il faut pour ce faire prendre garde à donner aux collaborateurs la possibilité de se développer, leur offrir des opportunités de formation adéquates, mais aussi veiller à ce que le Groupe propose suffisamment de défis aux collaborateurs qui en veulent plus.

Nous sommes convaincus que la mobilité interne est une des clés qui contribuent à augmenter l'implication et l'investissement de nos collaborateurs. Chez Lotus Pays-Bas, par exemple, nous sommes parvenus l'an dernier à pourvoir plus de 75 % de nos postes vacants en interne.

Comme les collaborateurs reçoivent un nouveau paquet de tâches ou d'autres responsabilités, ils peuvent s'épanouir pleinement au sein de l'organisation. En 2018, nous avons à nouveau pu donner l'occasion à quelques collaborateurs de Lotus de vivre une expérience d'expat à l'étranger. De plus, des opportunités de formation sont régulièrement proposées aux membres de notre personnel et nous avons instauré un programme « Young graduates ». Tout cela contribue au développement permanent des aptitudes et des compétences qualitatives présentes dans l'équipe Lotus.

### La sécurité au travail est une priorité

Un deuxième défi qui se pose, entre autres, à l'environnement de production de Lotus Bakeries concerne la sécurité et le bien-être des collaborateurs. Le mot d'ordre absolu est « Safety first » (priorité à la sécurité).

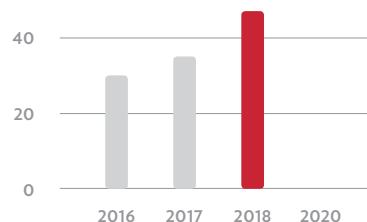


### Vignette Arbo pour Lotus Pays-Bas

La loi néerlandaise relative aux conditions de travail (loi Arbo) comporte des règles visant à promouvoir la sécurité, la santé et le bien-être des collaborateurs et à éviter les accidents de travail. L'association néerlandaise de l'industrie de la pâtisserie et de la confiserie (Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie, ou VBZ) a créé un label de qualité, la vignette Arbo, pour le secteur. Nos usines d'Enkhuizen et de Geldrop ont toutes deux prouvé qu'elles pouvaient satisfaire à ces normes de qualité élevées et ont obtenu la vignette.



**Nombre d'accidents de travail ayant entraîné une incapacité de travail dans nos sites de production actuels**



### Le mot d'ordre absolu est « Safety first » (priorité à la sécurité)

Le bien-être de nos collaborateurs commence par un environnement de travail sûr. Un accident est vite arrivé, et une seconde d'inattention peut avoir des conséquences graves sur le lieu de travail. Aussi, toutes les réunions accordent toujours une priorité absolue à la sécurité. Nos collaborateurs et cadres discutent chaque jour des situations de danger, et nous mettons en place des améliorations structurelles.

En 2018, sur l'ensemble des sites du Groupe Lotus Bakeries nous avons déploré 47 accidents de travail ayant entraîné une incapacité de travail. Bien qu'aucun de ces incidents ne puisse être qualifié d'accident grave, c'en est 47 de trop.

La majeure partie des accidents de travail s'est produite dans deux usines où, d'une part, les volumes ont augmenté considérablement et qui, d'autre part, ont accueilli récemment beaucoup de nouveaux collaborateurs. Ces circonstances ne peuvent pas justifier en soi une augmentation des accidents de travail. Nous devrons donc redoubler d'efforts pour améliorer drastiquement les résultats à l'avenir.

Le constat que certains départements, voire même certaines usines, ne comptent aucun accident depuis plusieurs années déjà nous conforte dans notre croyance que nos efforts doivent être poursuivis pour atteindre notre but ultime : « zéro » accident de travail, tous sites du Groupe confondus.

### Rendre le travail agréable pour nos collaborateurs

#### Un environnement de travail agréable

Lotus Bakeries s'efforce de proposer un environnement de travail agréable, doté de différentes infrastructures telles que des bureaux assis-debout afin de stimuler le travail debout, des douches pour permettre aux collaborateurs de venir travailler à vélo en toute facilité, et suffisamment d'éléments vitrés pour créer des bureaux clairs et aérés.

Après l'ouverture de nouveaux bureaux aux États-Unis, en Allemagne, en Suisse, en Chine, en Corée du Sud et en Autriche et la rénovation des bureaux de Comines, nous avons entamé en 2018 la rénovation du complexe de bureaux de Lembek. Nous nous efforçons ainsi de rendre le lieu de travail le plus agréable possible.

