BEING GREAT IN LITTLE THINGS.

Rapport annuel 2015

Lotus
Since 1932

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.

MOT DU PRÉSIDENT ET DU CEO

2015 fut à la fois une année exceptionnelle, mais très mouvementée. Nous avons franchi des étapes stratégiques importantes et nous avons réalisé une croissance interne inédite. Néanmoins, l'incendie dans l'usine des gaufres à Meise restera à jamais gravé dans nos mémoires comme une page noire dans l'histoire de Lotus Bakeries. Depuis cet événement, nous avons renforcé les mesures de sécurité et menons davantage des actions de prévention d'incendies, car plus jamais, nous ne voulons vivre un tel drame.

Coup d'accélérateur pour les en-cas sains

En 2015, nous avons enregistré la plus forte hausse interne depuis des années. Les ventes à l'étranger du speculoos et de la pâte à tartiner au speculoos Lotus furent exceptionnelles, tout comme celles des Dinosaurus et des gaufres Lotus. Le speculoos et la pâte à tartiner au speculoos ont connu leur plus forte croissance aux États-Unis et au Royaume-Uni. Les pays comme la Chine, la France, l'Allemagne, la Suisse ainsi que notre réseau international de partenaires commerciaux ont eux aussi enregistré une progression des ventes.

De plus, notre croissance externe a été favorisée par trois reprises de société. Nous avons eu la possibilité d'ouvrir notre propre bureau de ventes en Corée du Sud, une de nos premières destinations d'exportation. Grâce aux excellentes relations avec le distributeur local depuis un quart de siècle, nous avons posé des bases solides dans ce marché. Aujourd'hui, notre speculoos emblématique y est naturellement associé au café. En outre, le marché sud-coréen offre de nombreuses opportunités. Notre présence doit nous permettre de renforcer notre position.

> Les en-cas sains deviennent la tendance dominante partout dans le monde.

L'été dernier, nous avons annoncé la reprise de la société Natural Balance Foods, pionnier britannique en matière d'en-cas sains. Fondée en 2004 par Jamie et Greg Combs, deux frères californiens, elle propose deux marques d'en-cas naturels, Nākd et Trek. Les barres sont élaborées à partir de dattes fraîches et de noix de cajou 100 % naturelles et sont sans sucres ajoutés. Avec le soutien des fondateurs qui restent coactionnaires, nous continuerons à développer les marques Nākd et Trek au Royaume-Uni et à l'étranger.

Juste avant Noël, nous avons finalisé la reprise de la société britannique Urban Fresh Foods, spécialisée dans les en-cas sains à base de fruits. Elle a été fondée en 2007 par le couple londonien Hayley et Andrew Gait-Golding. Leur objectif était de proposer d'une manière ludique des fruits aux enfants. Ils ont réussi le pari, car les enfants britanniques ont consommé plus de 375 millions

<

Jan Vander Stichele
Executive Director
Matthieu Boone
Président
Jan Boone
CEO

de portions de fruit grâce à la marque BEAR. Ce produit complète à merveille la gamme proposée par Natural Balance Foods.

Un groupe, plusieurs marques

Pourquoi avons-nous investi dans la reprise des marques Nākd et BEAR ces derniers mois ? Les en-cas sains deviennent la tendance dominante partout dans le monde. Lotus Bakeries veut proposer de bons produits au consommateur. Dorénavant, notre offre se composera de produits traditionnels et d'en-cas sains. Nous visons une qualité gustative supérieure pour les deux gammes de produits.

Cependant, elles ne peuvent être commercialisées sous une seule et unique marque. Lotus propose des speculoos, des pâtisseries et des gaufres depuis 1932. Fabriquer des douceurs est contenu dans notre ADN. Mais, ce serait une erreur d'appliquer cette même philosophie à notre récent positionnement dans le segment des en-cas sains. C'est pourquoi notre portefeuille se composera de plusieurs marques, chacune avec sa personnalité et sa clientèle.

Maîtrise de la croissance fulgurante

L'objectif de partir à la conquête du monde avec notre speculoos se réalise petit à petit. Il était urgent de renforcer les équipes commerciales et marketing dans les bureaux de ventes. L'année dernière, nous avons embauché des personnes susceptibles de véhiculer nos valeurs TOP et de poursuivre notre expansion, notamment en France, au Royaume-Uni, en Europe centrale, aux États-Unis et en Chine.

Quant aux équipes de production, elles doivent répondre à la hausse de la demande. Pour la première fois l'année dernière, le site à Lembeke a produit 38 millions de kilos de speculoos. Suivre le rythme de croissance effréné du speculoos et de la pâte à tartiner au speculoos relève pour elles d'un véritable défi. Créer de la capacité de production est un impératif absolu. La construction d'un troisième hall de production à Lembeke, offrant l'espace à au moins quatre lignes de production, doit répondre à ce besoin. Par ailleurs, nous sommes très fiers du label CO_2 Neutral obtenu par nos usines l'année dernière. C'est d'ailleurs une étape importante dans notre programme de responsabilité sociétale, « Care for Today - Respect for Tomorrow ».

Pour la première fois l'année dernière, notre site de production à Lembeke a produit 38 millions de kilos de speculoos.

À la conquête des États-Unis

Dans quelques années, nous produirons des speculoos aux États-Unis. Lotus Biscoff enregistre d'ailleurs d'excellents résultats. Il y a trente ans, nous avons proposé notre speculoos à quelques compagnies aériennes. Cette démarche s'est avérée gagnante, car nous sommes parvenus à conquérir le cœur des Américains. Les réactions des passagers étaient tellement positives que la marque Biscoff a été d'emblée vendue par catalogue dans tout le pays. Ensuite, nous avons introduit nos produits dans les supermarchés.

Cette stratégie a engendré une large clientèle aux États-Unis. Plus encore, la croissance enregistrée ces dernières années les conduit à devenir le principal pays de consommation de speculoos. Par ailleurs, il possède un énorme potentiel. C'est pourquoi nous avons décidé d'y construire une usine dédiée à la fabrication de speculoos. D'après nos prévisions, les premiers biscuits devraient être fabriqués dans trois ans environ.

La croissance enregistrée ces dernières années conduit les États-Unis à devenir le principal pays de consommation de speculoos.

Fidèle à nos origines

Le Groupe Lotus Bakeries est parti à la conquête du monde, mais reste ancré à Lembeke. C'est d'ailleurs ici qu'a commencé son succès en 1932. À la suite de l'expansion internationale et de notre croissance interne, nous cherchions depuis quelque temps déjà un lieu plus vaste pour abriter notre siège social. Ce projet a été concrétisé début 2015. Le comité exécutif, l'équipe internationale et quelques départements corporate se sont installés dans l'ancienne presbytère de Lembeke. Le bâtiment a été entièrement rénové et a été intégré dans un immeuble d'exploitation moderne.

Comme vous avez pu le lire, l'année 2015 fut une année-clé pour le Groupe. Aussi tenons-nous à remercier tous nos collaborateurs. Leur dévouement au quotidien et leur passion pour Lotus Bakeries ont permis la réalisation de tous ces projets. Ensemble, nous construisons un avenir prometteur pour l'entreprise.

Jan Boone
CEO

Matthieu Boone
Président

[1]

[2]

[3]

[4]

L'ANNÉE 2015 RÉSUMÉE EN FAITS MARQUANTS

[1]
Février 2015
Le comité exécutif (EXCO), l'équipe internationale et un nombre de départements corporate intègrent le nouveau siège social installé dans l'ancienne presbytère de Lembeke.

[2]
Mars 2015
Lotus Bakeries rachète le partenaire de distribution Lotus Korea Co Ltd en Corée du Sud.

[3]
Mars 2015
Le Premier ministre belge Charles Michel et son vice-Premier ministre Alexander De Croo visitent notre site de production de Lembeke.

[4]
Mai 2015
Lotus Bakeries sponsorise le pavillon belge à l'Exposition universelle de Milan. Nous avons distribué cinq millions de speculoos Lotus Biscoff.

Juin 2015
Un violent incendie détruit le site de production de Meise.

[5]

[6]

[7]

[8]

[9]

[5]
Août 2015
Lotus Bakeries prend une participation majoritaire dans la société Natural Balance Foods, pionnier britannique dans les en-cas sains.

[6]
Août 2015
Lancement de Peijnenburg Zero, le premier pain d'épices sans sucres ajoutés.

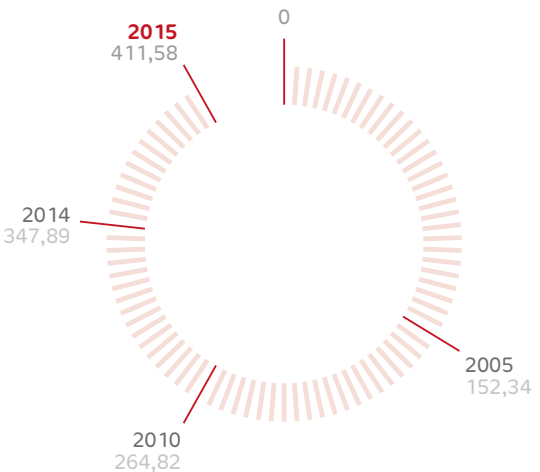
[7]
Septembre 2015
Les différents sites de production obtiennent le label CO_2 Neutral (CO_2logic.com certified).

[8]
Décembre 2015
Lotus Bakeries rachète l'intégralité des titres détenus par la société britannique Urban Fresh Foods, spécialisée dans les en-cas sains à base de fruits purs pour enfants.

[9]
Décembre 2015
Le site de Lembeke totalise une production de 38 millions de kilos de speculoos, établissant un véritable record.

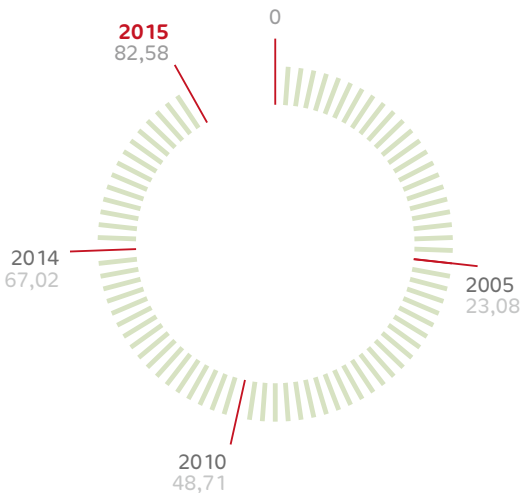
Chiffre d'affaires

(EN MILLIONS D'EUR)



REBITDA

(EN MILLIONS D'EUR)



Dividende brut 2015

14,20 EUR par action

Nombre du personnel 2015

1.339

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS DU GROUPE LOTUS BAKERIES

EN MILLIONS D'EUR	2015	2014	2013	2012	2011
COMPTE DE RÉSULTATS					
Chiffre d'affaires	411,58	347,89	332,32	288,46	275,60
Approvisionnements et marchandises	(121,80)	(104,43)	(111,43)	(91,15)	(85,74)
Services et biens divers	(117,96)	(96,48)	(87,26)	(78,39)	(73,25)
Coût personnel	(88,53)	(78,89)	(78,90)	(69,97)	(68,72)
Amortissements et réductions de valeur (1)	(17,01)	(16,66)	(14,16)	(12,84)	(12,07)
Autres produits et charges d'exploitation (net)	(1,52)	(1,99)	0,80	0,57	0,55
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	64,76	49,43	41,37	36,68	36,37
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) (2)	82,58	67,02	55,62	49,85	49,36
Résultat d'exploitation non-récurrent	(1,75)	(0,26)	(3,65)	(1,95)	(2,70)
Résultat d'exploitation (EBIT) (3)	63,01	49,17	37,72	34,73	33,67
Résultat financier	(0,78)	0,02	(1,74)	(1,57)	(0,69)
Résultat avant impôts	62,23	49,19	35,98	33,16	32,98
Impôts	(16,62)	(12,42)	(8,06)	(7,41)	(9,17)
RESULTAT NET	45,61	36,77	27,92	25,75	23,81
Résultat net: part de tiers	0,20	-	-	0,01	0,01
Résultat net: part du Groupe	45,41	36,77	27,92	25,74	23,80
BILAN					
Total du bilan	571,22	336,99	334,10	270,62	237,89
Fonds propres	217,53	200,63	171,38	145,21	126,76
Investissements (4)	16,07	16,55	33,16	40,54	16,98
Dettes financières nettes (5)	163,86	20,20	48,89	24,16	10,88
NOMBRE DU PERSONNEL	**1.339**	**1.221**	**1.244**	**1.218**	**1.198**
CHIFFRES-CLES CONSOLIDES PAR ACTION en EUR (6)					
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	82,15	63,46	54,09	49,17	48,54
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) (2)	104,76	86,03	72,72	66,82	65,90
Résultat net: part du Groupe	57,61	47,21	36,50	34,50	31,77
Dividende brut (7)	14,20	12,40	10,80	9,80	9,40
Dividende net	10,37	9,30	8,10	7,35	7,05
Nombre moyen pondéré d'actions	788.341	778.944	764.828	746.052	749.088
Nombre d'actions au 31 décembre	**811.863**	**803.013**	**795.113**	**779.643**	**772.563**

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

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

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

(4) Comprend les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles

(5) Le terme dettes financières nettes désigne les dettes financières - les placements de trésorerie - trésorerie et équivalents de trésorerie - les actions propres

(6) À l'égard du nombre moyen pondoré d'actions

(7) Pour 2015 : dividende proposé à l'assemblée générale ordinaire du 13 mai 2016

SOMMAIRE

Mot du Président et du CEO 5
L'année 2015 résumée en faits marquants 8
Chiffres-clés consolidés 2015 10
Mission et stratégie de Lotus Bakeries 14

PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES

1. Marques et produits 19

2. Nos marques en 2015 27

3. Organisation 35
- Structure du Groupe et direction 35
- Organisation commerciale 38
- Sites de production 39
- Personnel 41

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Les activités en 2015. 44
   - État du marché et résultats de ventes en 2015. 44
   - Investissements. 45

2. Informations financières 46
   - Rentabilité et évolution des coûts. 46
   - Principaux risques et incertitudes 47
   - Instruments financiers. 50
   - Research et développement, innovation et responsabilité sociétale 50
   - Faits importants après le 31 décembre 2015. 50

3. Perspectives pour 2016 51

4. Résultats et proposition de répartition 52

5. Déclaration de gouvernance d'entreprise 53
   - Capital et actions 53
   - Actionnaires et structure de l'actionnariat 55
   - Conseil d'administration et comités du conseil d'administration 56
   - Comité exécutif 61
   - Rapport de rémunération. 61
   - Contrôle interne et gestion des risques 66
   - Notifications dans le cadre de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 - structures de protection 68
   - Audit externe 68

INFORMATIONS BOURSIÈRES DESTINÉES AUX ACTIONNAIRES 70

DONNÉES FINANCIÈRES 73

Données financières consolidées 74
Revue financière abrégée des cinq dernières années du Groupe Lotus Bakeries 76

RSE : "CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW" . . 78

MISSION DE LOTUS BAKERIES

Lotus Bakeries entend asseoir sa croissance et sa rentabilité durables sur la satisfaction des besoins des générations actuelles, sans pour autant hypothéquer les ressources des générations futures.

STRATÉGIE DE LOTUS BAKERIES

Lotus Bakeries est active au niveau international dans le segment des snacks avec les marques Lotus, Lotus Biscoff, Lotus Dinosaurus, Lotus Suzy, Peijnenburg, Snelle Jelle, Annas, Nākd, Trek, BEAR et Urban Fruit. Ayant pu conserver un équilibre parfait entre tradition et innovation, la marque Lotus offre au consommateur un assortiment de produits savoureux d'excellente qualité unique en son genre.

Lotus Bakeries est une entreprise dynamique d'envergure internationale. Sa vision stratégique claire et à long terme intègre des investissements permanents en matière de marketing, de R&D et de production.

Développer ses marques est intrinsèquement lié à sa stratégie. Lotus Bakeries veut être le leader sur les marchés traditionnels et internationaliser certaines marques. Pour préserver ses particularités, ses propriétés et sa clientèle, chaque marque est gérée séparément. Par ailleurs, l'entreprise met tout en œuvre pour favoriser la croissance de toutes ses marques via son vaste réseau international de bureaux de ventes et de partenaires commerciaux.

La stratégie est fondée sur les piliers suivants :

1. Proposer des produits succulents et savoureux à tous les consommateurs. À cette fin, l'offre a été élargie de produits naturels, avec des ingrédients non transformés, à base de fruits et de noix, pour adultes et pour enfants. Tous les produits dans chacune des catégories doivent garantir une expérience gustative de première qualité.

2. Prêter une attention toute particulière aux meilleurs produits.

3. Établir une communication claire et cohérente avec le consommateur et y consacrer les investissements nécessaires.

4. Favoriser les innovations en matière de packaging afin de capter de nouveaux clients et de créer des opportunités de consommation pour les meilleurs produits.

5. Politique résolument axée sur l'amélioration continue de l'efficience de la production, dans le but de continuer à fabriquer des produits de qualité supérieure, au prix de revient le plus concurrentiel qui soit.

6. Orientation permanente vers la responsabilité sociétale des entreprises mise en œuvre par la charte « Care for Today - Respect for Tomorrow ».

PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES

Lotus

Madeleine
SNELLE JELLE
PEIJNENBURG
ZERO% SUIKER
URBAN FRUIT
CHERRY
ANNAS

1. MARQUES ET PRODUITS

Le Groupe Lotus Bakeries possède un portefeuille international de marques d'une valeur inestimable. Le segment des spécialités traditionnelles aussi bien que celui des en-cas sains couvrent des marques fortes qu'il continuera à développer à long terme. La stratégie s'appuie sur un investissement permanent dans les produits distribués sur les marchés intérieurs et sur la stimulation de la croissance internationale des marques Lotus Biscoff et Dinosaurus Lotus. Chaque marque de Lotus Bakeries a ses propriétés, sa clientèle et son histoire.

Lotus

Depuis la fondation de Lotus Bakeries par Jan Boone père 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 la cuisson. 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.

Le consommateur retrouve par ailleurs le délicieux goût du speculoos dans les pâtes à tartiner et les glaces. La pâte à tartiner au speculoos est une pâte onctueuse et facilement tartinable au goût typique du speculoos Lotus. Elle existe avec et sans morceaux croquants de speculoos. Elle est délicieuse sur une tartine, mais aussi dans les desserts. La glace au speculoos Lotus est une crème glacée douce aux morceaux croquants de speculoos et à la pâte au speculoos.

En outre, Lotus propose au consommateur belge une vaste gamme de pâtisseries comprenant le frangipane, la madeleine, le carré confiture et le Zebra. En France, la marque vend des spécialités bretonnes au beurre. Chacune de ces spécialités pâtissières locales contribue très largement à la popularité de Lotus sur les différents marchés.

En Belgique et en France, où les gaufres ont beaucoup de succès, Lotus offre un vaste assortiment de gaufres avec les gaufres de Liège, les gaufres Soft, les gaufres fourrées, les tendres gaufres à la vanille et les galettes croustillantes.

Lotus Biscoff

Dans les années à venir, Lotus Bakeries continuera à développer à l'échelle internationale ses speculoos et pâtes à tartiner au speculoos. En dehors des marchés intérieurs, la Belgique, les Pays-Bas et la France, le speculoos Lotus est commercialisé sous le nom de Lotus Biscoff, signifiant « Biscuit with coffee », le renvoyant à son lien indissociable du 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 speculoos au moment du café.

Lotus Dinosaurus

Ces biscuits croquants et équilibrés sont élaborés à base d'ingrédients naturels. La marque inspire et encourage les enfants 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 le Dinosaurus Lotus fourré au chocolat fondant, au chocolat au lait ou à la vanille.