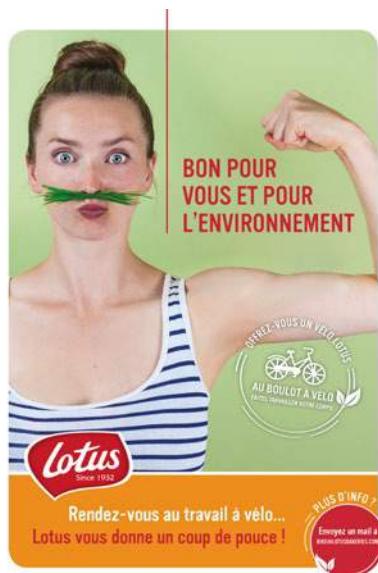


À Enkhuizen (Pays-Bas) aussi, l'usine et les bureaux ont été entièrement rénovés.



### En bonne santé et en pleine forme toute la journée

Lotus Bakeries a la conviction que l'attention apportée à la santé et à la forme physique est bénéfique pour le collaborateur mais aussi pour l'entreprise. En 2018, tous les collaborateurs de Belgique se sont vu offrir la possibilité de prendre part à un plan de leasing de vélos. Depuis lors, plus de 150 collaborateurs enthousiastes ont choisi d'acquérir un vélo par le biais de ce plan et viennent régulièrement au travail en utilisant ce mode de déplacement. En plus d'être bénéfique pour la santé des collaborateurs, cette initiative a aussi un impact positif sur les émissions de CO<sub>2</sub>.





03.

## PROFITER D'UNE MANIÈRE RESPONSABLE DE NOTRE OFFRE DURABLE

Permettre aux gens de profiter pleinement de nos produits, mais de manière responsable, aujourd'hui et à l'avenir. Voilà l'engagement que nous renouvelons jour après jour dans le cadre de notre troisième axe de durabilité.

Lotus Bakeries veut proposer à ses consommateurs des en-cas savoureux d'excellente qualité pour chaque moment de la journée, et ce, tant dans la catégorie des biscuits et des pâtisseries que dans celle des en-cas naturels. La gamme de biscuits et de pâtisseries met toujours l'accent sur le plaisir tout en recherchant en permanence un équilibre sain entre plaisir et santé. La santé joue un rôle prépondérant dans la gamme des en-cas naturels, mais celle-ci affiche en plus l'ambition de proposer des produits sains et naturels qui sont aussi délicieux. Lotus Bakeries veut que ses produits « délicieux » soient les plus sains possible et que ses produits « sains » soient les plus délicieux possible. Il est dès lors crucial de veiller à la qualité, à l'origine, à la composition et à la sécurité de nos produits.

Cette politique s'accompagne de nombreux défis. Pour la mise sur le marché de produits de qualité supérieure nous pouvons compter sur un département R&D interne compétent. La prise de conscience croissante de la société concernant les bienfaits d'une alimentation saine nous pousse à investir dans une offre diversifiée de produits et à analyser la composition des produits et les possibilités d'amélioration.

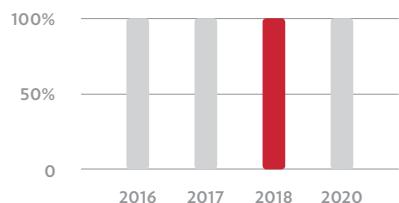
### Une qualité TOP sur toute la ligne

La quête de la meilleure qualité qui soit pour nos produits et nos processus constitue un travail de tous les instants et va de pair avec des investissements importants dans la recherche. Notre département R&D est ainsi en mesure d'affiner la composition de nos produits. Nos chercheurs mettent à profit leur propre expertise, mais font aussi appel à des plateformes d'innovation et à des instituts de recherche renommés au sein de l'industrie alimentaire pour exploiter les dernières évolutions dans le domaine des différentes matières premières. Nous apprenons énormément les uns des autres. Pour appliquer les meilleures pratiques le plus rapidement possible dans d'autres usines, nous travaillons avec un système de concertation organisée. La recherche permanente de produits et de processus de haute qualité fait l'objet d'audits internes et externes (IFS, BRC, ACG), et tous nos collaborateurs y sont étroitement associés.





#### Pourcentage de sites de production Lotus Bakeries disposant d'une certification de la qualité externe (BRC, IFS, ACG)



Au sein de Lotus Bakeries, nous trouvons important de pouvoir présenter différentes pistes de réponse au consommateur en quête d'un mode de vie responsable. Ce mode de vie responsable peut être proposé sous la forme d'un équilibre entre l'alimentation et l'exercice physique.

Pour soutenir le consommateur dans ses choix alimentaires, nous estimons qu'il est important, tout d'abord, qu'il dispose d'informations correctes sur chaque article concernant les valeurs nutritionnelles. Ces informations sont présentes sur l'emballage, mais aussi sur notre site Internet. De plus, nous anticipons ainsi la prise de conscience croissante concernant les bienfaits d'une alimentation saine en proposant plusieurs produits phares en parallèle dans des grands et des petits formats.

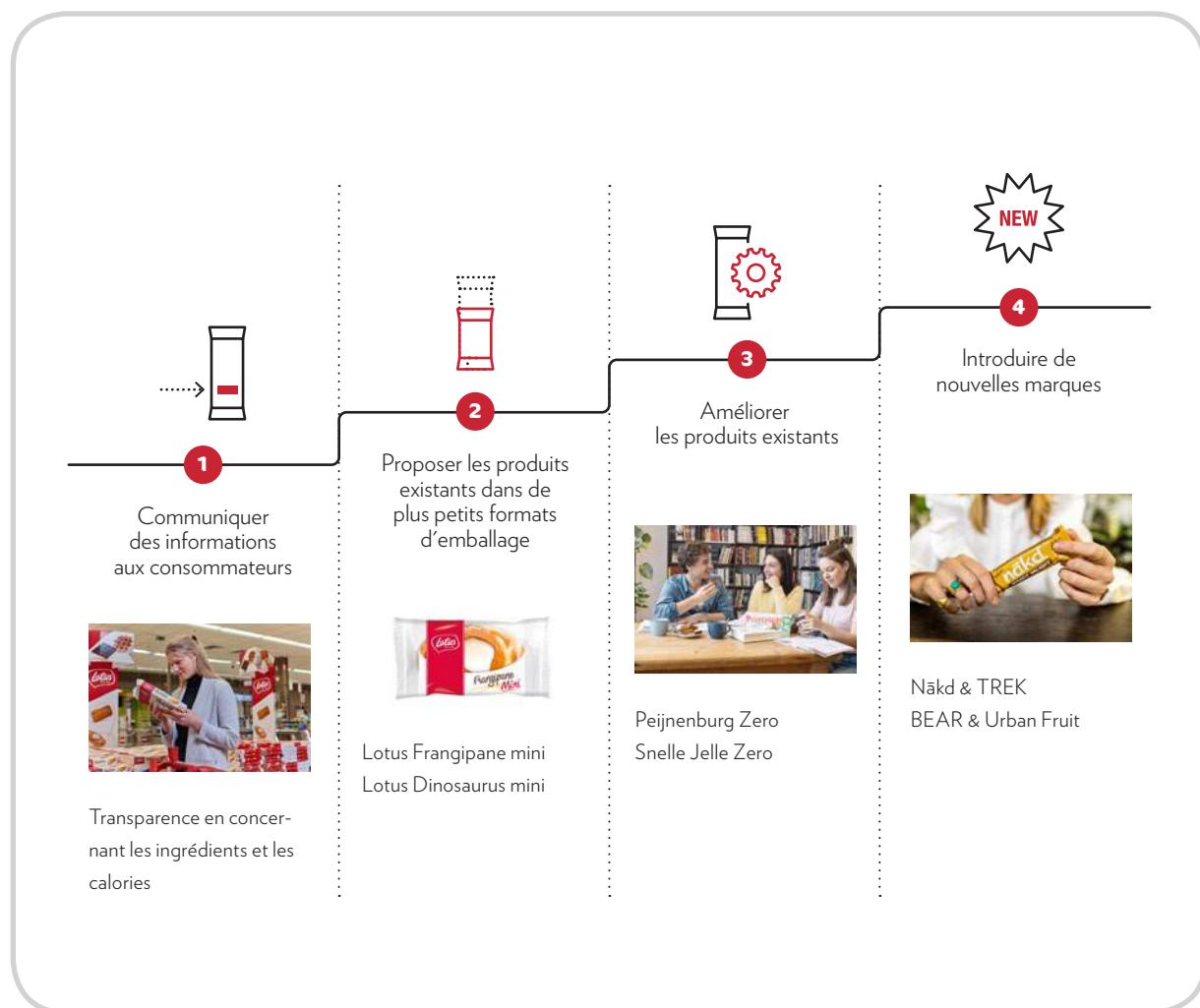
Notre département R&D a à cet égard pour tâche de développer des produits dont les composants alimentaires sont adaptés de manière positive, toujours dans le respect du maintien de la qualité du produit. Ainsi, des mesures importantes ont été prises pour réduire les acides gras trans, les graisses saturées et le sucre.