Le Dinosaurus Lotus est un biscuit très apprécié en Belgique et en France depuis des années. L'objectif est de renforcer notre position sur ces marchés et de trouver de nouveaux débouchés. En 2015, la gamme a été lancée dans un certain nombre de pays européens, dont les Pays-Bas.

Lotus Suzy

Lotus Suzy est la marque des gaufres aux perles de sucre, avec ou sans chocolat fondant et des gaufres à la vanille. 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 de 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 beaucoup de succès. Au fil des ans, la boulangerie s'est transformée en une véritable usine.

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. Typiquement néerlandais, ce produit est surtout connu aux Pays-Bas. La société Koninklijke Peijnenburg possède une part de marché de 60 % dans le segment des pains d'épices.

Le pain d'épices de Peijnenburg existe en plusieurs goûts et formats. En 2015, la gamme a été élargie avec 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, son 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 barres de pain d'épices au goût typique.

Annas

La marque Annas a été créée en 1929 par les sœurs Anna et Emma Karlsson quand 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 existe en quatre goûts différents. Le pepparkakor Annas est disponible toute l'année, mais en Scandinavie, il est surtout vendu à Noël où il prend alors la forme de petites maisons.

Nākd

Avec ses snacks et barres simples, Nākd adopte une approche sans détour. La marque offre aux jeunes femmes actives un produit innovant et totalement naturel remplaçant les en-cas surtransformés.

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 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 sain en un moment exceptionnel.

Trek

La marque Trek partage sa philosophie de produits naturels avec Nākd 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 fruit, 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 Morning Berry.

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 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 Yoyos de BEAR, 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. Les Paws de BEAR 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.

Urban Fruit

Depuis 2010, la jeune gamme Urban Fruit propose une solution saine et naturelle pour remplacer le snack sucré classique. L'en-cas sain contient 100 % de fruits cuits à basse température. Urban Fruit offre ainsi une solution aux jeunes adultes qui aiment manger des fruits d'une manière simple et rapide.

Urban Fruit est 100 % nature, donc sans ajout de sucres, de sulfites, de graisses. De plus, la marque s'est démarquée en proposant des snacks aux fruits moins évidents, comme les fraises et les framboises. Il existe au total huit variétés proposées aux formats faciles à emporter aussi bien qu'aux formats plus grands.

ROLLS

Biscoff
PICKUP WINDOW
ORDER INSIDE
Biscoff COOKIE SERVED
TH EVERY CUP OF COFFEE

2. NOS MARQUES EN 2015

Favorisée par le speculoos, force motrice de notre croissance organique, Lotus Bakeries a enregistré la plus forte hausse de chiffre d'affaires depuis des années. Les autres grands produits – les pâtes à tartiner au speculoos, les Dinosaurus et les gaufres – ont eux aussi largement contribué à l'augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité. Outre cette forte croissance interne, la reprise des entreprises Natural Balance Foods et Urban Fresh Foods, deux leaders britanniques dans les en-cas sains et naturels, a marqué l'année 2015.

L'emblématique biscuit Lotus Biscoff conquiert le monde

Les ventes de Lotus Biscoff – les speculoos et les pâtes à tartiner au speculoos – ont franchi un cap en 2015. Les États-Unis, le Royaume-Uni et la France ont connu la plus forte progression du chiffre d'affaires. L' area International Distributors a elle aussi beaucoup progressé, aussi bien en speculoos qu'en pâte à tartiner au speculoos Lotus Biscoff.

Concentration des forces en Asie

Nous possédons désormais notre propre bureau de ventes en Corée du Sud, un de nos premiers marchés d'exportation. Cette opération a été facilitée par le rachat de l'intégralité des actions des deux actionnaires de référence de Lotus Korea Co Ltd, le partenaire de distribution avec qui nous travaillons depuis plus d'un quart de siècle. Dans un premier temps, nous maintiendrons nos efforts sur le produit le plus stratégique, le Lotus Biscoff.

Avec le bureau de ventes en Chine, qui a ouvert ses portes en 2014, Lotus en Corée offre une chance unique pour perpétuer sa croissance sur le marché asiatique. Les bureaux concentrent dès maintenant leurs forces dans une nouvelle area appelée Sales Offices Asia.

Expansion du réseau de distribution

L'année dernière, nous nous sommes concentrés sur le renforcement et l'amélioration de nos canaux de distribution. Nous avons obtenu des référencements supplémentaires, notamment en Allemagne et en Suisse, favorisant la distribution de nos produits.

Par ailleurs, de nouveaux accords de coopération entre autres en France et en Chine ont permis de renforcer notre position dans le canal hors domicile.

Opérations marketing efficaces

Afin d'améliorer la visibilité de Lotus Biscoff dans les points de vente, nous veillons en permanence à ce que les rayons dédiés soient correctement agencés.

Plusieurs marchés ont bénéficié de spots télévisés et d'actions promotionnelles avec une distribution d'échantillons dans les points de vente. En tant que sponsor du pavillon belge à l'Exposition universelle de Milan, nous avons échantilloné cinq millions de speculoos Lotus Biscoff aux visiteurs.

<

Michelle Singer, General Manager Americas sur la terrasse du Biscoff Coffee Corner sur la Jetée n° 39 (Pier 39) à San Francisco (États-Unis)

Nouveau design pour les emballages
La pâte à tartiner au speculoos Lotus a bénéficié d'un nouvel emballage, renforçant le lien avec la forme emblématique du speculoos. Son succès s'explique entre autres par la pertinence de nos campagnes marketing, comme celle d'un tag-on dans les spots télévisés dédiés au speculoos Lotus. Au-delà des frontières, elle s'utilise de plus en plus comme ingrédient dans les desserts.

Lotus Biscoff aux États-Unis

Depuis trois décennies déjà, Lotus Biscoff affiche une croissance durable aux États-Unis, mais 2015 fut une année de grande croissance. La rentabilité a dépassé la croissance en volume. En 2015, notre réseau de distribution s'est élargi avec des chaînes de supermarchés et des compagnies aériennes.

L'airline cookie devient une valeur sûre
Aux États-Unis, le café comme les cookies font partie des habitudes de consommation, mais leur lien est moins étroit qu'en Europe. Ni les restaurants, ni les cafés n'ont l'habitude de servir un café avec un biscuit proposé gratuitement.
Les Américains s'accordent souvent un moment pour prendre un café : au petit-déjeuner, au travail, pendant la pause. Les grandes chaînes de coffeeshops ont introduit la culture du coffee-on-the-go, typiquement américaine, pour consommer du café dans le bus, dans le tram ou simplement dans la rue.
Les grandes villes voient de plus en plus surgir des coffeeshops indépendants. Ce sont des lieux de rencontre branchés où l'accent est mis sur la qualité et l'expérience gustative.

« Les passagers ont trouvé leur airline cookie délicieux. »

Nombreux sont les Américains qui ont découvert le speculoos lors d'un vol en avion. Les compagnies aériennes étaient nos tous premiers partenaires de distribution lorsque nous avons lancé notre biscuit emblématique aux États-Unis en 1985.
Les passagers aimaient tellement leur airline cookie que Lotus Biscoff a été vendu par catalogue dans tout le pays dès le début des années 90.

« Le Biscoff Coffee Corner à San Francisco propose nos speculoos aux clients »

En 2010, un Biscoff Coffee Corner a ouvert sur la Jetée n° 39 (Pier 39) à San Francisco. Les consommateurs découvrent notre speculoos, avec ou sans café.

Lotus Biscoff au Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, Lotus Biscoff a progressé en volume et en rentabilité, tant dans le canal hors domicile que dans la distribution. Nous avons réussi à élargir notre réseau de distribution. Le taux de pénétration, c.-à-d. la moyenne du nombre d'achats par ménage, de nos speculoos a augmenté de 43 %.

« Aujourd'hui, le compteur affiche plus de 20.000 coffeeshops »
Bien que les Britanniques restent des amateurs de thé, le café est en vogue depuis une dizaine d'années.
Des filiales de grandes chaînes de coffeeshops ont poussé comme des champignons. Chaque ville compte un ou plusieurs coffeeshops indépendants. Le pays en recense plus de 20.000.

« Les Britanniques aiment tremper leur biscuit dans une boisson chaude »
Les Britanniques n'ont pas l'habitude de se voir proposer un biscuit avec le café. Or, les coffeeshops qui accompagnent le café d'un biscuit ont du succès. Ils offrent au client le petit plus qui fait toute la différence. Les Britanniques aiment tremper leur biscuit dans une boisson chaude.

« Chaque année, 65 millions d'amateurs de café mangent un speculoos Lotus »
Lotus Biscoff connaît une longue histoire au Royaume-Uni, où l'entreprise possède son propre bureau de ventes depuis dix ans. La marque est vendue à la fois dans le canal hors domicile et dans la distribution. Au café, pendant les réunions, chez le coiffeur, à l'hôtel ou simplement à la maison, chaque année, 65 millions d'amateurs de café l'accompagnent d'un speculoos Lotus.
De plus, les Britanniques raffolent massivement du Biscoff spread. Notre pâte à tartiner au speculoos occupe les rayons des grandes chaînes de supermarchés depuis 2014. Le délicieux goût du speculoos est aussi très apprécié dans la garniture des donuts, les milk-shakes et les desserts.

>

Paul Hunter, Sales & Marketing Director de Lotus Bakeries UK dans un des nombreux coffee shops à Manchester

Lotus : grande visibilité sur les marchés intérieurs

En Belgique, Lotus est le fournisseur principal de speculoos pour Saint-Nicolas. Les différents emballages dédiés à la Saint-Nicolas ont bénéficié d'un nouveau design. Pour la première fois, la magie autour de Saint-Nicolas a opéré dans un spot télévisé.

La frangipane et la madeleine ont elles aussi été soutenues par des opérations médiatiques en Belgique. Nous avons créé un spot télévisé très original pour promouvoir ces deux locomotives de la gamme pâtissière.

Le marché français a été placé sous le signe de la croissance des gaufres de Liège. Les nouveaux formats, les actions promotionnelles dans les points de vente et une campagne télévisée nationale ont permis d'impulser le chiffre d'affaires.

Dinosaurus Lotus : plus de variétés et de débouchés

Le taux de pénétration de Dinosaurus a fortement progressé en Belgique en 2015. Les variétés fourrées au chocolat belge ou à la vanille ont par ailleurs permis de toucher de nouvelles clientèles.

Dinosaurus Lotus part à la conquête du monde. En 2014, l'assortiment de base a été introduit avec succès aux Pays-Bas où il a bénéficié de campagnes marketing dans les points de vente et à la télévision. En outre depuis 2015, les canaux de distribution proposent les différentes variétés de Lotus Dinosaurus fourré.

Il a été lancé sur d'autres marchés aussi. Nous avons à la fois élargi notre distribution dans les différents canaux, organisé des actions dans les points de vente et optimisé l'agencement de nos produits dans les rayons. Du fait des importants investissements commerciaux et marketing, la rentabilité est réduite durant le lancement.

Lotus Suzy : en tournée durant un an

En Belgique, nous avons soutenu l'opération pour rebaptiser les gaufres Lotus, nommées désormais Lotus Suzy. Suzy a parcouru le pays dans sa voiture rétro. À l'arrivée de nombreuses courses pédestres, les participants se sont vu offrir une délicieuse gaufre et durant l'été, une gaufre a été également proposée aux touristes sur la côte. L'univers de Lotus Suzy s'est ainsi transporté en dehors des points de vente.

Peijnenburg Zero : un véritable succès

En 2015, nous avons lancé un nouvel emballage fraîcheur pour le pain d'épices non tranché et avons complété la gamme de variétés aux céréales. Peijnenburg était bien visible dans les médias. Nous avons lancé un nouveau spot télévisé dans le thème « Lekker thuis met Peijnenburg » et avons démarré la campagne « Het goede van rogge » (Les bienfaits du seigle) pour promouvoir le pain d'épices pour le petit creux.

Mais, l'événement de l'année a été sans aucun doute le lancement de Peijnenburg Zero, un pain d'épices sans sucres ajoutés. Totalement innovant, ce produit a été dès son lancement très favorablement accueilli par les distributeurs et les consommateurs.

Area Natural Foods : présence dans un segment différent

Deux nouvelles entreprises britanniques du groupe : Natural Balance Foods et Urban Fresh Foods

Lotus Bakeries poursuit sa croissance dans le segment des spécialités traditionnelles. À l'échelle planétaire, il existe un immense potentiel de développement pour nos produits et marques. Par ailleurs, la demande de produits sains et savoureux croît. Le Groupe veut répondre à ce besoin en proposant des produits de première qualité, aussi bien des biscuits traditionnels et des pâtisseries que des en-cas sains.

Convaincus de la pertinence des marques fortes et soucieux de répondre à cette demande croissante, nous avons beaucoup investi dans la catégorie Natural Foods.

Nākd et Trek

Le 14 août 2015, Lotus Bakeries a annoncé son partenariat stratégique avec Natural Balance Foods (NBF), pionnier britannique dans les en-cas 100 % naturels à base de dattes et de noix de cajou et sans sucres ajoutés.

Fondée en 2004 par deux frères californiens, Jamie et Greg Combs, NBF emploie une quarantaine de personnes. Lotus Bakeries a pris une participation majoritaire dans le capital de NBF en rachetant les titres détenus par des investisseurs externes non actifs. Les deux fondateurs ont conservé la majorité de leurs titres. Ils continueront à diriger NBF.

Au cours des trois dernières années, NBF a triplé ses ventes, impulsées par l'énorme demande de produits 100 % naturels venant des supermarchés britanniques. La marque Nākd poursuit sa forte croissance au Royaume-Uni où elle occupe désormais la cinquième place dans la catégorie des en-cas sains.

BEAR et Urban Fruit

Le 17 décembre 2015, Lotus Bakeries a acquis l'intégralité des titres de Urban Fresh Foods (UFF), une entreprise britannique innovante spécialisée dans les en-cas sains. La marque BEAR est leader au Royaume-Uni pour les en-cas à base de purs fruits pour enfants. La marque Urban Fruit propose une gamme d'en-cas avec 100 % de fruits, destinée aux jeunes adultes.

UFF a été fondée en 2007 par le couple londonien Gait-Golding. Gilles Brook, ancien dirigeant du fabricant de smoothies, innocent drinks, s'est battu dès 2009 pour démarrer la start-up.

L'entreprise emploie 40 personnes et a connu une croissance exponentielle d'en moyenne 50 % par an sur les six dernières années. Cette croissance s'explique principalement par la forte demande émanant des grands supermarchés et des canaux de distribution britanniques. Les deux fondateurs ainsi que leur partenaire continueront à diriger UFF depuis leur siège social (« the Cave ») à Londres.

Lotus

3. ORGANISATION

3.1 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 stratégie est mise en œuvre par les organisations créées dans les pays et les régions (les « areas »), soutenues par les départements corporate.

Depuis le 1er janvier 2016, la structure des areas se présente comme suit :

Le comité exécutif

Jusqu'au 31 décembre 2015, le comité exécutif se composait de :
- Jan Boone, CEO
- Jan Vander Stichele, Executive Director
- Isabelle Maes, CFO
- John Van de Par, COO

Composition du comité exécutif depuis le 1er janvier 2016 :
- Jan Boone, CEO
- Isabelle Maes, CFO
- Ignace Heyman, COO
- William Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement and R&D Management

Areas

Belgium
Netherlands
France
Sales Offices Europe
United States
Sales Offices Asia
International Distributors
CBB
Natural Foods

Corporate Departments

Corporate Controlling / Treasury / Tax
R&D / Corporate Quality & Food Law
Corporate Procurement
Global Brand & Customer Development
Corporate HR
ICT (IT/SAP)
Legal, IP & Corporate Communication

<

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

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.

En tant que CFO, **Isabelle Maes** dirige les départements Corporate Controlling, Treasury & Insurance et ICT et intervient dans la politique de Natural Foods, des areas Asie & International Distributors et des M&A. 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. Depuis mai 2014, Isabelle occupe le poste de CFO chez Lotus Bakeries et siège au comité exécutif.

En tant que COO, **Ignace Heyman** dirige plusieurs areas (la Belgique, les Pays-Bas, la France, les États-Unis, les bureaux de vente Europe), le Global Brand & Customer Development et le département RH corporate. 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.

<

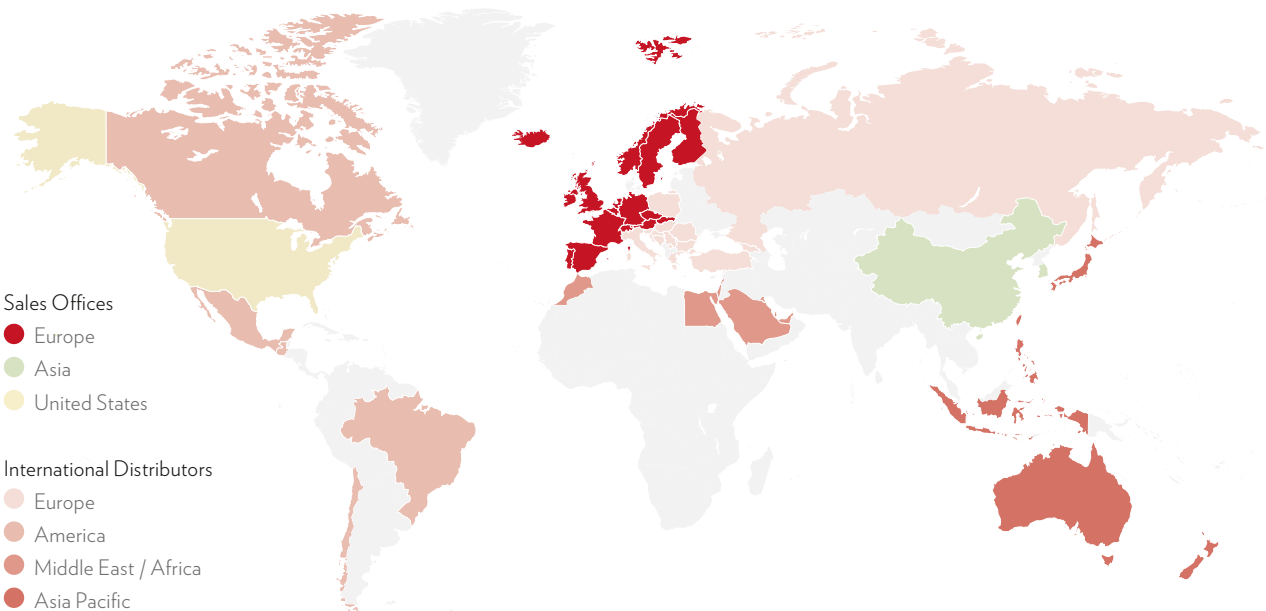
Depuis peu, Lotus Bakeries a installé son siège social dans l'ancienne presbytère de Lembeke. Le bâtiment a été entièrement rénové et est intégré dans un immeuble d'exploitation moderne.

William Du Pré est Corporate Director Quality, Procurement and R&D et pilote ces différents départements corporate. Il est en outre responsable de la gestion des risques et du programme Care for Today – Respect for Tomorrow. 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 était General Manager Belgique.

Avec les directeurs généraux des différentes areas, 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 Lotus Bakeries sur toutes les areas et rapportent directement au comité exécutif.

3.2 Organisation commerciale

Lotus Bakeries possède au total dix-sept bureaux de ventes (Sales Offices) répartis sur la Belgique, la France, les Pays-Bas, le Royaume-Uni (3), l'Espagne, l'Allemagne, la Suède, la Suisse, la République tchèque, les États-Unis, le Chili, la Chine et la Corée du Sud.



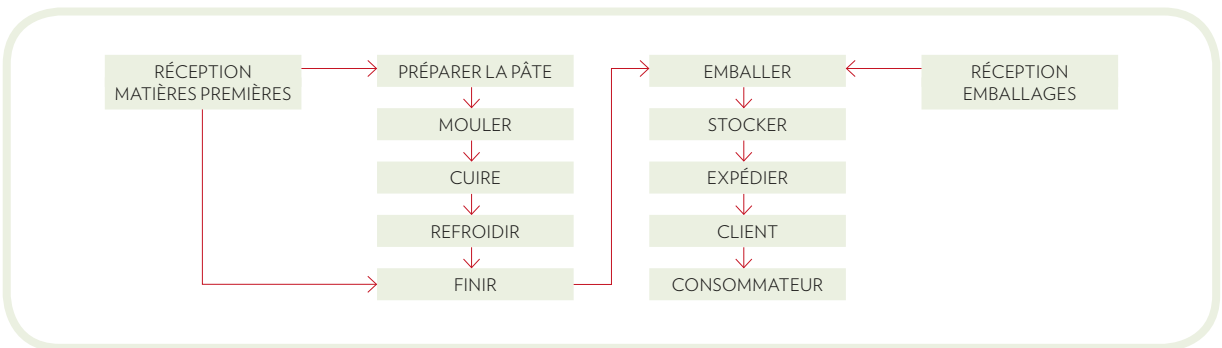
Dans 40 autres pays, le Groupe s'appuie sur des partenaires commerciaux, regroupés dans une area à part, l'area International Distributors. Les principaux pays qui la composent sont le Japon, Israël, l'Arabie saoudite, l'Italie, le Koweït, l'Australie, les Émirats Arabes Unis, Taiwan, le Liban et les Philippines.

À l'issu des reprises de Natural Balance Foods et d'Urban Fresh Foods en 2015, le Groupe a créé l'area Natural Foods, couvrant toutes les activités dans le segment des en-cas sains et naturels.

3.3 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 distinctives. 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 réserver les processus de production aux usines spécialisées.

Le 3 juin 2015, un violent incendie a dévasté l'usine à Meise en Belgique, spécialisée dans la fabrication de gaufres pour le marché français. En septembre 2015, il a été décidé de ne pas reconstruire l'usine mais d'intégrer les volumes de production dans l'usine des gaufres de Courcelles en Belgique. Grâce à deux nouvelles lignes de production, le site produira l'intégralité du volume de gaufres.



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. Chaque site est dédié à un produit spécifique ou à une catégorie de produits.

En septembre 2015, les sites de production de Lotus Bakeries ont reçu le label CO_2 Neutral. Ce fut une étape importante dans le programme Care for Today – Respect for Tomorrow, mais aussi un encouragement pour tous les efforts déployés depuis des années pour réduire l'empreinte écologique.

lotus
Since 1932

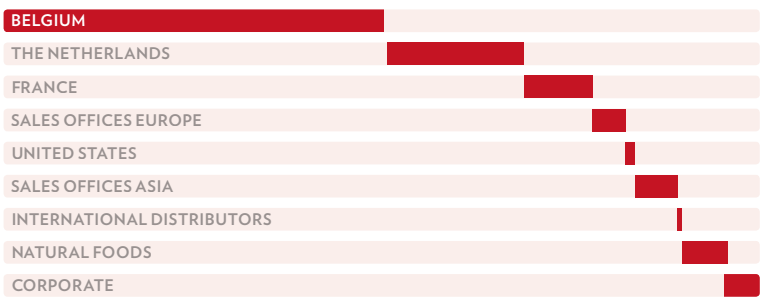
3.4 Personnel

Collaborateurs

Évolution

Nombre de collaborateurs par gendre

Nombre de collaborateurs par area



<

Team International Distributors

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. LES ACTIVITÉS EN 2015

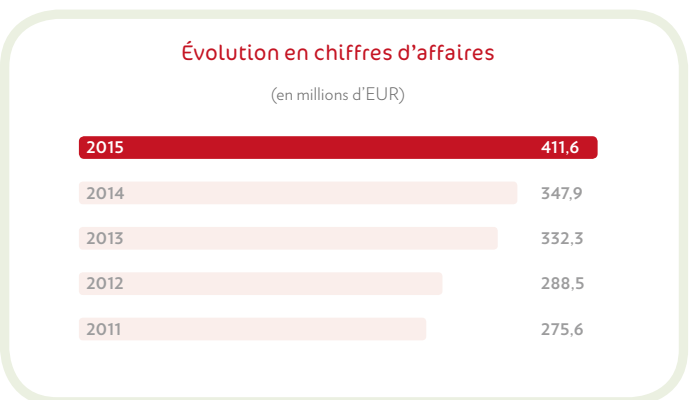
1.1 État du marché et résultats des ventes en 2015

Évolution générale des ventes

Sur l'ensemble de l'exercice 2015, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe Lotus Bakeries a crû de 18,3 % pour atteindre 411,6 millions d'EUR. La croissance interne s'élève à 46,4 millions d'EUR ou 13,3 %. Elle est principalement liée au développement des produits de marque, notamment le speculoos Lotus et la pâte à tartiner au speculoos Lotus (« Lotus Biscoff ») sur le plan international ainsi que le Dinosaurus Lotus et la gaufre Lotus. L'impact des acquisitions sur le chiffre d'affaires s'élève à 17,3 millions d'EUR.

L'internationalisation continue du **speculoos Lotus** a beaucoup contribué à la croissance en 2015. Grâce à l'élargissement du réseau de distribution aux États-Unis et au Royaume-Uni, la notoriété de speculoos Lotus a été renforcée. Associée au soutien pertinent dans les points de vente et aux actions promotionnelles ciblées, la croissance s'est inscrite dans la durée et avec cette évolution forte. D'autres pays comme la Chine, la France, l'Allemagne, la Suisse mais aussi le réseau des partenaires commerciaux internationaux ont eux aussi enregistré une forte progression du speculoos Lotus.

Parallèlement, **la pâte à tartiner au speculoos** Lotus a beaucoup progressé. Son succès résulte de plusieurs facteurs, comme le nouvel emballage qui rappelle le speculoos, les campagnes télévisées dans plusieurs pays et son incorporation dans les glaces, yaourts et pâtisseries. Cette croissance ne se limite pas à quelques pays, mais est générale. Le produit est de plus en plus apprécié en Europe et au-delà de ses frontières.



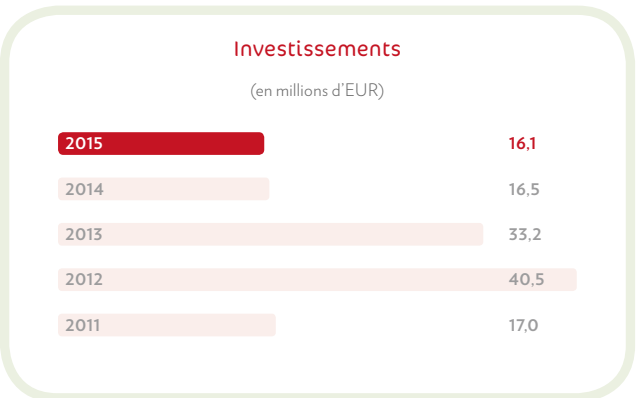
1.2 Investissements

Le **Dinosaurus Lotus** reste une force motrice importante. La croissance enregistrée sur les marchés intérieurs français et belge est principalement liée au succès du Dinosaurus fourré, un biscuit Dinosaurus fourré au vrai chocolat belge ou à la vanille. Grâce à une distribution plus vaste, à une meilleure visibilité dans les rayons et à une offre promotionnelle intéressante, la gamme de base poursuit sa croissance. Par ailleurs, des démarches ont été entreprises pour poursuivre l'internationalisation du Dinosaurus Lotus, aussi bien aux Pays-Bas où le lancement a été fortement soutenu en magasin et à la télévision, que sur d'autres marchés comme en République tchèque, en Suède et en Israël. L'introduction du produit sur des marchés totalement nouveaux nécessite des investissements commerciaux et marketing considérables, limitant au départ sa rentabilité.

La relance l'année passée des **gaufres** de Liège en France, leurs formats nouveaux, les actions promotionnelles dans les points de vente et les campagnes télévisées nationales ont continué à impulser le chiffre d'affaires. Soutenu par un nouveau spot publicitaire et par une publicité à diverses occasions et au point de vente, le changement de nom en Lotus Suzy pour les gaufres destinées au marché belge a été bien intégré.

En août 2015, l'offre du **pain d'épices** s'est élargie avec un produit sans sucres ajoutés, le Peijnenburg Zero. Distributeurs et consommateurs ont très bien accueilli ce nouveau produit qui, en outre a donné une nouvelle impulsion au pain d'épices tranché. Lotus Bakeries poursuit ses investissements, entre autres avec le développement d'un nouvel emballage alimentaire et le lancement d'une nouvelle campagne télévisée « Lekker thuis met Peijnenburg », même si l'intégralité de cette catégorie reste sous pression.

En 2015, des investissements pour un montant de 16,1 millions d'EUR ont été réalisés. Ils ont été principalement consacrés à l'accroissement de la capacité. L'usine des gaufres à Courcelles et celle des speculoos à Lembeke seront équipées de deux lignes de production supplémentaires. Elles seront opérationnelles en 2016/2017. En outre, des moyens visant à améliorer la productivité ont été mis en œuvre. Un nouveau robot d'emballage a été acheté pour la madeleine Lotus et l'usine de pains d'épices à Sintjohannesga (aux Pays-Bas) a été dotée d'un nouveau four et d'un meilleur processus de tranchage.



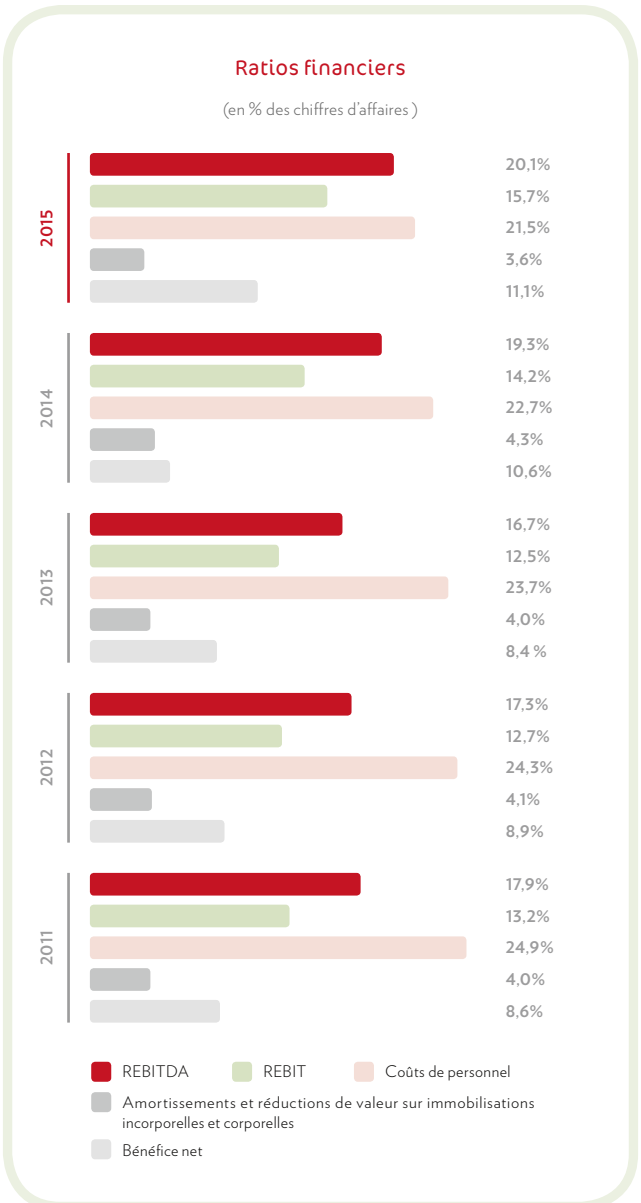
2. INFORMATIONS FINANCIÈRES

2.1 Rentabilité et évolution des coûts

Le résultat d'exploitation récurrent (64,8 millions d'EUR) et le cash-flow d'exploitation récurrent (82,6 millions d'EUR) ont augmenté de 15,3 millions d'EUR (31,0 %) et de 15,6 millions d'EUR (23,2 %) respectivement par rapport à l'année dernière.

Le résultat d'exploitation a crû grâce à la forte augmentation du chiffre d'affaires. Par conséquent, les marques dans les différents pays bénéficient d'un meilleur soutien marketing et d'investissements visant les organisations commerciales et les opérations promotionnelles. En ce qui concerne le marketing, Lotus était omniprésente sur la télévision belge, française et néerlandaise. Le speculoos Lotus et la pâte à tartiner au speculoos Lotus ont bénéficié d'un nouveau spot publicitaire. La frangipane Lotus, la madeleine Lotus et le Dinosaurus Lotus ont eux aussi été soutenus par des campagnes télévisées. Pour la première fois, nous avons investi dans un spot publicitaire dédié à la Saint-Nicolas. En France, les campagnes télévisées étaient consacrées au speculoos Lotus, à la pâte à tartiner au speculoos Lotus et aux gaufres Lotus. Quant aux Pays-Bas, les campagnes télévisées ont promu le pain d'épices, le speculoos Lotus et le Dinosaurus Lotus. Du personnel supplémentaire a été embauché pour renforcer les équipes commerciales et marketing dans nos bureaux de ventes en France, au Royaume-Uni, en Europe centrale, aux États-Unis et en Chine.

La très forte croissance des volumes de speculoos Lotus, de la pâte à tartiner au speculoos Lotus et du Dinosaurus Lotus ont permis d'occuper pleinement les lignes de production dans l'usine à Lembeke. Les investissements réalisés ces dernières années ont amélioré la réactivité et l'efficacité opérationnelle et ont garanti la production de produits de qualité supérieure. De plus, ces investissements continuent à augmenter la rentabilité.



Le résultat d'exploitation non récurrent enregistré à fin 2015 s'élève à -1,7 million d'EUR. Il est principalement lié aux frais d'acquisition et à l'amortissement de la marque Wieger Ketellapper.

En 2015, les charges d'intérêt totalisant 0,8 million d'EUR représentent quasiment totalement les charges financières.

La charge d'impôt atteint 16,6 millions d'EUR ou 26,7 % du bénéfice avant impôt.

Le résultat net progresse de 24 % par rapport à 2014 et s'élève à 45,6 millions d'EUR.

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

2.2 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, des taux de change et des taux d'intérêt.

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 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 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 ». Si possible, le Groupe essaie de le réduire en finançant les activités de ses sociétés à leur unité monétaire fonctionnelle.

Un cours moyen bas des principales unités monétaires étrangères de Lotus Bakeries de 5 % aurait eu des conséquences négatives d'environ 441 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 482 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	(120)	133
GBP	(213)	235
CZK	(57)	63
Autres	(51)	51
Total	(441)	482

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 2015, la majorité des obligations financières productives d'intérêt (97.000 kEUR) au taux d'intérêt variable était couverte par ces accords.
En 2015, un intérêt Euribor supérieur de dix points de base aurait eu un effet négatif d'environ 72 kEUR sur les charges d'intérêt.

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.

Lotus Bakeries dispose d'un portefeuille de clientèle internationale diversifié, essentiellement composé de grands noms de la distribution et de clients spécialisés dans le libre-service de gros et dans la restauration dans les différents pays. Pour ses exportations en dehors de l'Europe occidentale et du Nord, des États-Unis et du Canada, il fait appel à des crédits documentaires ou à des assurances crédit. Le nombre moyen de jours crédit client est relativement limité. Le Groupe Lotus Bakeries s'est doté de procédures et de règles strictes en matière de suivi de la clientèle, de manière à pouvoir limiter et maîtriser aussi rapidement et aussi efficacement que possible tout risque potentiel.

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

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 le rapport annuel 2015, partie 2, 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.

2.6 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	2015	2014	2013	2012	2011
Jours crédit à la clientele	45	41	40	38	35
Solvabilité (%)	38,1	59,5	51,3	53,7	53,3
Dettes financières nettes / Rebitda*	1,83	0,30	0,88	0,48	0,22
Rentabilité nette des capitaux propres (%)	21,0	18,3	16,3	17,7	18,8

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

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.

2.8 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, au Canada et aux États-Unis, notamment. Les fonds sont alimentés par les cotisations de l'employeur et des travailleurs et mis à charge du compte de résultats de l'exercice considéré. 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 de 3,75 % sur les cotisations salariales et de 3,25 % sur les cotisations patronales, garanties majoritairement par une compagnie d'assurances externe percevant et gérant les cotisations. À partir du 1er janvier 2016, ces pourcentages sont remplacés par un seul pourcentage qui changera 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 à prestations définies sont souscrits avec BPF. Étant donné que les employés paient une cotisation fixe, le système relève du régime à cotisations définies.
Les filiales aux Pays-Bas et en Allemagne se sont quant à elles dotées de régimes de retraite à prestations définies.

À ceci s'ajoutent, dans certaines entreprises, des dispositions relatives aux départs en prépension (Belgique) et aux obligations légales en matière de pension (France), qui sont elles aussi traitées au titre de régimes de

retraite à prestations définies. Ces régimes font l'objet des provisions nécessaires, sur la base de la valeur actuarielle actuelle des engagements (concrétisables dans le futur) vis-à-vis des travailleurs concernés.

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

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

2.3 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

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. Selon les calculs de l'IWT (agence pour l'innovation par la science et la technologie), Lotus Bakeries investit deux fois plus en recherche et développement que la moyenne dans l'industrie alimentaire. Le département R&D gère efficacement l'afflux d'idées dans le processus d'innovation (innovation funnel).

Responsabilité sociétale

Connu de tous les collaborateurs mais aussi du conseil d'administration, 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. À la fin de 2014, Lotus Bakeries s'est appuyée sur le « Global Reporting Initiative » (GRI), version GRI-G4 pour le présenter à toutes les parties prenantes. Le chapitre « Care for Today - Respect for Tomorrow » présente les résultats jusqu'à ce jour.

2.5 Faits importants après le 31 décembre 2015

Lotus Bakeries n'a connaissance d'aucun fait important survenu depuis la clôture de l'exercice 2015.

3. PERSPECTIVES POUR 2016

Sur l'exercice 2015, le chiffre d'affaires de Lotus Bakeries a augmenté avec plus de 18 %, dont plus de 13 % correspond à la croissance interne. Quant à la rentabilité, une plus forte augmentation encore a été enregistrée grâce à la croissance de 23,2 % du cash-flow d'exploitation récurrent qui culmine à 82,6 millions d'EUR. Le résultat net s'élève à 45,6 millions d'EUR.

L'augmentation du chiffre d'affaires interne accompagnée de la mise en œuvre cohérente de la politique commerciale et marketing de Lotus Bakeries ont beaucoup contribué à la rentabilité. Par ailleurs, en 2015, Lotus Bakeries a davantage investi dans les opérations commerciales et marketing que les précédentes années car l'entreprise est convaincue de la pertinence de ces moyens pour garantir sa croissance.

En 2015, nous avons battu le record de la croissance interne mais aussi celui des volumes de production de speculoos Lotus et de la pâte à tartiner au speculoos Lotus ainsi que de Dinosaurus Lotus. Convaincue du potentiel de développement de son speculoos iconique, l'entreprise a décidé d'investir dans un troisième hall de production à Lembeke pour soutenir sa croissance. Le nouveau hall de production pourra accueillir quatre lignes de production. La première ligne dédiée à la fabrication du speculoos sera opérationnelle au premier semestre de 2017.

Les volumes augmentent aussi beaucoup aux États-Unis. Lotus Biscoff présente un énorme potentiel de développement. C'est pourquoi nous avons aussi décidé de construire une usine pour fabriquer du speculoos aux États-Unis. Dans un premier temps, nous allons déterminer le lieu. D'après les prévisions, l'usine devrait être opérationnelle en 2019.