Enfin, depuis l'acquisition de Nákd, TREK, BEAR, Urban Fruit et Kiddylicious, notre gamme s'est étoffée d'en-cas sains.

#### Un mode de vie sain : ce que l'on apprend au berceau dure jusqu'au tombeau

Tout qui prend de bonnes habitudes en matière d'alimentation et d'hygiène de vie dès l'enfance en récoltera les fruits ultérieurement. C'est en se basant sur ce raisonnement que notre site de Geldrop aux Pays-Bas est devenu partenaire de l'organisation JOGG (Jongeren op Gezond Gewicht - Des jeunes en bonne santé). De plus, nous avons signé le projet « cantine scolaire saine » organisé au niveau national, et nous offrons des alternatives plus saines pour la collation, en collaboration avec le JOGG, par le biais des produits Nákd, BEAR, Snelle Jelle et Peijnenburg Zero.







04.

## RÉDUIRE MÉTHODIQUEMENT NOTRE IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

Quand il s'agit du respect de l'environnement, nous ne laissons rien au hasard. Des achats à l'emballage, en passant par la production : le respect de l'environnement est notre priorité absolue. Dans le cadre du quatrième axe de durabilité, nous surveillons et réduisons en permanence l'impact de l'ensemble de nos processus sur la nature.

Lotus Bakeries entend réaliser une croissance durable. Il va de soi que nous respectons la législation en vigueur en matière d'environnement. Notre objectif va bien au-delà. Lotus Bakeries suit de près l'impact de ses activités sur l'environnement et cherche toujours à réduire son empreinte écologique.

Sur la base de la matrice de matérialité, nous avons identifié une série de risques importants dans le domaine de l'environnement. Tout d'abord, Lotus Bakeries vend ses produits dans une soixantaine de pays et les fabrique dans quatre (bientôt six) pays. Il faut donc tenir compte des modifications fréquentes des différentes législations, notamment dans le domaine de l'environnement. En outre, la réduction des déchets, mais aussi de la consommation d'eau et d'énergie et de la production de CO<sub>2</sub> forment des points d'attention importants dans le secteur alimentaire. Enfin, la composante achats présente aussi divers défis, notamment liés à la traçabilité et au respect par nos fournisseurs de principes correspondant à ceux que Lotus Bakeries considère comme importants dans le domaine de l'environnement et pour la société.

### Un département qualité professionnel

Notre département Corporate Quality Assurance assure un suivi permanent des modifications au niveau de la législation et traduit celles-ci dans

notre système de gestion de la qualité. Il veille notamment à la présence sur les emballages d'informations claires et conformes à la législation, pour que le consommateur soit parfaitement informé sur nos produits et leurs ingrédients. Nous vérifions également que nos fournisseurs et leurs produits respectent les prescriptions que Lotus Bakeries leur impose, afin d'être certains de fournir aux consommateurs des produits de qualité et sûrs. L'assurance de la qualité est constamment surveillée par des analyses en laboratoire et des évaluations des fournisseurs.

### Réduire et éviter les déchets

Par l'optimisation méthodique de notre processus de production, nous limitons autant que faire se peut les déchets issus de la production. Les restes sont transformés en aliments pour le bétail, mais l'objectif est de les réduire davantage au travers d'une utilisation plus efficace des ingrédients.

Nous aidons aussi les consommateurs à gaspiller moins de denrées alimentaires en leur proposant divers formats d'emballage. En outre, nous proposons toujours davantage de portions individuelles. L'idée qui sous-tend cette démarche est la suivante : jeter de la nourriture est plus nocif pour l'environnement que la petite quantité de plastique nécessaire à la réalisation des emballages des portions individuelles. L'empreinte

éologique du processus de production au sens large du terme (culture, élevage, assemblage...) est généralement nettement supérieure à celle de l'emballage. Chez Lotus, nous optons pour la flexibilité dans nos formats d'emballage et une solution pour différentes tailles de ménage et différents moments de consommation, en fonction de la fréquence à laquelle les gens veulent savourer notre biscuit.