En 2015, nous avons pris la décision, importante sur le plan stratégique, d'investir dans le segment des en-cas naturels et sains. Les nouvelles marques Nākd & Trek et BEAR & Urban Fruit complètent notre actuel portefeuille de produits et de marques. Lotus Bakeries possède ainsi des produits pour tous les goûts. L'entreprise souhaite poursuivre la progression de ces marques au Royaume-Uni et impulser leur expansion sur le plan international. L'expérience de Lotus Bakeries dans l'internationalisation de produits de consommation combinée au réseau international de ses propres bureaux de ventes et partenaires commerciaux sont un levier intéressant pour lancer ces produits sur de nouveaux marchés et les proposer à une nouvelle clientèle.

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

4. RÉSULTATS ET PROPOSITION DE RÉPARTITION

Consolidé

Le bénéfice net consolidé de l'exercice 2015 s'élève à 45,6 millions d'euros contre 36,8 millions d'euros en 2014.

Statutaire

Les résultats de la société mère, la SA Lotus Bakeries, de l'exercice 2015 se présentent comme suit :

EN EUR	
Bénéfice de l'exercice	11.708.112,37
Prélèvements sur les réserves immunisées	-
Transfert aux réserves immunisées	-
Bénéfice à repartir	**11.708.112,37**

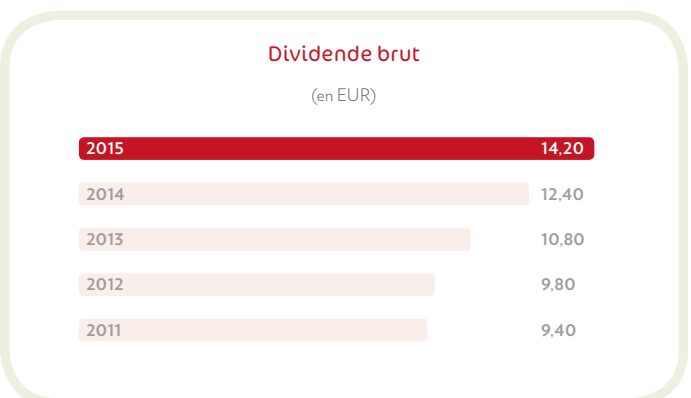
Le conseil d'administration propose d'affecter le bénéfice comme suit :

EN EUR	
Dotation aux réserves légales	3.894,00
Prélèvement sur les autres réserves	(80.626,23)
Distribution d'un dividende brut (1)	11.534.844,60
Distribution des tantièmes aux administrateurs	250.000,00
TOTAL	**11.708.112,37**

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

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

Sous réserve d'approbation de cette répartition du bénéfice par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 13 mai 2016, le dividende brut s'élèvera à 14,20 euros par action. Après déduction du précompte mobilier de 27 %, le paiement sera effectué à partir du 23 mai 2016 sur présentation du coupon n° 28 aux guichets des banques suivantes : Degroof - Petercam, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Banque et KBC Banque.



5. DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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.

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 3 avril 2015, à la suite de l'exercice de warrants, le capital social de la SA Lotus Bakeries est passé de 3.533.983,65 euros à 3.571.163,65 euros, soit une augmentation de 37.180,00 euros. Le 5 octobre 2015, par une nouvelle action d'exercice de warrants, le capital social de la SA Lotus Bakeries est passé de 3.571.163,65 euros à 3.572.923,65 euros, soit une augmentation de 1.760,00 euros.

5.1.2 Actions

Par l'exercice des warrants et des augmentations de capital social qui ont suivi, la SA Lotus Bakeries a émis 8.450 nouvelles actions le 3 avril 2015 et 400 le 5 octobre 2015. Le nombre total d'actions de Lotus Bakeries est donc passé de 803.013 à 811.463 et ensuite à 811.863.
Le 31 décembre 2015, la SA Lotus Bakeries recensait 811.863 actions nominatives ou dématérialisées.

5.1.3 Options sur actions

3.562 options sur actions ont été émises en 2015 dans le cadre du plan d'options sur actions de Lotus Bakeries. Au 31 décembre 2015, 19.275 options sur actions n'étaient pas levées.

ANNÉE D'ÉMISSION DES OPTIONS	NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES (1)	NOMBRE D'OPTIONS LEVÉES (2)	NOMBRE D'OPTIONS DISPONIBLES
2007	11.950	11.350	600
2008	-	-	-
2009	-	-	-
2010	2400	2.400	-
2011	1.300	1.250	50
2012	5.198	-	5.198
2013	4.188	-	4.188
2014	5.736	-	5.736
2015	3.503	-	3.503

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

5.1.4 Warrants

Les principales conditions et les conditions d'exercice liées au plan de warrants de 2007 ainsi que les principaux effets résultant de la suppression du droit de préférence des actionnaires sont mentionnés dans les commentaires 24 de l'annexe financière.

5.1.5 Rachat d'actions de la société

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

En 2015, la S.A. Lotus Bakeries a racheté 4.089 d'actions propres. Le nombre total d'actions propres rachetées détenues en portefeuille au terme de l'exercice est de 22.005 unités, soit un pair comptable de 96.822,00 euros ou 2,71 % 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.

5.1.6 Vente forcée des actions au porteur

À la suite de la suppression des actions aux porteur et conformément aux dispositions de la Loi du 14 décembre 2005 et de l'Arrêté royal du 25 juillet 2014 portant sur l'exécution de cette loi, la SA Lotus Bakeries a publié le 26 août 2015 une communication sur la vente forcée des actions au porteur restantes dans le Moniteur belge, sur le site Internet d'Euronext Bruxelles et sur son site Internet, www.lotusbakeries.com. À l'issue de la procédure, le commissaire a confirmé par écrit au conseil d'administration de la SA Lotus Bakeries que la procédure s'était déroulée conformément aux dispositions légales.

5.2 Actionnaires et structure de l'actionnariat

L'actionnariat de la SA Lotus Bakeries au 31 décembre 2015 :

	DROITS DE VOTE	DROITS DE VOTE EXPRIMÉS EN%
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries (1)	455.323	56,08%
Lotus Bakeries NV (2)	22.005	2,71%
Total aux mains de la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries et de Lotus Bakeries SA	**477.328**	**58,79%**
Holding Biloba BVBA (3)	27.000	3,33%
Christavest Comm.VA (4)	20.298	2,50%
Public	287.237	35,38%
Total	**811.863**	**100,00%**

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

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

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

(4) La Christavest Comm.VA est contrôlée à 82,82 % par la SPRL Holding Biloba elle-même dépourvue d'actionnaire de contrôle. Monsieur Stanislas Boone et madame Christiane De Nie sont les gérants statutaires de la Christavest Comm. VA. Les intérêts de la Christavest Comm.VA dans la SA Lotus Bakeries ressortent de la déclaration de transparence reçue par la SA Lotus Bakeries le 3 juillet 2014*.

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

Communications dans le cadre de l'article 74§7 de la loi du 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 1er janvier 2015, le conseil d'administration se compose comme suit :

Président:

Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone

Administrateurs délégués:

- Mercuur Consult SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Boone
- Vasticom SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele

Administrateurs non exécutifs:

- PMF SA, représentée par son représentant permanent Johan Boone
- Anton Stevens
- Bene Invest SPRL, représentée par son représentant permanent Benedikte Boone

Administrateurs indépendants:

- Herman Van de Velde SA, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde
- Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich
- Dominique Leroy
- Sabine Sagaert SPRL, représentée par son représentant permanent Sabine Sagaert

Matthieu Boone Président du conseil d'administration

- Ingénieur commercial (KU Leuven)
- Administrateur exécutif de Lotus Bakeries depuis 1970 et administrateur délégué depuis 1989. Président du conseil d'administration depuis 2012.
- CEO de Lotus Bakeries durant la période 2006-2011
- Actuellement membre du conseil d'administration de Itinecar Gent, Crop's SA, Odisee (auparavant HUB KAHO)
- Président de Etion Oost-Vlaanderen

Jan Boone CEO / Administrateur délégué

- Licencié en sciences économiques appliquées (KU Leuven); Licence Spéciale en Révisorat (UMH)
- A commencé sa carrière à PwC comme commissaire
- Entre 2000 et 2005 Head of Corporate Controlling, membre du comité exécutif et conseil d'administration chez Omega Pharma
- Depuis 2005 actif chez Lotus Bakeries comme administrateur délégué et depuis 2011 comme CEO
- Membre du conseil d'administration à Lotus Bakeries depuis 2005 et administrateur délégué depuis 2011
- Membre du conseil d'administration chez Omega Pharma et directeur chez Durabrik et Club Brugge

Jan Vander Stichele Executive Director / Administrateur délégué

- Ingénieur civil (KU Leuven) et candidat en sciences économiques appliquées (KU Leuven)
- Était directeur technique du Groupe Verlipack
- Depuis fin 1996 actif chez le Groupe Lotus Bakeries comme directeur général de Lotus Bakeries France, ensuite comme General Manager Operations et depuis 2011 comme Executive Director
- Membre du conseil d'administraton de Lotus Bakeries depuis 2005 et administrateur délégué depuis mai 2011
- Président du conseil d'administration chez Team Industries et Fevia Vlaanderen/Flanders' Food

Johan Boone Administrateur non exécutif

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

Anton Stevens Administrateur non exécutif

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

Benedikte Boone Administrateur non exécutif

- Licencié en sciences économiques appliquées (KU Leuven)
- Elle a exercé diverses fonctions au sein de Creyf's Interim et d'Avasco Industries
- Administrateur des diverses sociétés familiales (Bene Invest SPRL, Holve SA et Harpis SA) et en outre, elle est administrateur de la SA Deceuninck
- Membre du conseil d'administration chez Lotus Bakeries depuis 2012

Herman Van de Velde Administrateur indépendant

- Licencié en sciences économiques appliquées (KU Leuven) et post-graduat en management (UFSIA)
- De 1989 à 2014, il était administrateur délégué du Groupe de lingerie coté en bourse, Van de Velde
- Membre du conseil d'administration chez Lotus Bakeries depuis 2005
- Administrateur de Van de Velde, de Top Form International (Hong Kong) et de l'École supérieure Artevelde
- Commissaire de Brabantia aux Pays-Bas
- Président de Etion, la plate-forme des entrepreneurs et Vlajo (Jonge Vlaamse Ondernemingen)

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 Artesia puis d'être nommé partenaire chez Ernst & Young, en 2000. Il est actuellement managing partenaire chez Bencis Capital Partners.
- Diverses mandats d'administrateur chez e.a. Van de Velde, Omega Pharma en Xeikon
- Membre du conseil d'administration chez Lotus Bakeries depuis 2009

Dominique Leroy Administrateur indépendant

- Ingénieure commerciale (Solvay Business School)
- Une carrière de 24 ans chez Unilever où elle a exercé diverses fonctions aux finances et au département sales et marketing. En 2007 elle a été nommé country manager d'Unilever Belgium et membre du comité de direction d'Unilever Benelux.
- Depuis 2011, actif chez Proximus comme Vice President Sales de la division consommateurs. Depuis janvier 2014, elle est administratrice déléguéé du Groupe Proximus et présidente du comité exécutif.
- Présidente du conseil d'administration de BICS
- Membre du conseil d'administration du Groupe Delhaize
- Membre du conseil d'administration chez Lotus Bakeries depuis 2009

Sabine Sagaert Administrateur indépendant

- Ingénieure commerciale (KU Leuven); Master in Economic Legislation (UCL) et MBA (KU Leuven), diplôme d'études en fiscalité (Fiscale Hogeschool Brussel)
- A exercé plusieurs fonctions chez la cimenterie CBR dans les domaines logistique et commercial pour le Benelux. Ensuite, elle a exercé plusieurs fonctions chez AB InBev, dont la plus récente au poste de Business Unit President Belux. Elle a ensuite dirigé la division dentaire chez Arseus.
- Actuellement President, Global Managing Director Malt Business chez Cargill
- Administrateur chez Miko et vzw Spullenhulp
- Membre du conseil d'administration chez Lotus Bakeries depuis 2011

Durant toute la durée de l'exercice 2015, le conseil d'administration était composé des administrateurs précités. Lotus Bakeries répond ainsi à la norme exigeant qu'au moins un tiers des administrateurs soit de l'autre sexe. Cette obligation est visée à l'article 518bis, §1 du Code des sociétés qui rentrera en vigueur le 1er janvier 2017.
Les administrateurs indépendants précités répondent aux critères d'indépendance au regard de l'article 526ter du Code des sociétés.
Le secrétaire du conseil d'administration durant l'exercice 2015 était Sofie Dumarey, Corporate Secretary.
L'actionnaire majoritaire, les administrateurs indépendants et la direction sont ainsi représentés de façon équilibrée dans le conseil d'administration.

5.3.1.2 Fonctionnement du conseil d'administration

En 2015, le conseil d'administration s'est réuni six fois. Les administrateurs étaient tous présents à toutes les réunions, sauf Dominique Leroy, la SPRL Benoit Graulich, représenté par son représentant permanent Benoit Graulich et la SA Herman Van de Velde, représenté par son représentant permanent Herman Van de Velde, absentes une seule fois à une réunion du conseil d'administration.

Les sujets traités étaient les suivants :
- les résultats de vente et les résultats financiers,
- les résultats au 30/06 et au 31/12 et la proposition de communiqué de presse,
- le budget d'investissements et le budget global,
- explication des plans d'action de l'année de différents pays,
- deepdive États-Unis,
- projet concernant l'extension de capacité de speculoos aux États-Unis,
- les rapports et les recommandations des comités,
- la capacité de production de l'usine à Lembeke,
- le plan global sur la logistique pour la Belgique et la France,
- l'évaluation du redémarrage de l'usine à Meise et plan social,
- les transactions M&A (Lotus Korea, Natural Balance Foods, Urban Fresh Foods),
- les innovations et les développements de produit,
- la proposition de nommer les administrateurs,
- l'ordre du jour de l'assemblée générale.

Les nouveaux administrateurs et les comités bénéficient d'un programme de formation initiale.
Dans le courant 2015, le conseil d'administration n'a pas été amené à appliquer la procédure de l'article 523 du Code des sociétés en matière de conflits d'intérêts.
Les transactions exécutées en 2015 par des personnes considérées comme initiées et par des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes l'ont été conformément aux règles internes de la SA Lotus Bakeries visant à éviter les abus de marché.

5.3.2 Comité d'audit

Le comité d'audit est composé de deux administrateurs indépendants et un admnistrateur non exécutif. Les deux administrateurs indépendants sont la SPRL Benoit Graulich, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich (Président) et Dominique Leroy. L'administrateur non exécutif est la SA Beukenlaan, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone. Chacun peut se prévaloir d'une expérience certaine en matière de comptabilité et d'audit.

Le comité d'audit s'est réuni à deux reprises en 2015 ; tous ses membres ont assisté à toutes les réunions. Le commissaire a assisté aux deux réunions, au cours desquelles il a présenté ses constatations au comité d'audit.

Les sujets traités étaient les suivants :
- shared service center : réalisations et vision de l'avenir,
- la gestion du risque,
- les services autorisés du commissaire,
- l'évolution des normes IFRS,
- 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 SA Herman Van de Velde, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde (Président) et la SA Benoit Graulich représentée par son représentant permanent Benoit Graulich. L'administrateur non exécutif est la SA Beukenlaan, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone. Chacun peut se prévaloir d'une expérience certaine en matière de ressources humaines et de rémunération.
Le comité s'est réuni deux fois en 2015, en la présence de tous ses membres.
Les sujets traités étaient les suivants :
- rémunération des administrateurs,
- politique de rémunération et application de celle-ci,
- organisation des mesures externes en matière de salaires,
- modification de la composition du comité exécutif et nomination des nouveaux membres.

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 rémunération et de nomination, éventuellement en concertation avec des experts externes, présente un rapport fondé sur cette évaluation soulignant les points forts et les points faibles du conseil d'administration et au besoin, formule une proposition de nomination d'un nouvel administrateur ou de non-reconduction d'un mandat d'administration. Chaque année, les administrateurs non exécutifs évaluent l'interaction entre le conseil d'administration et le comité exécutif. Au besoin, ils présentent une proposition d'amélioration de la collaboration. Chaque année, le CEO et le comité de rémunération et de nomination évaluent le fonctionnement et les prestations du comité exécutif. Le CEO n'assiste pas à sa propre évaluation.

5.4 Comité exécutif

Composition du comité exécutif depuis le 1er janvier 2016 :

- Jan Boone, représentant permanent de la SPRL Mercuur Consult, CEO
- Isabelle Maes, représentante permanente de la SPRL Valseba, CFO
- Ignace Heyman, COO
- Willam Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement and R&D Management.

Jusqu'au 31 décembre 2015 les personnes suivantes composaient le comité exécutif :

- Jan Boone, représentant permanent de la SPRL Mercuur Consult, CEO
- Jan Vander Stichele, représentant permanent de la SPRL Vasticom, Executive Director
- Isabelle Maes, représentante permanente de la SPRL Valseba, CFO
- John Van de Par, COO.

Le comité exécutif s'est réuni à seize reprises en 2015. Tous les membres ont assisté à ces réunions.

5.5 Rapport de rémunération

5.5.1 Introduction

Le rapport de rémunération de 2015 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 13 mai 2016 et le conseil d'entreprise sera informé de son contenu, conformément aux dispositions de la loi. Un contrôle a par ailleurs été exécuté par le commissaire.

5.5.2 Définition de la politique de rémunération et rémunération

5.5.2.1 Administrateurs

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

L'actuelle politique de rémunération des administrateurs a été approuvée par l'assemblée générale du 9 mai 2008, sur proposition du conseil d'administration et après avis du comité de nomination et de rémunération.

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

5.5.2.2 Directeurs exécutifs

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

La politique de rémunération des membres du comité exécutif est revue tous les deux ans par le conseil d'administration, sur proposition du comité de nomination et de rémunération. Les rémunérations individuelles sont réexaminées chaque année.
À cette fin, le Groupe fait appel à une entreprise de conseil en ressources humaines internationale, qui propose une pondération de fonction assortie du paquet salarial usuel correspondant. Pour les membres du comité exécutif, le consultant soumet son rapport au comité de nomination et de rémunération directement et 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.

5.5.3 Déclaration relative à la politique de rémunération appliquée en 2015

5.5.3.1 Administrateurs non exécutifs et administrateurs exécutifs

Critères stratégiques

Aux administrateurs non exécutifs est attribuée une rémunération fixe, d'où est exclue toute rémunération liée aux prestations, telles que des bonus, des programmes d'incitants à long terme liés à des actions, des avantages en nature ou des avantages en matière de pension.
La société Lotus Bakeries et ses filiales n'accordent aucun prêt personnel, garantie ou autre aux membres du conseil d'administration.
Outre la rémunération, tous les frais raisonnables engagés par les membres du conseil d'administration avec l'autorisation de son président, leur sont remboursés.
Les dispositions relatives à la rémunération des administrateurs non exécutifs s'appliquent également aux administrateurs exécutifs, en leur qualité d'administrateurs.

En appliquant cette politique, Lotus Bakeries 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 euros par an. Au président est accordé 40.000 euros en base annuelle. Chaque membre du comité d'audit et du comité de nomination et de rémunération perçoit quant à lui une rémunération de 5.000 euros par an.
Aucune option, action ou rémunération variable n'est accordée aux administrateurs non exécutifs. Aucune autre rémunération, telle que des primes aux prestations en espèces, des actions ou des options, n'est davantage prévue.
Le tableau ci-après présente les rémunérations attribuées à chacun des membres du conseil d'administration pour l'année 2015.

NOM	CONSEIL D'ADMINISTRATION	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION	RÉMUNÉRATION TOTALE EN 2015
Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone	Président	Membre	Membre	50.000 EUR
Mercuur Consult SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Boone	Administrateur délégué	-	-	20.000 EUR
Vasticom SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele	Administrateur délégué	-	-	20.000 EUR
PMF SA, représentée par son représentant permanent Johan Boone	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Anton Stevens	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Bene Invest SPRL, représentée par son représentante permanente Benedikte Boone	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Herman Van de Velde SA, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde	Administrateur indépendant	-	Président	25.000 EUR
Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich	Administrateur indépendant	Président	Membre	30.000 EUR
Dominique Leroy	Administrateur indépendant	Membre	-	25.000 EUR
Sabine Sagaert SPRL, représentée par son représentant permanent Sabine Sagaert	Administrateur indépendant	-	-	20.000 EUR

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

5.5.3.2 Directeurs exécutifs

Critères stratégiques

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

Le niveau et la structure de la rémunération des membres du comité exécutif doivent permettre au Groupe d'attirer, de fidéliser et de motiver des professionnels qualifiés et des experts, corrélativement à la nature et à la portée des responsabilités individuelles qui leur sont confiées. À cet effet, une étude des rémunérations en vigueur en Belgique est effectuée tous les deux ans, de manière à permettre au Groupe de disposer d'une comparaison externe des principales fonctions.

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 2015 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l'exercice 2015. La période d'évaluation utilisée ici a une durée d'un an.

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

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

En outre, il existe un plan d'options avec un nombre fixe d'options pour les membres du comité exécutif.

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

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

Dispositions en matière d'approbation

Le plan bonus défini au profit des directeurs exécutifs précise que le bonus ne sera acquis qu'après approbation des chiffres consolidés par le commissaire et 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 2015 ont été soumis à l'approbation du comité de nomination et de rémunération. Les critères d'évaluation utilisés pour déterminer la rémunération variable en 2015 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l'exercice 2015. 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, en 2014, les objectifs relatifs aux exercices 2015 et 2016 ont été soumis au comité de nomination et de rémunération, à charge pour celui-ci de fixer la rémunération à long terme. Les principaux indicateurs de performance sont issus du plan stratégique du Groupe Lotus Bakeries. Les périodes d'évaluation s'étalent sur deux et trois ans.

En 2015, il a été procédé au paiement d'une prime, cadrant dans la politique à long terme en matière de rémunération.

5.5.5 Rémunération du CEO en 2015

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

Les rémunérations mentionnées sont reprises dans le coût pour l'entreprise. En 2015, le salaire de base fixe s'est élevé à 672.722 EUR. La partie variable calculée sur les objectifs de 2015 s'est élevée à 399.035 EUR et sera payée en 2016. La cotisation au régime de retrait s'élève à 103.504 EUR. Les autres éléments de la rémunération s'élèvent à 32.268 EUR. Il n'est pas prévu de disposition de droit de revendication. L'évaluation des prestations est fondée sur les résultats contrôlés.

5.5.6 Rémunération des directeurs exécutifs en 2015 (compte non tenu du CEO)

En 2015, deux membres du comité exécutif ont été rémunérés par le biais d'une société de management et 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 ; celle résultant d'une société de management comprend le coût intégral. Par rapport à 2014, une personne supplémentaire a été rémunérée par une société de management et donc au coût intégral.

Les rémunérations cumulées pour l'exercice complet ont été les suivantes en 2015.

En 2015, le salaire de base fixe s'est élevé à 1.307.943 EUR. La partie variable calculée sur les objectifs de 2015 s'est élevée à 534.848 EUR et sera payée en 2016. La cotisation au régime de retrait s'élève à 169.357 EUR. Les autres éléments de la rémunération s'élèvent à 26.764 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

5.8.1 Actions accordées en 2015

En 2015, des options sur actions ont été proposées aux membres du comité exécutif.

NOM	ANNÉE DE L'OCTROI	NOMBRE D'OPTIONS	PRIX D'EXERCICE
Jan Boone	2015	500	1.243,57 EUR
Jan Vander Stichele	2015	500	1.243,57 EUR
Isabelle Maes	2015	250	1.243,57 EUR
John Van de Par	2015	250	1.243,57 EUR

5.5.8.2 Exercice des options sur actions et/ou warrants en 2015

Les membres du comité exécutif ont exercé les options sur actions ou warrants en 2015 comme suit :

DATE	NOM	TRANSACTION	NOMBRE	PRIX	VALEUR TOT.
03/04/2015	Jan Boone	Exercice warrants	5.000	246,02 EUR	1.230.100 EUR

On ne recensait en 2015 aucune option échue mais non exercée, détenue par les membres du comité exécutif.

5.5.9 Indemnités de départ

Aucun régime d'indemnités de départ particulier n'a été conclu avec les membres du comité exécutif. Les membres du comité exécutif actifs par le biais d'une société de gestion bénéficient d'une indemnité de départ correspondant à 12 mois de rémunérations fixe et variable. Les autres membres du comité exécutif sont liés par un contrat de travail de salarié. Aucune indemnité de départ n'a été payée à des membres du comité exécutif en 2015.

5.6 Contrôle interne et gestion des risques

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

5.6.1 Environnement de contrôle

L'organisation de la fonction financière repose sur trois piliers, dont le premier consiste à couler en 'Directives Générales' pour le Groupe Lotus Bakeries les responsabilités des différents départements financiers, pour que chaque collaborateur soit parfaitement au fait de son rôle et de ses responsabilités. Ceux-ci sont explicités pour tous les domaines opérationnels de nature financière, comme la comptabilité et la consolidation, les rapports de gestion, le calcul des prix de revient, les calendriers, les processus de définition des budgets et des prévisions, la gestion des données de base centrales, la fonction de trésorerie, l'approbation des investissements, les assurances et l'environnement de contrôle interne.

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

Le troisième pilier est celui de l'intégration de la totalité des aspects de la fonction financière au sein d'un progiciel ERP unique (SAP), ce qui permet de disposer de nombreuses possibilités de contrôle interne et de gestion des risques et facilite par ailleurs l'exécution des audits internes par le département Corporate Finance.

5.6.2 Processus de gestion des risques

Lotus Bakeries s'est doté d'un processus permanent de gestion des risques 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 la responsabilité générale du processus de gestion des risques de Lotus Bakeries. L'Executive Director est responsable de la coordination.
Tous les areas et départements corporate de Lotus Bakeries sont responsables de l'application du processus de gestion des risques. L'identification, l'évaluation, la gestion et le suivi des risques constituent dès lors un processus continu, entièrement intégré dans les processus de gestion réguliers. Toute modification significative d'un risque individuel identifié doit être immédiatement signalée à l'Executive Director, conformément aux modalités de notification écrite définies à cette fin.
Une fois par an, les directeurs locaux des areas et les départements corporate revoient l'intégralité du processus de gestion des risques. Outre la mise à jour des risques identifiés, l'état d'avancement des démarches est contrôlé et de nouveaux risques sont identifiés. Les résultats seront intégrées dans les projets de l'année prochaine. Les résultats et l'avancement des travaux sont présentés au comité d'audit.
D'importantes mesures allant dans le sens d'une maîtrise optimale des risques ont été adoptées en 2015 encore. Le Groupe a par ailleurs amélioré ses processus de Gestion de la continuité de l'activité et de Reprise de l'activité après un sinistre, lesquels seront d'ailleurs mis en œuvre partout en son sein ces prochaines années.
La stratégie et les procédures liées au processus de gestion des risques sont également définies dans les General Directives de Lotus Bakeries.

5.6.3 Activités de contrôle

Chaque area manager commente et explique chaque mois les résultats réalisés par son area. Le comité exécutif examine en outre les résultats à l'occasion de chacune de ses réunions mensuelles, cependant que le département Corporate Controlling gère 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 Controlling, qui porte sur l'application des principes comptables et sur les procédures d'investissement, à celui de Corporate Treasury, afférent à la gestion des autorisations de paiement, ou à celui du département Qualité du Groupe, spécialisé dans les normes de qualité dans les usines.

5.6.4 Information et communication

Lotus Bakeries a choisi de gérer tous ses principaux processus d'exploitation par le biais d'un seul et même progiciel ERP (SAP), 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 cité précédemment, le directeur de l'area fournit tous les mois les résultats de son area et les commente oralement. Le comité exécutif examine également les résultats à l'occasion de chacune de ses réunions mensuelles. Le département Corporate Controlling gère le processus d'information et de communication. L'édition de rapports relatifs à l'information interne et externe de même que la communication font l'objet d'un calendrier financier annuel, qui est communiqué à toutes les parties concernées et dans lequel sont fixées toutes les dates d'édition de rapports.
À des fins d'information, Lotus Bakeries a élaboré divers ICP, lesquels servent à l'examen des activités de vente et des rapports financiers, ainsi que des 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.

5.6.5 Mesures rectificatives

Lotus Bakeries évalue les résultats de chaque audit interne et arrête les mesures qui s'imposent pour éviter, par l'application d'actions concrètes, d'éventuelles failles dans le futur.
Les collaborateurs sont invités à remettre constamment en question et à améliorer les procédures et méthodes existantes.
Le comité d'audit et le commissaire assument un rôle de poids dans les domaines du contrôle interne et de la gestion des risques. Toute remarque émise par le commissaire est étudiée par le comité d'audit et suivie d'effets, s'il y a lieu.
Enfin, les actionnaires disposent d'un droit d'interpellation lors de l'assemblée générale et la société se trouve sous la surveillance de l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA).

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

1. L'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 8 mai 2015 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 8 mai 2015.

2. En vertu de la décision arrêtée le 8 mai 2015 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 27 mai 2015 et peut être reconduit.

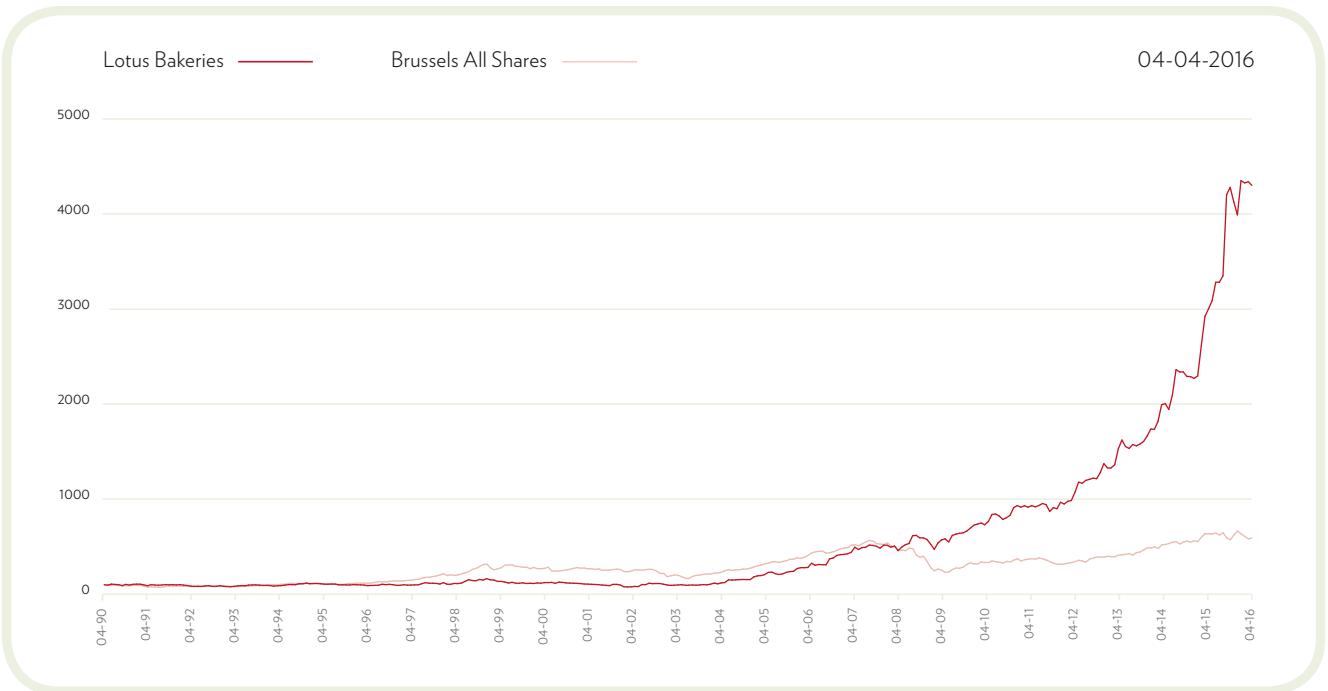
5.8 Audit externe

La SCCRL PwC Réviseur d'entreprises, représentée par monsieur Peter Opsomer, réviseur d'entreprises, a été nommée commissaire aux comptes de la SA Lotus Bakeries (statutaire et consolidée) à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 14 mai 2013, pour une durée de trois ans. Son mandat échoira immédiatement après l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2016. Les rémunérations pour les services d'audit et les services non liés à l'audit rendus en 2015 par la SCCRL PwC Réviseur d'entreprises et aux personnes liées à PwC, sont mentionnées dans les commentaires 37 de l'annexe financière.

HONORAIRES D'AUDIT POUR L'AUDIT DU GROUPE 2015	EN MILLIERS D'EUR
Lotus Bakeries SA	64
Groupe Lotus Bakeries	342
Total	**406**

INFORMATIONS BOURSIÈRES DESTINÉES AUX ACTIONNAIRES

Évolution du cours de l'action Lotus Bakeries en comparaison a l'indice BASR



Cours avec dividende net réinvesti.

DONNÉES BOURSIÈRES SUR L'ACTION LOTUS BAKERIES EN EUR	31-03-2016	2015	2014	2013	2012	2011
Cours le plus haut jusqu'au 31/12 (jusqu'au 31/03 en 2016)	1.817,50	1.845,00	989,95	725,00	615,00	423,00
Cours le plus bas jusqu'au 31/12 (jusqu'au 31/03 en 2016)	1.557,00	926,10	711,00	555,00	407,00	325,00
Cours au 31/12 (au 31/03 en 2016)	1.730,00	1.750,00	933,00	713,63	555,00	416,00
Capitalisation boursière au 31/12 en millions d'EUR (au 31/03 en 2016 en millions d'EUR)	1.404,52	1.420,76	749,21	567,42	432,70	321,40
Nombre d'actions en circulation au 31/12 (au 31/03 en 2016)	811.863	811.863	803.013	795.113	779.643	772.563
Rapport cours/bénéfice (PER) [1] au 31/12 (au 31/03/ en 2016)	30,93	31,29	20,37	20,32	16,81	13,50

(1) PER : Price Earnings Ratio : cours boursier fin d'année (respectivement au 31 mars en 2016) 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 2015, la capitalisation boursière de Lotus Bakeries s'élevait à 1.420,76 millions d'euros.

5. Évolution de l'action Lotus Bakeries

Le graphique sur la page 70 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 11 et 71 de ce rapport annuel.

7. Site internet du Groupe Lotus Bakeries

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

8. Calendrier financier

Mercredi 13 avril 2016
Rapport annuel 2015 disponible sur
www.lotusbakeries.com

Vendredi 13 mai 2016
Assemblée générale ordinaire des actionnaires à 16.30 heures

Lundi 23 mai 2016
Mise en paiement du dividende relatif à l'exercice 2015

Vendredi 19 août 2016
Publication des résultats semestriels 2016

Vendredi 10 février 2017
Publication des résultats annuels 2016

Vendredi 12 mai 2017
Assemblée générale ordinaire des actionnaires

9. Rapport annuel

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

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

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

DONNÉES FINANCIÈRES

La présente partie du rapport annuel 2015 ne contient que le bilan consolidé, le compte de résultats consolidé et un aperçu financier sur cinq ans du Groupe Lotus Bakeries. L'annexe financière au présent rapport annuel contient 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 2015 figurant ci-après, qui sont basés sur les comptes annuels consolidés de 2015, ainsi que leur comparaison par rapport à 2014 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 74
- Bilan consolidé. 74
- Compte de résultats consolidés 75

Revue financière abrégée des cinq dernières années
du Groupe Lotus Bakeries 76

BILAN CONSOLIDÉ

EN MILLIERS D'EUR	31-12-2015	31-12-2014
ACTIFS		
ACTIFS IMMOBILISÉS	**442.884**	**263.881**
Immobilisations corporelles	139.377	137.569
Goodwill	93.229	46.135
Immobilisations incorporelles	107.901	74.674
Investissements dans des autres entreprises	96.244	22
Créances d'impôts différés	5.889	5.275
Autres créances à long terme	244	206
ACTIFS CIRCULANTS	**128.337**	**73.108**
Stocks	35.659	17.898
Créances commerciales	56.143	38.804
Créances TVA	4.868	3.333
Créances fiscales	938	421
Autres créances	10.504	112
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	18.547	11.855
Comptes de régularisation	1.678	685
TOTAL DE L'ACTIF	**571.221**	**336.989**

EN MILLIERS D'EUR	31-12-2015	31-12-2014
PASSIFS		
FONDS PROPRES	**217.525**	**200.629**
Capital social	15.367	13.190
Résultats reportés	219.109	196.147
Actions propres	(13.677)	(9.419)
Autres réserves	(3.249)	656
Intérêts minoritaires	(25)	55
DETTES À LONG TERME	**169.242**	**39.506**
Dettes financières	97.000	325
Dettes d'impôts différés	44.607	34.905
Dettes pour pensions	3.225	3.558
Provisions	726	661
Instruments financiers dérivés	869	-
Autres dettes à long terme	22.815	57
DETTES À COURT TERME	**184.454**	**96.854**
Dettes financières	99.086	41.144
Dettes pour pensions	32	56
Provisions	521	56
Dettes commerciales	42.498	33.309
Dettes sociales et salariales	18.336	12.357
Dettes TVA	1.017	126
Dettes fiscales	10.861	7.097
Instruments financiers dérivés	7	10
Autres dettes à court terme	9.070	147
Comptes de régularisation	3.026	2.552
TOTAL DU PASSIF	**571.221**	**336.989**

COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

EN MILLIERS D'EUR	2015	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES	**411.576**	**347.890**
Approvisionnements et marchandises	(121.803)	(104.430)
Services et biens divers	(117.959)	(96.483)
Coût personnel	(88.527)	(78.888)
Amortissements et réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(14.919)	(14.845)
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales	(2.086)	(1.819)
Autres charges d'exploitation	(3.566)	(4.034)
Autres produits d'exploitation	2.048	2.042
RÉSULTAT D'EXPLOITATION RÉCURRENT (REBIT) (1)	**64.764**	**49.433**
Résultat d'exploitation non-récurrent	(1.748)	(261)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT) (2)	**63.016**	**49.172**
Résultat financier	(778)	16
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	**62.238**	**49.188**
Impôts	(16.623)	(12.415)
RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS	**45.615**	**36.773**
RESULTAT NET	**45.615**	**36.773**
Attribuable aux:		
Intérêts minoritaires	202	(2)
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	45.413	36.775

EN MILLIERS D'EUR	2015	2014
ETAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL		
Qui pourraient être inclus dans les résultats ultérieurs	**(5.125)**	**(1.194)**
Ecarts de conversion des activités étrangères	(4.551)	(1.194)
Bénéfices/(pertes) net sur couverture de flux de trésorerie	(574)	-
Qui ne seront jamais inclus dans le résultat net	**494**	**(564)**
Régimes de retraite à prestations définies	494	(564)
Bénéfices/(pertes) net attribué immédiatement aux fonds propres	**(4.631)**	**(1.758)**
Résultat global total	**40.984**	**35.015**
Attribuable aux:		
Intérêts minoritaires	(524)	(2)
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	41.508	35.017
BÉNÉFICE PAR ACTION		
Nombre moyen pondéré d'actions	788.341	778.944
Bénéfice de base par action (EUR) - attribuable aux:		
Intérêts minoritaires	0,26	-
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	57,61	47,21
Nombre moyen pondéré d'actions diluées	803.247	796.420
Bénéfice dilué par action (EUR) - attribuable aux:		
Intérêts minoritaires	0,25	-
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	56,54	46,18
Nombre d'actions (3)	811.863	803.013
Bénéfice par action (EUR) - attribuable aux:		
Intérêts minoritaires	0,25	-
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	55,94	45,80