## Une utilisation judicieuse des emballages

### Finalité de l'emballage

Dépourvu de contenu, un emballage est souvent perçu comme un déchet ; il n'a en effet aucune importance aux yeux du consommateur s'il ne contient pas de biscuit ou de produit. L'emballage remplit toutefois plusieurs fonctions importantes, qui sont notamment cruciales pour la conservation et la protection du produit lors du transport et du stockage intermédiaire entre l'usine Lotus Bakeries et sa destination finale chez le consommateur. De plus, un bon emballage constitue une garantie pour la santé et la sécurité du consommateur. L'emballage remplit encore d'autres fonctions : mise à disposition des informations (allergènes), marketing, diversification et présentation des produits en portions adaptées.

### Matériaux d'emballage

Chez Lotus Bakeries, nous utilisons trois types de matériaux d'emballage pour amener nos produits jusque chez le consommateur de manière sûre et en préservant leur goût : le carton, le verre et le plastique.

Pour le transport, le principal matériau d'emballage (en poids) est le carton. Ce matériau offre une protection idéale. Nos emballages pour le transport sont composés pour plus de 90 % de matériau recyclé. Le carton est déjà collecté et recyclé à grande échelle et contribue à créer une économie circulaire.

Notre pâte à tartiner au speculoos est en grande partie présentée dans des récipients en verre car ce matériau permet une conservation et une expérience gustative optimales. Le verre utilisé peut ensuite être collecté et recyclé.

Lorsque Lotus Bakeries utilise du plastique, son objectif est de conserver le produit et le garder frais plus longtemps. Lorsque nous utilisons du plastique, nous optons sciemment pour du mono-matériau afin de faciliter au maximum les possibilités de recyclage.

### Recyclage

Si nous voulons à l'avenir continuer d'avoir recours aux avantages du plastique sans nuire à l'environnement, nous devons l'utiliser intelligemment. Nous mettons au point un emballage qui, d'une part, offre la meilleure protection au produit, mais qui, d'autre part, entraîne aussi un impact minimal du produit et de l'emballage sur l'environnement. Qui plus est, nous constatons que le poids de tous les matériaux d'emballage par unité de consommation (kg de produit) de Lotus Bakeries est particulièrement faible.

Nous analysons activement la recyclabilité de nos emballages, mais la recyclabilité seule n'est pas suffisante. Biscoff est commercialisé dans le monde entier. Or la collecte et le tri sont organisés au niveau local. En présence de matériaux « plus difficiles » à recycler, nous cherchons des alternatives avec nos fournisseurs et avec des organismes scientifiques. Celles-ci font l'objet de tests approfondis pour ne pas perdre de vue la qualité et l'expérience gustative de notre produit.

### Gaspillage alimentaire versus préemballage

C'est une erreur de croire que les grands emballages économiques sont meilleurs pour l'environnement que les emballages individuels. Il est vrai que la quantité d'emballage est moindre qu'avec des emballages individuels. Mais par ailleurs, les emballages individuels peuvent éviter le gaspillage alimentaire et par conséquent s'avérer meilleurs pour l'environnement. L'impact de la nourriture jetée est en effet bien supérieur à l'impact de quelques grammes de plastique supplémentaires.

### Innovation

Lorsque nous développons de nouveaux produits et de nouveaux formats d'emballage, nous prenons en considération l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Nous optimisons systématiquement le chargement des palettes et des camions pour minimiser l'impact du transport. Nous estimons évidemment qu'il nous incombe de suivre de près la tendance et les évolutions dans le domaine des matériaux, de la durabilité et du recyclage et de les mettre en œuvre quand c'est possible.

### Attention accordée à l'empreinte écologique

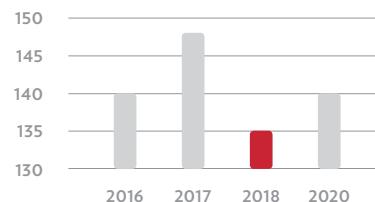
#### Limiter la consommation énergétique et les émissions

L'empreinte carbone (kg CO<sub>2</sub>) des scopes 1 et 2 par tonne produite a diminué de 8 % en 2018 par rapport à 2017. Pas moins de 10 des 11 sites de production ont réalisé une diminution, le dernier site restant à peu près stable.