(1) REBIT désigne le résultat d'exploitation récurrent correspondant aux produits et coûts découlant de l'exercice normal de l'activité

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

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

REVUE FINANCIÈRE DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Bilan consolidé

EN MILLIERS D'EUR	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013	31-12-2012	31-12-2011
ACTIFS IMMOBILISÉS	**442.884**	**263.881**	**262.729**	**214.154**	**184.861**
Immobilisations corporelles	139.377	137.569	136.489	109.064	95.052
Goodwill	93.229	46.135	46.517	25.960	25.710
Immobilisations incorporelles	107.901	74.674	75.744	76.248	61.859
Investissements dans des autres entreprises	96.244	22	27	32	32
Créances d'impôts différés	5.889	5.275	3.859	2.691	2.045
Autres créances à long terme	244	206	93	159	163
ACTIFS CIRCULANTS	**128.337**	**73.108**	**71.375**	**56.461**	**53.025**
Stocks	35.659	17.898	16.665	14.917	14.285
Créances commerciales	56.143	38.804	36.036	29.751	26.305
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	18.547	11.855	11.933	6.452	7.369
TOTAL DE L'ACTIF	**571.221**	**336.989**	**334.104**	**270.615**	**237.886**
FONDS PROPRES	**217.525**	**200.629**	**171.375**	**145.206**	**126.760**
DETTES À LONG TERME	**169.242**	**39.506**	**43.984**	**34.041**	**41.312**
Dettes financières	97.000	325	7.925	-	6.632
Dettes d'impôts différés	44.607	34.905	32.687	30.323	29.187
Autres dettes à long terme	22.815	57	5	5	9
DETTES À COURT TERME	**184.454**	**96.854**	**118.745**	**91.368**	**69.814**
Dettes financières	99.086	41.144	62.337	41.675	19.474
Dettes commerciales	42.498	33.309	34.249	30.886	29.430
Dettes sociales et salariales	18.336	12.357	12.525	10.792	10.690
TOTAL DU PASSIF	**571.221**	**336.989**	**334.104**	**270.615**	**237.886**

Compte de résultats consolidés

EN MILLIERS D'EUR	2015	2014	2013	2012	2011
CHIFFRE D'AFFAIRES	**411.576**	**347.890**	**332.319**	**288.455**	**275.598**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION RÉCURRENT (REBIT)	**64.764**	**49.433**	**41.371**	**36.680**	**36.363**
Résultat d'exploitation non-récurrent	(1.748)	(261)	(3.655)	(1.953)	(2.695)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)	**63.016**	**49.172**	**37.716**	**34.727**	**33.668**
Résultat financier	(778)	16	(1.740)	(1.569)	(688)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	**62.238**	**49.188**	**35.976**	**33.158**	**32.980**
Impôts	(16.623)	(12.415)	(8.057)	(7.408)	(9.165)
RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS	**45.615**	**36.773**	**27.919**	**25.750**	**23.815**
RESULTAT NET - attribuable aux	**45.615**	**36.773**	**27.919**	**25.750**	**23.815**
Intérêts minoritaires	202	(2)	(1)	13	13
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	45.413	36.775	27.920	25.737	23.802

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE :

Care for Today
Respect for Tomorrow

RÉSULTATS-CLÉS 2015

Le programme de durabilité Care for Today – Respect for Tomorrow traduit l'approche de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) de Lotus Bakeries. En 2015, nous avons rédigé les premiers rapports sur son déploiement, fondés sur le Global Reporting Initiative (GRI), version GRI G4. L'objectif est de partager ainsi chaque année son évolution avec les parties prenantes.

Perspective d'une huile de palme certifiée 100 % RSPO ségrégée et traçable

Le blé utilisé pour le speculoos Lotus est pour 2/3 issu de la culture locale

Démarche stratégique dans le segment des en-cas naturels avec la reprise des sociétés Natural Balance Foods et Urban Fresh Foods

Depuis le 1er janvier 2015, toute la production est neutre en CO_2

Lancement Peijnenburg Zero % sucres ajoutés : le premier pain d'épices sans sucres ajoutés avec 100 % de goût

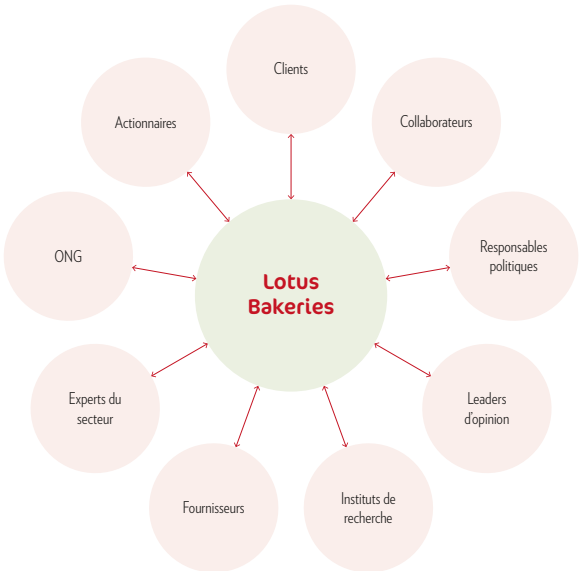
-6%

En 2015 baisse de 6 % de la consommation d'énergie par kg produit

1. LA DURABILITÉ, LE MEILLEUR INGRÉDIENT

Je travaille dans une entreprise qui veut vraiment avancer. Lotus Bakeries réussit ce pari, avec beaucoup de passion tout en témoignant d'une forte volonté de progresser tous ensemble. Je pourrais même parler d'une famille Lotus.

Valerie Demeyere
Coordinatrice des expéditions à Lembeke (Belgique)



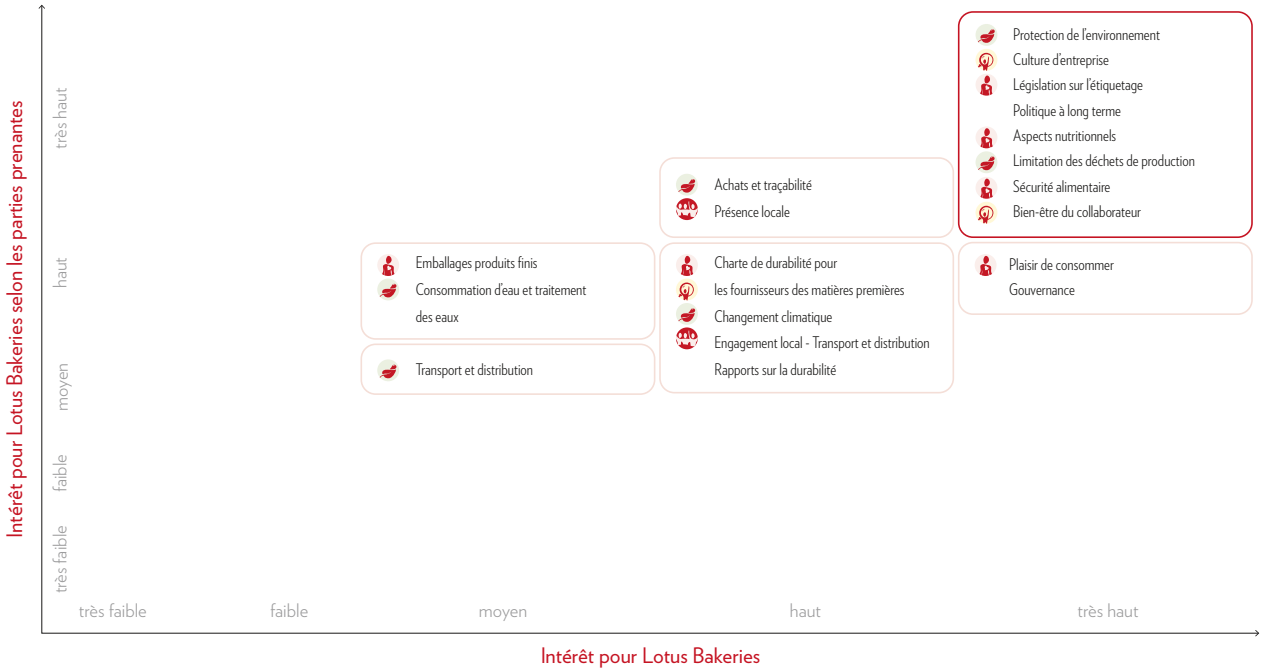
Notre objectif est de produire toujours plus durablement, mais cette ambition dépasse le seul processus de la production. L'homme, l'environnement et la société sont traités avec respect et considérés avec bienveillance. Cette philosophie garantit le succès de l'entreprise à long terme et la qualité des produits.

Pour nous assurer que notre politique de responsabilité sociétale soit suffisamment imprégnée du monde extérieur, nous avons effectué une analyse de matérialité fin 2014. À cette fin, nous avons choisi des thèmes, importants aux yeux des parties prenantes mais aussi de l'entreprise.

À l'écoute des parties prenantes

À l'aide d'un questionnaire, nous avons interrogé nos parties prenantes sur la pertinence et l'importance de ces thèmes. Le comité exécutif a lui aussi répondu aux questions. Le questionnaire est basé sur les directives du GRI G4 et sur les thèmes abordés dans notre programme de durabilité Care for Today – Respect for Tomorrow. En outre, nous nous sommes inspirés des plus récentes analyses de tendance liées à la RSE.

Thème par thème, nous avons placé les réponses des parties prenantes sur l'axe des y et celles du comité exécutif sur l'axe des x. Le résultat de cet exercice est une matrice de matérialité. Selon l'analyse, le cadre en haut à droite contient les sujets les plus importants des quatre axes de notre programme de durabilité, Care for Today – Respect for Tomorrow : le collaborateur, l'homme, l'environnement et la société.



Les résultats de l'étude comme point d'appui

Le tour de table avec nos parties prenantes a placé la qualité de nos produits et l'hygiène dans les usines comme axes prioritaires de travail. Ces deux points d'attention sont déjà intégrés dans notre politique.

Garantir des produits de qualité est la priorité absolue pour Lotus Bakeries. En poursuivant chaque jour la qualité des produits et processus, nos collaborateurs mettent cet objectif en pratique. En menant des recherches sur les matières premières, le département R&D parvient à améliorer la composition des produits. En plus de leur propre expertise, ils font appel au savoir-faire d'instituts universitaires de renom et de plates-formes d'innovation au sein de l'industrie alimentaire. Il y a une concertation pour utiliser au plus vite les meilleures pratiques dans toutes les usines.

Des règles d'hygiène strictes sont respectées dans toutes nos usines.

L'enquête a par ailleurs révélé que les consommateurs cherchent un assortiment répondant à des besoins différents de consommation : le petit-déjeuner, le petit creux au travail, le consommation nomade, etc. Lotus Bakeries est en recherche permanente de nouvelles opportunités de consommation. En 2015, nous avons élargi notre offre de produits naturels grâce à la reprise des sociétés britanniques Natural Balance Foods et Urban Fresh Foods mais aussi de nouveaux produits comme le Peijnenburg Zero % sucres ajoutés.

Nos quatre axes de durabilité

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

L'homme
Notre objectif ? Proposer une offre fabriquée selon le modèle le plus socialement acceptable et de façon écologiquement durable. Nous ne reculons devant aucun défi pour le réaliser.

L'environnement
La nature nous offre un maximum pour fabriquer nos produits. Nous souhaitons lui être reconnaissants.

La société
Lotus Bakeries a un rôle social à jouer. Chaque jour, nous assumons avec plaisir cette responsabilité.

Frise chronologique

2010
Première enquête parmi les collaborateurs

2011
Lancement du programme Care for Today – Respect for Tomorrow

2012

2013
Définition de la stratégie, informations dans le rapport annuel

2014
- Première semaine 'Take Care'
- Analyse par les parties prenantes selon les normes du GRI-G4

2015
- Premières grandes démarches au niveau de l'entreprise
- Mise en place du programme dans chaque pays
- Évaluation des objectifs avec les représentants des parties prenantes
- Rapport sur la RSE selon les normes du GRI-G4 rassuré de PwC

Nos valeurs d'entreprise sont TOP

Nos valeurs sont groupées sous le dénominateur TOP : Teamspirit, Open dialogue et Passion.

- **L'esprit d'équipe** est caractérisé par la bonne entente entre les collaborateurs : chaque maillon de la chaîne a son intérêt, du marketing à l'emballage en passant par la production. Chaque jour, nous mettons tout en œuvre pour faire évoluer Lotus Bakeries dans un environnement de travail sûr et agréable.
- Afin que chacun participe, nous menons une politique de transparence et de **dialogue ouvert**. Les réunions de concertation par département et les plates-formes internes de communication permettent d'informer les employés systématiquement des décisions importantes. De plus, nous encourageons les cadres à dialoguer avec leurs équipes.
- **La passion** et l'engagement de nos collaborateurs se ressentent chaque jour sur le terrain. Cet esprit se traduit par une vraie fierté de nos collaborateurs. Investir dans les ressources humaines est bénéfique pour toute l'entreprise.

2. LE BIEN-ÊTRE DE NOS COLLABORATEURS

En tant qu'employeur, Lotus Bakeries prône l'engagement. Nous voulons offrir un travail passionnant dans un environnement agréable. Le bien-être de nos collaborateurs et une culture d'entreprise motivante sont les fers de lance de notre premier axe de durabilité.

Chez Lotus, nous sommes traités avec respect et considérés avec une grande bienveillance. Certains travaillent ici depuis plus de 30 ans, ce n'est pas par hasard.

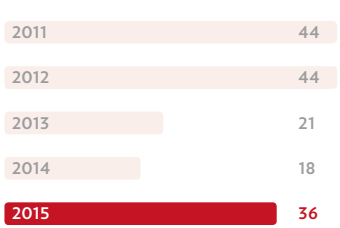
Els Rutsaert
Corporate QA Manager

Les différents aspects du bien-être de nos collaborateurs sont au cœur de ce premier axe. Nous les aidons par exemple à adopter la bonne posture au travail. Nous les encourageons à faire du sport et à suivre une bonne hygiène de vie en proposant des fruits en plus de nos propres produits. En cas de stress, nous réfléchissons ensemble à une solution pour diminuer la charge de travail.

La sécurité est sacrée

Le bien-être de nos collaborateurs passe avant tout par la sécurité sur le lieu de travail. Elle est le point d'attention dans toutes nos réunions. Néanmoins, en 2015, nous avons déploré 36 accidents du travail. C'en est 36 de trop. Un malheur est si vite arrivé et une seconde d'inattention peut avoir des conséquences graves. C'est pourquoi nos collaborateurs et cadres discutent quotidiennement des dangers et cherchent des solutions pour éviter les risques. Ensemble, nous sommes capables de garantir la sécurité de notre environnement de travail. Nous mettons tout en œuvre pour retrouver le niveau d'il y a quelques années et pour réamorcer une baisse.

Nombre annuel d'accidents du travail



Depuis 2014 incl. Eeklo

Tout le monde bouge

Celui qui est en forme a plus d'énergie pour travailler. Aussi tenons-nous à contribuer à la bonne santé de nos collaborateurs. Pour pouvoir les accompagner individuellement, tous les collaborateurs ont été invités à se présenter à un examen médical de prévention qui a permis d'analyser leur capacité de travail, leurs éventuels risques de santé et leur hygiène de vie. Dans la mesure du possible, nous encourageons le sport et l'activité physique. Via nos lettres d'information, les collaborateurs sont invités à participer aux événements sportifs. Par exemple, l'année dernière, une équipe a participé à une course héroïque de ski de fond en Suède, la Vasaloppet.

Fehim Hodzic, opérateur au département conditionnement à Geldrop (Pays-Bas), cite un autre exemple : « Depuis l'année dernière, des activités sportives ont lieu sur le parking de l'usine. Qu'il pleuve ou qu'il vente, tous les jeudis nous nous entraînons une heure après le travail. Tout le monde participe, les employés et les ouvriers. C'est ainsi que tu te retrouves à pratiquer la boxe avec le directeur ; c'est très fédérateur. Nous apprenons à mieux nous connaître. »

LA PAROLE AUX COLLABORATEURS

Franchise et ouverture

« La franchise et l'égalité entre les collaborateurs sont deux valeurs remarquables chez Lotus. On ressent à tous les niveaux la volonté d'avancer ensemble. Quel que soit le niveau hiérarchique, la communication est réciproque, directe et spontanée »,

Stéphane Wattez
Responsable production France

Engagement

« En 2014, j'ai travaillé quelques mois au service International Distributors pour remplacer une collègue en congé de maternité. Les membres de l'équipe se sont tout de suite occupés de moi. Durant la première semaine, le directeur général de la division opérationnelle aux États-Unis était en Belgique et moi-même j'ai été invitée à participer à la réunion. Dès le premièr jour, l'équipe m'a intégrée et j'étais au courant de tout »,

Valerie Demeyere
Coordinatrice des expéditions (Belgique)

Respecter et prendre soin

« Lotus prend vraiment soin de ses collaborateurs. Nous sommes toujours traités avec respect »,

Els Rutsaert
Corporate QA Manager

Plein de possibilités d'exprimer ses talents

« Il est toujours agréable de venir ici et de trouver une bonne ambiance. Tout est susceptible de susciter une discussion, même un problème avec un collègue ou un cadre. Le service des ressources humaines et la direction nous font confiance et nous offrent toutes les chances pour nous épanouir ».

Christophe Moens
Chef d'équipe emballages à Lembeke (Belgique)

Faire du sport est bon pour la santé

« Pendant la semaine Take Care, Lotus Bakeries incite ses collaborateurs à bouger. Mais pour le reste de l'année, nous sommes aussi invités à participer à des événements sportifs. Cela démontre que l'entreprise favorise la bonne santé »,

Evelyn Louis
Corporate R&D Datamanager

Nous fixons les normes ensemble

En 2015, Lotus aux Pays-Bas a participé à un projet pilote sur les conditions de travail (Arbo). L'objectif était de fixer une norme. L'association néerlandaise de l'industrie des sucreries et boulangeries (Nederlandse Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie, VBZ) a créé un label de qualité, l'Arbovignet, associant la gestion des risques, l'implémentation de la structure Arbo et l'attention pour les changements culturels et comportementaux. Au lancement du projet, aucune entreprise dans le secteur n'avait obtenu le label.

Le projet pilote a été conduit avec succès à Enkhuizen (Pays-Bas) et est aujourd'hui considéré comme une référence par le ministère des Affaires sociales et de l'Emploi. Y participer était très important pour Lotus Bakeries. Outre l'obtention du label, nous sommes parvenus à atteindre ce haut niveau de qualité dans toute l'entreprise. Nous voulons tirer des leçons du projet pilote et atteindre ce niveau dans tous les sites du Groupe. Ainsi, le Groupe évoluera vers un niveau supérieur de qualité qu'il a lui-même aidé à déterminer.

L'histoire de Jenny

Jenny a 50 ans et élève seule ses deux garçons. Lorsque l'usine de vêtements où elle travaillait a fermé, elle a perdu son travail. En 2005, elle a commencé dans la production de BEAR où elle a saisi toutes les possibilités de formation qui lui ont été proposées. En 2008, les fondateurs de Urban Fresh Foods, Hayley et Andrew, ont lancé l'idée des Yoyo (rouleaux de fruits).

Jenny fut promue Senior Supervisor et directrice de toute l'équipe Yoyo. De la gestion de deux à trois collaborateurs elle est passée à la direction d'une équipe de 100 personnes. Elle est très fière de BEAR et est reconnaissante de toutes les chances qu'on lui a données pour s'épanouir.