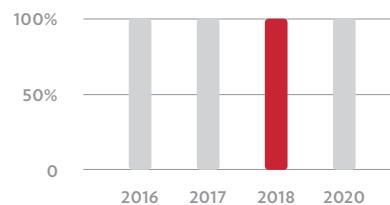
De plus, notre consommation de gaz est compensée par le programme Gold Standard initié par WWF, et nous utilisons de l'électricité verte. Résultat de tous ces efforts : depuis 2015, la production de Lotus Bakeries est CO<sub>2</sub> neutre.



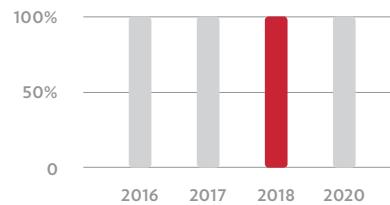
**Émission d'équivalent CO<sub>2</sub> par tonne produite  
(en kgCO<sub>2</sub>e/tonne) \* dans nos sites de production actuels**



**Pourcentage de nos sites de production actuels qui ont obtenu le label CO<sub>2</sub> neutre \***



**Pourcentage de nos sites de production actuels certifiés RSPO**



\* Ces ICP sont valables pour les émissions relevant des scopes 1 et 2 et sont calculés au moyen du bilan carbone.



### Sensibiliser les collaborateurs en matière de déchets et d'émissions

Nos collaborateurs sont eux aussi impliqués dans la réduction des déchets et des émissions. Ainsi, Lotus a notamment mis en place une plateforme LotusLink Share Point où les informations ont été numérisées et à laquelle l'accès a été facilité. C'est une étape importante vers un environnement de travail sans papier. De plus, nous favorisons l'utilisation des moyens de communication modernes afin de limiter les déplacements et les voyages. Nous veillons par ailleurs à ce que notre parc automobile soit plus vert et nous avons lancé un plan de leasing de vélos pour nos collaborateurs en Belgique.

### Produire localement dans le principal marché d'exportation

Lors du développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau format d'emballage, nous tenons toujours compte de l'ensemble de la chaîne logistique. Nous pensons par exemple au chargement optimal des palettes et des camions. Nous limitons ainsi au maximum l'impact du transport.

Dans le domaine de l'approvisionnement de notre principal marché d'exportation pour le speculoos, nous sommes même allés plus loin. La première usine de speculoos en dehors de la Belgique verra bientôt le jour en Caroline du Nord, aux États-Unis. À l'instar de nos usines européennes, et dans la mesure du possible, nous achèterons nos matières premières et nos matériaux d'emballage localement aux États-Unis, et les lignes de production seront équipées de techniques modernes de récupération de l'énergie. Nous ambitionnons d'organiser sur place toute la production destinée au marché américain. Cette manière de procéder aura non seulement un impact considérable sur notre empreinte écologique, mais nous allons aussi créer de nouveaux emplois dans la région. Les premiers biscuits Lotus Biscoff seront fabriqués aux États-Unis en 2019.



## NOTES



## SIÈGE SOCIAL

Lotus Bakeries SA  
Gentstraat 1  
B-9971 Lembek  
**T** + 32 9 376 26 11  
**F** + 32 9 376 26 26  
[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

Registre de personnes morales, Gand  
Numéro d'entreprise 0401.030.860

## 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 :

Lotus Bakeries SA  
Corporate Secretary  
Gentstraat 1  
B-9971 Lembek  
**T** + 32 9 376 26 11  
**F** + 32 9 376 26 26  
[corporate@lotusbakeries.com](mailto:corporate@lotusbakeries.com)

## Concept et réalisation

Focus Advertising et Lotus Bakeries  
[www.focus-advertising.be](http://www.focus-advertising.be)

## Illustration sur la couverture

Flore Deman  
[www.floredeman.com](http://www.floredeman.com)





## Le favori de Max ... Lotus Biscoff 1p!



« Mon produit préféré dans la gamme est sans aucune hésitation le Lotus Biscoff en emballage individuel. Ce biscuit est non seulement au centre de tout ce que nous faisons dans le département hors foyer, mais c'est aussi un moteur de croissance fondamental dans tous nos canaux, qui contribue à faire de chaque pause café un moment mémorable. »

— Max Kenyon, Key Account Manager OOH Royaume-Uni



[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)