3. PROFITER SAINEMENT ET DE MANIÈRE RAISONNÉE

Proposer aux consommateurs des produits fabriqués selon le modèle le plus socialement acceptable, aujourd'hui comme pour demain. C'est l'attention portée au deuxième axe de durabilité. Veiller à la qualité, à l'origine, à la composition et la sécurité de nos produits est d'une importance capitale.

> Pour moi, la RSE renvoie à un entrepreneuriat sain, empreinte de vision et d'une stratégie à long terme. Depuis 20 ans que je travaille chez Lotus Bakeries, cela a toujours été intégré à sa culture .
>
> Fehim Hodzic
> Opérateur département conditionnement à Geldrop (Pays-Bas)

Lotus Bakeries veut que ses consommateurs savourent des produits de qualité, aujourd'hui et à l'avenir. À l'heure actuelle, il existe une véritable prise de conscience des bienfaits d'une alimentation saine. Pour répondre à ce besoin, nous essayons d'incorporer moins de sucre, moins de sel et moins de graisses saturées dans nos produits sans que le goût et la qualité soient modifiés. La majorité de nos matières premières sont d'origine naturelle. À l'exception de quelques produits, nous n'ajoutons ni colorants ni aromatisants.

Placer la barre toujours plus haut

La qualité de nos produits et processus est soumise à des contrôles par des audits internes et externes. Tous les collaborateurs sont concernés.

En proposant de petits et de grands formats, les consommateurs décident eux-mêmes de la quantité de calories qu'ils souhaitent absorber. La qualité de nos produits demeure la priorité absolue.

Le R&D donne à plein

Lotus Bakeries investit beaucoup en R&D : deux fois plus que la moyenne des entreprises alimentaires européennes. Par exemple, nous étudions comment baisser le taux de sel, de sucre et de graisse sans modifier le goût et la qualité des produits. En 2011 déjà, nous avions réussi à supprimer totalement les acides gras trans.

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

Plus rapide que la loi

La nouvelle directive européenne sur l'étiquetage FIC (3) est entrée en vigueur fin 2014. Le but est de mieux informer les consommateurs sur les allergènes et sur la composition des graisses. Lotus Bakeries était déjà en règle avant l'entrée en vigueur de cette loi. Sans que cela nous soit imposé, nous mentionnons sur nos produits pour l'Europe les valeurs détaillées du Reference Intake. Sur chaque étiquette figurent le nombre de calories par portion et le pourcentage autorisé par jour. Depuis 2015, nous mentionnons également l'utilisation d'huile de palme durable et d'œufs de poules élevées au sol.

« Les producteurs locaux ont une place centrale dans notre recherche de matières premières durables. Nous voulons qu'ils travaillent dans des conditions favorables, mais qu'ils les respectent à leur tour. Nous tentons d'associer tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement à notre politique de durabilité et de maintenir cette chaîne courte. Il s'agit de rester le plus près possible de la source. »

L'huile de palme certifiée est une réalité

« Nous étions une des premières entreprises alimentaires à demander une huile de palme durable à nos fournisseurs. »

« Depuis 2014, toute l'huile de palme que nous nous procurons est certifiée 100 % RSPO ségrégée. Nos produits contiennent aussi de la margarine et des matières auxiliaires avec de l'huile de palme. À fin 2015, toute l'huile de palme que nous utilisions était certifiée 98,5 % RSPO ségrégée. L'objectif est d'obtenir une certification 100 % RSPO ségrégée et de garantir une traçabilité jusqu'à la plantation avant fin 2016. »

Progressiste pour d'autres matières premières

« Depuis janvier 2012, tous nos œufs sont des œufs de poules élevées sur le sol. Tout le chocolat utilisé aux Pays-Bas est certifié UTZ. »

Le premier pain d'épices sans sucre

Outre les modifications apportées à nos produits, nous avons élargi notre portefeuille de produits. En 2015, nous avons lancé le Peijnenburg Zero % sucres ajoutés : le premier pain d'épices sans sucres ajoutés. L'édulcorant utilisé est le xylitol, une matière sucrante naturelle issue entre autres de bouleaux. Le résultat est un pain d'épices doux et moelleux avec 23 % de calories en moins et contenant 6 fois plus de fibres qu'un pain d'épices classique. Quatre années de recherche ont précédé son lancement. Le Peijnenburg Zero % sucres ajoutés l'a bien réussi : les consommateurs néerlandais l'ont élu « Produit de l'année » et l'Union néerlandaise des consommateurs l'a élu « en-cas le plus sain ».

Exploration d'un nouveau segment

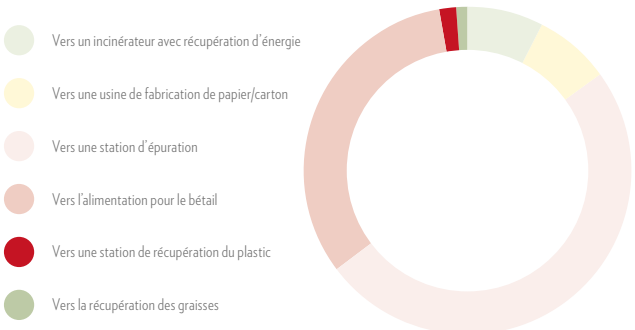
Les consommateurs connaissent de mieux en mieux les effets de leurs habitudes de consommation sur leur santé. De ce fait, la demande de solutions naturelles remplaçant les produits classiques est en hausse. Lotus Bakeries veut répondre à cette demande et a élaboré une stratégie dans ce segment.

En 2015, nous avons pris une participation majoritaire dans Natural Balance Foods (les marques Nākd et Trek) et repris Urban Fresh Foods (les marques BEAR et Urban Fruit). Les marques Nākd et Trek proposent des barres et en-cas avec des ingrédients 100 % naturels à base de noix de cajou et de dattes non transformées. BEAR et Urban Fruit sont des snacks à base de purs fruits. Urban Fresh Foods sélectionne des fruits de saison de qualité supérieure cuits sur place à basse température par les cultivateurs. Le produit conserve ainsi totalement son goût et la fraîcheur de fruits frais mûrs.

4. RESPECT POUR L'ENVIRONNEMENT

> Il ne s'agit pas seulement d'acheter la meilleure machine au meilleur prix, mais aussi de tenir compte de la sécurité, de la consommation d'énergie et des matériaux utilisés c'est-à-dire l'homme, la planète et le profit.
>
> Michel Boelen
> Plant Manager Sintjohannesga (Pays-Bas)

Analyses du flux des déchets externes

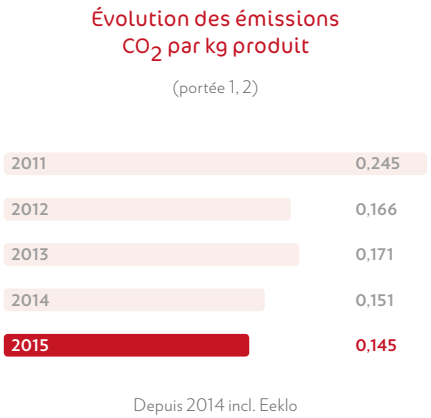


Lotus Bakeries utilise des produits naturels. Pour assurer la continuité de l'entreprise à long terme, il est d'une importance capitale d'agir le plus raisonnablement possible avec l'environnement. Dans le cadre de notre troisième axe de durabilité, nous examinons et réduisons en permanence l'impact de nos usines sur l'environnement : les déchets, la consommation d'énergie et les émissions de CO_2.

Quand il s'agit du respect de l'environnement, Lotus Bakeries ne laisse rien au hasard. Du service des achats à l'emballage en passant par la production : le respect de l'environnement est notre priorité absolue. Il va de soi que nous suivons scrupuleusement les règles en la matière, mais en tant qu'entreprise, nous sommes aussi au cœur de la société.

Réduire et éviter les déchets

En optimisant méthodiquement le processus de production, nous limitons au maximum les déchets issus de la production. Les restes sont transformés en aliments pour le bétail, mais le but est de les réduire davantage. De plus, une utilisation plus efficace des ingrédients y participe grandement.



Gestion économe de l'énergie

Lors de la Conférence de Paris de 2015 sur le climat, il est de nouveau rappelé que les changements climatiques sont causés par les activités humaines. Lotus Bakeries veut apporter sa pierre à l'édifice pour baisser la consommation d'énergie et ses émissions de CO_2. L'objectif est de réduire chaque année de 2 % la consommation d'énergie par kilogramme produit. Nous surveillons scrupuleusement notre consommation d'énergie et avons une nouvelle fois dépasse notre objectif en 2015. L'année dernière, nous avons diminué notre consommation de gaz et d'électricité de 6 % par kilogramme produit.

En tant que directeur d'usine à Sintjohannesga (Pays-Bas), Michel Boelen s'efforce chaque jour de diminuer l'empreinte écologique de Lotus Bakeries :

« En tant qu'entreprise, il est de notre devoir de veiller à ce que notre environnement reste un lieu agréable. »

« Que signifie la RSE pour nous ? Prendre soin des autres et de la communauté locale dans laquelle nous sommes implantés c'est-à-dire la campagne avec beaucoup de fermes. En tant qu'entreprise, il est de notre devoir de veiller à ce que cet environnement reste un lieu agréable. »

L'immersion pour tout le monde

« Avec mon équipe, je regarde comment favoriser un lieu de travail sûr et agréable, avec le respect de l'environnement. Le but est d'obtenir la participation de tous. Pour les plus gros projets ou pour ceux qui sont totalement nouveaux, nous créons des équipes multidisciplinaires. Nous demandons à tout le monde de réfléchir à la faisabilité, mais aussi à la consommation d'énergie et à la sécurité. »

Une étude énergétique avec du résultat

« L'année dernière, nous avons mené une étude énergétique et avons étudié des paramètres très variés : les mesures liées aux processus, l'air comprimé, le courant, l'eau courante, l'enveloppe du bâtiment, etc. D'après cette étude, nous pouvions rapidement réaliser des économies en appliquant quelques mesures simples. Ainsi, nous avons installé des détecteurs de présence qui commandent l'éclairage. À ce même titre, nous éteignons le générateur à vapeur durant le week-end. Le résultat de ces efforts ? Une baisse de 18 % de la consommation d'électricité par kg produit. »

Les petits ruisseaux font les grandes rivières

« Depuis des années, nous focalisons sur l'optimisation de notre processus de production. De ce fait, les améliorations se font souvent progressivement.
Mais, le plus beau résultat de ces succès est sans aucun doute la genèse d'un engagement collectif pour réduire notre empreinte écologique. Cela me rend heureux. »

Production neutre en CO_2

En effectuant certaines activités simultanément, nous sommes parvenus à réduire nos émissions de CO_2 par kilogramme produit de 7 % en 2015. Nous parvenons à baisser systématiquement la consommation d'énergie et les émissions de CO_2 qui y sont liées. Les nouveaux fours causent moins de pannes et limitent la consommation de gaz. Nous utilisons de l'électricité verte. Le gaz naturel est « compensé » par le programme Gold Standard initié par WWF. Grâce à tous ces efforts, Lotus Bakeries produit en tenant compte des effets sur le climat depuis janvier 2015, et se veut 100 % CO_2 neutre pour tous les sites de production.

Traçabilité jusqu'à la plantation

Notre programme de durabilité, Care for Today – Respect for Tomorrow, est bien vivant, même en dehors de l'entreprise. Lorsque nous rencontrons un fournisseur, le sujet de la durabilité est toujours abordé. Les fournisseurs nous expliquent souvent que Lotus Bakeries est une locomotive pour leur propre politique de RSE. Nous avons pour ambition de rendre la chaîne d'approvisionnement et l'intégralité de notre industrie toujours plus durable.

La traçabilité est un autre point très important. En effet, connaître l'origine d'un produit ou d'une matière première facilite son utilisation. C'est pourquoi, dans la mesure du possible, nous cherchons des matières premières et/ou des possibilités de culture et de récolte locales afin de pouvoir codéterminer leurs conditions d'utilisation. Une bonne partie du blé utilisé dans notre gaufre de Liège est du blé de Liège et deux tiers du blé pour nos speculoos viennent de Zeeland (près de Lembeke). Utiliser des matières premières locales offre beaucoup d'avantages car cela réduit les trajets et optimise le contrôle sur la culture des champs et sur les conditions de travail.

5. ENGAGEMENT DANS LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Persuadé de l'intérêt de soutenir pour rendre autonome, le Groupe Lotus Bakeries soutient l'association Entrepreneurs pour Entrepreneurs depuis plus de 15 ans. En tant qu'association, nous proposons des projets dans le Sud aux entreprises désireuses d'encourager l'entrepreneuriat.

Ronny Inslegers
Bénévole Entrepreneurs pour Entrepreneurs

Chez Lotus Bakeries, nous sommes conscients de notre responsabilité sociale. Dans le cadre de notre quatrième et dernier axe de durabilité, nous assumons cette responsabilité avec beaucoup d'enthousiasme. En premier lieu, localement, car c'est là où sont implantées nos usines et organisations commerciales. Les projets sociaux et de développement bénéficient aussi de notre soutien au niveau national et international.

Lotus Bakeries est au cœur de la société. Respecter notre environnement direct relève de notre responsabilité, mais rend notre travail aussi plus agréable et plaisant. C'est pourquoi chacun des sites soutient des projets qui contribuent à un engagement positif au sein de la communauté locale. Plus ces activités se rapprochent de notre cœur de métier, plus les effets sont efficaces.

Les bonnes habitudes alimentaires commencent à la cantine

Nous insistons sur l'importance d'une bonne hygiène de vie auprès de nos collaborateurs, mais aussi dans les collectivités qui distribuent nos produits. C'est pourquoi nous soutenons régulièrement et avec plaisir des événements sportifs locaux et projets communaux.
Sur le site de Geldrop (Pays-Bas), nous travaillons avec l'association Jongeren op Gezond Gewicht (JOGG). Leur mission ? Créer un environnement où les enfants et les jeunes vivent, apprennent et se détendent en adoptant un mode de vie sain. Avec le soutien de JOGG, nous proposons un assortiment équilibré de produits dans les cantines. À terme, nous souhaitons étendre cette offre aux cantines des complexes sportifs et des lieux de travail.

Participer à la lutte contre le cancer

Notre mécénat s'adresse en outre aux personnes atteintes d'une mobilité réduite due à une maladie ou à un handicap physique. En 2015, nous avons collecté plus de fonds pour soutenir la lutte contre le cancer de l'enfant. Dans le cadre de l'opération « Naar de top met Kika » (Pays-Bas), un groupe de collaborateurs a participé à l'ascension d'un sommet suisse. La ligue contre le cancer Kom Op Tegen Kanker (Belgique) a pu compter sur notre soutien aussi.

Pionnier de l'association Entrepreneurs pour Entrepreneurs

Il y a 15 ans, Lotus Bakeries était l'une des premières entreprises à soutenir le projet Entrepreneurs pour Entrepreneurs, une association proposant aux entreprises des projets susceptibles d'encourager l'entrepreneuriat dans le Sud. L'association existe toujours et chaque année, nous soutenons des projets qui nous tiennent à cœur.
Pendant 11 ans, nous avons fourni une aide financière au projet Le bateau pour Kinshasa. Mené au Congo, ce projet a associé les investissements dans les infrastructures routières et des réseaux d'eau et aux formations des organisations d'agriculteurs et de partenaires. Au total, il a touché plus de 5 500 familles autour du lac Mai Ndombé. Depuis 2014, nous soutenons un projet en Tanzanie et en Bolivie. En Tanzanie, l'ONG Trias forme les agriculteurs à l'entrepreneuriat.

Les agriculteurs tanzaniens démarrent sur les chapeaux de roue

Dans le cadre d'Entrepreneurs pour Entrepreneurs, nous travaillons avec l'ONG Trias pour aider les jeunes Tanzaniens à créer leur propre entreprise. Ainsi, ils sont eux-mêmes maîtres de leur avenir. L'agriculture est la plus grande source de travail dans ce pays d'Afrique de l'Est, mais le manque de parcelles de terre et de moyens de production réduit les possibilités d'emploi pour les jeunes. En collaborant avec deux organisations nationales reconnues, Trias forme, soutient et finance plus de 2 000 jeunes agriculteurs. Une attention particulière est portée à la productivité mais aussi à l'aspect commercial de l'activité. Nous voulons qu'ils soient des entrepreneurs motivés.

Une usine bolivienne de biscuits de quinoa sur les rails

L'ONG Louvain Coopération développe un programme de culture et de transformation de quinoa en Bolivie. Par le biais d'Entrepreneurs pour Entrepreneurs, nous soutenons le projet de culture de quinoa bolivien mené par Louvain Coopération. L'ONG favorise la culture de quinoa et sa transformation en biscuits. En raison de sa popularité depuis quelques années, le quinoa a occasionné une hausse du prix des produits. La Bolivie est le plus gros producteur de quinoa au monde, mais la population locale ne peut plus se permettre de consommer régulièrement cette céréale. Pourtant, sa grande valeur nutritionnelle pourrait sortir beaucoup d'enfants de la sous-nutrition.

L'engagement sur le terrain
« J'apprécie que Lotus Bakeries parvienne à donner vie à ces projets sur le terrain. À l'occasion de la semaine Take Care nous avons préparé des biscuits de quinoa pour mettre en lumière le projet de Louvain Coopération en Bolivie »,

Evelyn Louis
Corporate R&D Datamanager.

Louvain Coopération a demandé l'aide des organisations locales pour enrayer cette évolution. L'objectif est d'aider 430 cultivateurs de quinoa à améliorer leur récolte. Les champs de quinoa de ces agriculteurs se trouvent à haute altitude rendant la culture de cette terre, par nature improductive, difficile. Par ailleurs, l'ONG fonde des petites entreprises qui transforment les céréales en biscuits et barres de céréales. Ces en-cas sont proposés aux élèves dans les cantines ; le quinoa revient donc à la population locale.

Lorsque l'association Entrepreneurs pour Entrepreneurs a vu le jour il y a 15 ans, les fondateurs étaient persuadés que Lotus Bakeries serait ravi de soutenir des entrepreneurs dans le Sud. Ils avaient raison d'y croire car leur philosophie correspond à nos valeurs. Plus encore, 15 ans après, Lotus Bakeries est toujours un membre actif dans l'association. Matthieu Boone siège au conseil d'administration.

« Lotus Bakeries choisit de soutenir à long terme des projets menés dans des pays qui se trouvent en bas de l'échelle des pays répertoriés par les Nations Unies. De plus, le Groupe est heureux de soutenir un projet qui cadre dans son cœur de métier, comme celui de l'usine des biscuits de quinoa en Bolivie. Par ailleurs, l'activité à petite échelle et l'entrepreneuriat prévalent. »

Ronny Inslegers
Bénévole de l'association Entrepreneurs pour entrepreneurs

LA SEMAINE TAKE CARE

Durant la troisième semaine de septembre 2015, un groupe de travail passionné (area Belgique et les départements corporate) a organisé la semaine Take Care durant laquelle les quatre thèmes du programme « Care for Today - Respect for Tomorrow » ont un à un été abordés.

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

La remise du label officiel CO_2 neutre a marqué la journée organisée autour du thème de l'environnement. Lotus Bakeries est la première entreprise à l'avoir reçu de Vinçotte.

Lotus Bakeries a participé à la campagne nationale 'La semaine de la mobilité'. Au total, 200 collaborateurs ont fait du vélo ou ont proposé un covoiturage.

Même si le temps n'était pas clément, tout le monde a mis ses chaussures de marche pour traverser la campagne de Lembeke.

Sur d'autres sites, les équipes ont participé à un exercice d'évacuation. À Oostakker, nous avons organisé une formation à la sécurité incendie.

Photo © College of Europe

Lotus Bakeries devient le sponsor structurel de la chaire de Jean-Luc Dehaene au Collège d'Europe à Bruges.

Photo © College of Europe

pwc

RAPPORT D'ASSURANCE LIMITEE DE L'AUDITEUR INDEPENDANT SUR LA SECTION CARE FOR TODAY – RESPECT FOR TOMORROW DU RAPPORT ANNUEL 2015 DE LOTUS BAKERIES ET DE SES FILIALES

Ce rapport a été établi conformément aux termes de notre lettre de mission datée du 23 février 2016. Cette dernière stipule que nous avons été engagés afin de fournir un rapport de contrôle indépendant sur la section Care for Today – Respect for Tomorrow pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2015 dans le Rapport annuel 2015 de Lotus Bakeries et de ses filiales (le "Rapport").

Responsabilité du Conseil d'Administration

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

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

Responsabilité de l'auditeur indépendant

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

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

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

PwC Bedrijfsrevisoren cvba, burgerlijke vennootschap met handelsvorm - PwC Reviseurs d'Entreprises scrl, société civile à forme commerciale - Financial Assurance Services
Maatschappelijke zetel/Siège social: Woluwe Garden, Woluwedal 18, B-1932 Sint-Stevens-Woluwe
T: +32 (0)2 710 4211, F: +32 (0)2 710 4299, www.pwc.com
BTW/TVA BE 0429.501.944 / RPR Brussel - RPM Bruxelles / ING BE43 3101 3811 9501 - BIC BBRUBEBB / BELFIUS BE92 0689 0408 8123 - BIC GKCC BEBB

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

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

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

Notre indépendance et contrôle qualité

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

2 de 2

Conclusion

Sur base de nos travaux, tel que décrits dans ce rapport, aucun fait n'a été porté à notre connaissance nous portant à croire que les informations et les données dans la section Care for Today – Respect for Tomorrow pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2015 du Rapport annuel de la Société, ainsi que les affirmations de la Société selon lesquelles le rapport répond aux exigences GRI G4, n'ont pas été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Critères.

Restriction sur l'utilisation et la distribution de notre rapport

Notre rapport a été conçu conformément aux termes décrits dans notre lettre de mission. Notre rapport est uniquement destiné à l'usage de la Société dans le cadre de la section Care for Today – Respect for Tomorrow pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2015 et ne peux pas être utilisé à d'autres fins. Nous n'acceptons aucune responsabilité ou obligation pour dommage à l'égard de tiers, sauf la Société.

Sint-Stevens-Woluwe, le 12 avril 2016

PwC Reviseurs d'Entreprises sccrl
Représentée par

Marc Daelman*
Réviseur d'Entreprises

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

Peter Opsomer*
Réviseur d'Entreprises

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

GRI - G4 REPORTING		EN ACCORDANCE - OPTION 'CORE'			
	STRATÉGY ET ANALYSE	**DANS LE RA 2015**	*	**	***
G4-1	Une déclaration du CEO de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer	p. 5-7; p. 80-82	●		
G4-2	Déscription des effets importants, risques et opportunités	p. 47-49; p. 66-67; p. 80-82	●		✓
	PROFILE ORGANISATIONNEL	**DANS LE RA 2015**	*	**	***
G4-3	Nom de l'organisation	couverture	●		✓
G4-4	Les principales marques et principaux produits et services	p. 19-24; p. 27-33; p. 38-39	●		✓
G4-5	Le lieu où se trouve le siège de l'organisation	p. 8; p.36; p.110	●		✓
G4-6	Le nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée, et le noms des pays dans lesquelles on exerce d'importantes activités	p. 35; p. 38-39	●		✓
G4-7	Le mode de propriété et la forme juridique	p. 55	●		✓
G4-8	Les marchés desservis (avec détails géographiques, les secteurs asservies, et le type de clients et bénificiaires)	p. 27-33; p. 38-39	●		✓
G4-9	La taille de l'organisation, y compris le nombre de salariés, le nombre d'unités opérationnelles, le chiffre net de ventes, la structure du capital (fonds propres/dettes), le nombre de produits ou services proposés	p. 11; p. 37-39; p. 41; p. 74-77	●		✓
G4-10	Personnes employées	p. 41; p. 50-51	◔	(note 1)	✓
G4-11	Le pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	> 90%	●	(note 2)	✓
G4-12	La chaîne d'approvisionnement de l'organisation	p. 39	◔	(note 3)	✓
G4-13	Changements de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting	p. 8-9; p. 27-33; p. 44-45	●		✓
G4-14	Indiquer si la démarche ou au principe de précaution est prise en compte par l'organisation, et comment	p. 64-68	●		
G4-15	Répertorier les chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	p. 78-109	●		
G4-16	Répertorier les affiliations à des associations ou à des organisations	p. 57	●		
	IDENTIFICATION ET PÉRIMÈTRE DES ASPECTS PERTINENTS	**DANS LE RA 2015**	*	**	***
G4-17	Répertorier les résultats financiers consolidés de toutes les entités incluses	p. 38-39; 2ème partie	●		✓
G4-18	Expliquer le processus de définition du contenu du rapport et du périmètre des aspects. Expliquer comment l'organisation a implémenté les principes de rapportage pour déterminer le contenu du rapport	p. 80-82	●		✓
G4-19	Répertorier tous les aspects pertinents dans le processus de la détermination du contenu du rapport	p. 80-82	●		✓
G4-20	Indiquer le périmètre des aspects au sein de l'organisation	p. 80-82	●		
G4-21	Indiquer le périmètre des aspects en dehors de l'organisation	p. 80-82	●		
G4-22	Reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs	p. 5-7; p. 11; p. 44-50; p. 52	●		
G4-23	Changements concernant le champ d'application et le périmètre des aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting	p. 80-82	●		✓

GRI - G4 REPORTING		EN ACCORDANCE - OPTION 'CORE'			
	ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	**DANS LE RA 2015**	*	**	***
G4-24	Fournir une liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	p. 81	●		✓
G4-25	Indiquer les critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	p. 80-82	●		✓
G4-26	Indiquer l'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes	p. 80-82	●		✓
G4-27	Thèmes et préoccupations clés soulevées dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes	p. 80-82	●		✓
	PROFILE DU RAPPORTAGE	**DANS LE RA 2015**	*	**	***
G4-28	Période de reporting pour les informations fournies	année 2015	●		✓
G4-29	Date du dernier rapport publié	année 2014, 08/04/2015	●		✓
G4-30	Cycle de reporting	annuellement	●		✓
G4-31	Indiquer la personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Jan Vander Stichele	●		✓
G4-32	Core/Comprehensive index de contenu GRI, vérification externe	p. 102-103; p. 104-109	●		✓
G4-33	Indiquer la référence au rapport de vérification externe, si le rapport a été vérifié en externe	p. 102-103	●		✓
	GOUVERNANCE	**DANS LE RA 2015**	*	**	***
G4-34	La structure de la gouvernance de l'organisation	p. 53-54	●		✓
G4-35	Le processus de délégation concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux	p. 59-60	●		✓
G4-36	Cadres dirigeants responsable des thèmes économiques, environnementaux et sociaux	p. 61	●		✓
G4-38	La composition de l'instance supérieure de gouvernance et de ses comités	p. 56-59	●		✓
G4-39	Préciser si le président de l'instance supérieure de gouvernance est également membre de la direction	p. 56-59	●		✓
G4-42	Indiquer les rôles de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants dans le développement, l'approbation et l'actualisation de la mission, des valeurs ou énoncés de mission, stratégies, politiques et objectifs de l'organisation concernant les impacts économiques, environnementaux et sociaux	p. 59-60	●		✓
G4-51	La politique de rémunération de la plus haute instance de gouvernance et de des cadres dirigeants	p. 61-65	●		✓
G4-52	Le processus de détermination de la rémunération	p. 61-62	●		✓
	INTÉGRITÉ ET ETHIQUE	**DANS LE RA 2015**	*	**	***
G4-56	Décrire les valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique	p. 15-16; p.85-88	●		✓

Légende

*degré du rapportage
- ● total
- ◔ partiel
- ○ aucun

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

*** validation externe
- ✓ validation externe par PwC (p. 102-103)

ASPECTS MATÉRIELS		DMA ET LES INDICATEURS					
CATEGORIE	**ECONOMIQUE**			**dans le RA**	*	**commentaires**	***
Vision à long terme		DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 80-82			✓
		G4-EC1	Indication des résultats de l'organisation, sa performance financière, les impôts payés, les dividendes, les investissements, les salaires	p. 44-68	◔		✓
Approvisionnement et traçabilité		DMA (°/°°)	(° important/°° très important)	p. 80-82			✓
		FP1	Pourcentage de volume d'achats aux fournisseurs conforme à la politique d'approvisionnement		○	à approfondir en 2016	
		FP2	Pourcentage de volume d'achats vérifié comme étant conforme aux normes de production responsable crédibles et reconnues au niveau international		○	à approfondir en 2016	
CATEGORIE	**ENVIRON-NEMENT**			**dans le RA**	*	**commentaires**	***
Changement climatique		DMA (°/°°)	(° important/°° important)	p. 80-82			✓
	Materiaux					Fost+, Eco-Emballages, convenant aux Pays-Bas, ...	
	Energie						
		G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	p. 80; p.93-95	◔	chiffre global, le but est de diminuer d'année en année	✓
		G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique	p. 94	◔	chiffre global, le but est de diminuer d'année en année	✓
	Emissions						
		G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1)	p. 94	◔	rapport externe [1], chiffre global par rapport à la production, comme c'est l'info la plus relevante	✓
		G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 2) liées à l'énergie	p. 94	◔	rapport externe [1], chiffre global par rapport à la production, comme c'est l'info la plus relevante	✓
		G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre		◔	rapport externe [1]	✓
		G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	p. 80; p. 94	◔	rapport externe [1], chiffre global par rapport à la production, comme c'est l'info la plus relevante	✓
		G4-EN20	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (sao)	p. 94	◔	rapport externe [1], chiffre global par rapport à la production, comme c'est l'info la plus relevante	
	Déchets et ses fluxs						
		G4-EN22	Total des rejets d'eau, par type et par destination	p. 93	◔	les eaux usées sont limitées, elles sont toutes traitées	
		G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	p. 93	◔	répartition proportionnelle, sans mention des quantités	✓
Conformité		DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 80-82			✓
		G4-EN29	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations en matière d'environnement	0 euro	◔		✓

ASPECTS MATÉRIELS	DMA ET LES INDICATEURS						
CATEGORIE	**SOCIAL**			**dans le RA**	*	**commentaires**	***
SOUS-CATEGORIE: PRATIQUES EN MATIERE DE TRAVAIL							
Bien-être des employés		DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 80-82			✓
	Santé et sécurité						
		G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par area géographique et par sexe	p.85		100% pour les accidents de travail (2), aucun accident fatal; pas de détails étant donné le nombre limité d'accidents	✓
Culture de l'entreprise		DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 80-82			✓
	Formation et éducation			p. 84; p. 86-87		valeurs TOP	
		G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle			enregistrement des heures de formation externe en Be, Corporate et Fr pour un total de 5.758 heures	✓
SOUS-CATEGORIE: DROITS DE L'HOMME							
Charte responsabilité sociétale des fournissers		DMA (°/°°)	(° important/°° important)	p. 80-82			✓
	Liberté syndicale et droit de négociation collective						
		G4-HR4	Activités et fournisseurs identifiés au sein desquels le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective pourrait ne pas être respecté ou est fortement menacé, et mesures prises pour le respect de ce droit	p. 90; p. 95		100% en ce qui concerne les opérations, les fournisseurs seront examinés en détail en 2016	
	Travail des enfants						
		G4-HR5	Actvitités et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au travail des enfants et mesures prises pour contribuer à abolir efficacement ce type de travail	p. 90; p. 95		à approfondir en 2016	
	Travail forcé ou obligatoire						
		G4-HR6	Activités et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire et mesures prises pour contribuer à l'abolir sous toutes ses formes	p. 90; p. 95		à approfondir en 2016	

ASPECTS MATÉRIELS		DMA ET LES INDICATEURS					
CATEGORIE	**SOCIAL**			**dans le RA**	*	**commentaires**	***
SOUS-CATEGORIE: SOCIETE							
Engagement communautaire		DMA (°/°°)	(° important/°° important)	p. 80-82			✓
	Communautés locales						
		G4-SO1	Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement	p. 97-98	◔	100% pour l'engagement communautaire là où nous avons un site de production, le reste est à approfondir en 2015	✓
	Lutte contre la corruption						
		G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	p. 66-67	◔	100 % comme prévu dans les directives générales groupe ("general directives")	
	Politiques publiques						
		G4-SO6	Valeur totale des contributions politiques par pays et par bénéficiaire	0 euro	●		✓
	Conformité						
		G4-SO8	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations	0 euro	●		✓
	Bien-être des animaux						
		FP11	Pourcentage et total d'animaux élevés et/ou transformés, par espèce et par race, par type d'habitat	p. 90	◔	la seule chose liée au bien-être des animaux se limite aux oeufs que nous achetons :100% d'oeufs de poules élevées au sol	
SOUS-CATEGORIE: RESPONSABILITE LIEE AUX PRODUITS							
Sécurité alimentaire		DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 80-82			✓
	Santé et sécurité des consommateurs						
		G4-PR1	Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration	p. 50; p. 89-90	●		
		FP5	Certification externe de qualité (HACCP, BRC, IFS, ACG)	p. 90	●		✓
Aspects Nutritionels		DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 80-82			✓
	Santé et sécurité des consommateurs						
		FP6	Pourcentage du volume total des ventes de produits de consommateurs, par catégorie, allégés en graisses, graisses saturées, sodium, sucres ajoutés	p. 9; p. 23-24; p. 31-33; p. 49; p. 91	◔		
		FP7	Pourcentage du volume total des ventes de produits de consommateurs par catégorie, contenant une augmentation d'ingrédients nutritifs (fibres, vitamines, minéraux, additifs alimentaires phytochimiques ou fonctionnels)	p. 9; p. 23-24; p. 31-33; p. 49; p. 91	◔		

ASPECTS MATÉRIELS	DMA ET LES INDICATEURS						
CATEGORIE	**SOCIAL**			**dans le RA**	*	**commentaires**	***
SOUS-CATEGORIE: RESPONSABILITE LIEE AUX PRODUITS							
Législation de l'étiquettage		DMA (°/°°)	(° très important/°° très important)	p. 80-82			✓
	Étiquetage des produits et services						
		G4-PR3	Type d'information sur les produits et services et leur étiquetage par les procédures de l'organisation et pourcentage des catégories importantes de produits et de services soumises à ces exigences en matière d'information	p. 90	◐		
Le plaisir du produit		DMA (°/°°)	(° très important/°° important)	p. 80-82			✓
	Conformité						
		G4-PR5	Résultats des enquêtes de satisfaction client	p. 50; p. 82 p. 89	◔		
		G4-PR9	Montant des amendes substantielles reçues pour non-respect des lois et réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation de produits et de services	0 euro	◐		✓

Légende

* degré du rapportage
- ◐ total
- ◔ partiel
- ○ aucun

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

références

(1) selon la méthode "bilan carbone"
(2) il faut une absence de min 24 heures pour être qualifié comme accident de travail

*** validation externe
✓ validation externe par PwC (p. 102-103)

SIÈGE SOCIAL

Lotus Bakeries SA
Gentstraat 1
B-9971 Lembeke
T + 32 9 376 26 11
F + 32 9 376 26 26
www.lotusbakeries.com

Registre de personnes morales, Gand
Numéro d'entreprise 0401.030.860

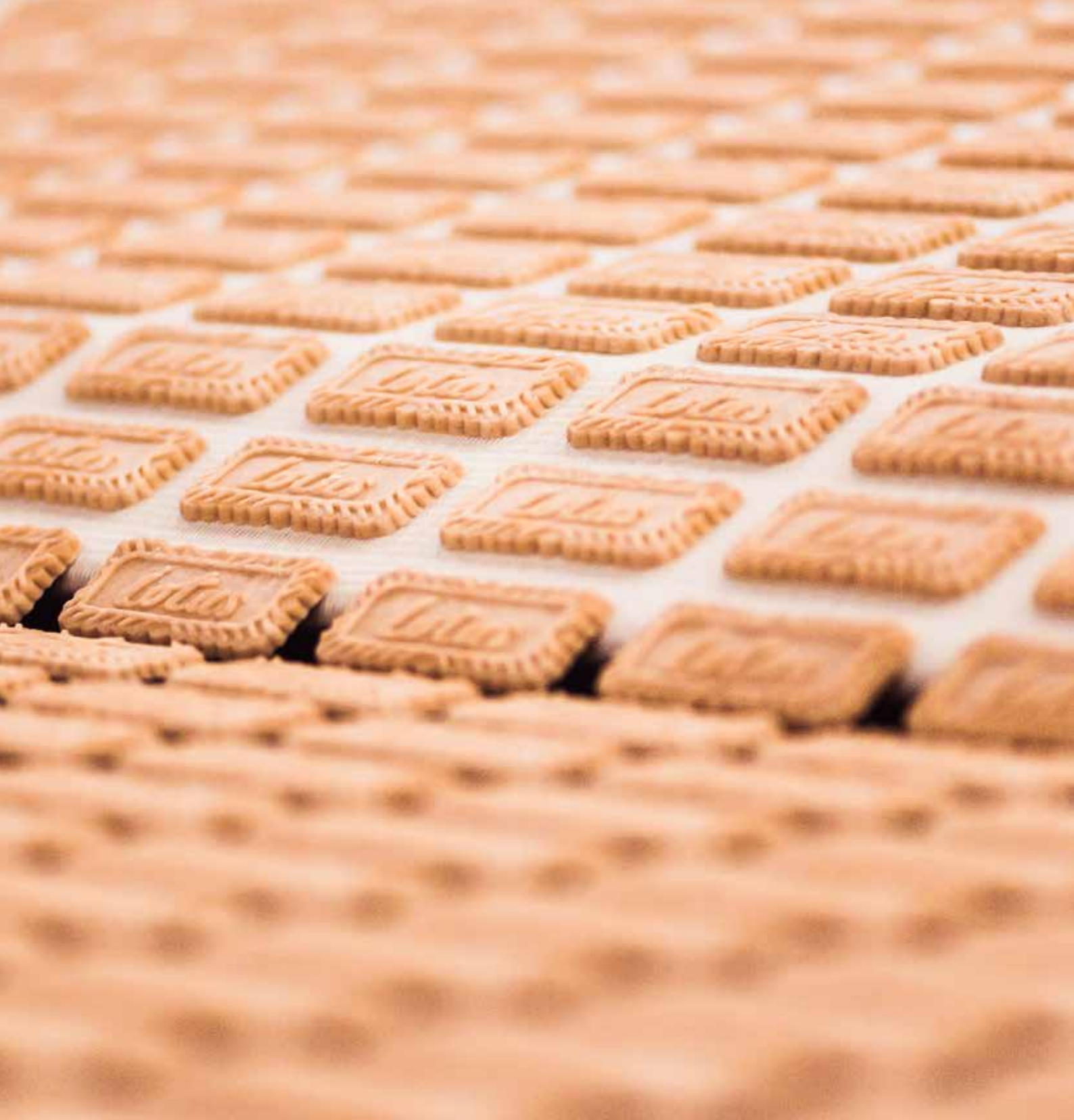
CONTACT

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 NV
Corporate Secretary
Gentstraat 1
B-9971 Lembeke
T + 32 9 376 26 11
F + 32 9 376 26 26
info@lotusbakeries.com

Concept et réalisation
Focus Advertising et Lotus Bakeries
www.focus-advertising.be

FSC www.fsc.org
MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C013103



www.lotusbakeries.com