



# Rapport Annuel 2012



---

## SOMMAIRE

<b>Chiffres-clés consolidés</b>	<b>2</b>
<b>Faits marquants en 2012</b>	<b>4</b>
<b>1. Message du président et du CEO</b>	<b>6</b>
<b>2. Stratégie de Lotus Bakeries</b>	<b>8</b>
<b>3. Profil du Groupe Lotus Bakeries</b>	<b>10</b>
<b>4. Déclaration de gouvernance d'entreprise</b>	<b>18</b>
<b>5. Rapport du conseil d'administration</b>	<b>32</b>
1. Activités en 2012	33
2. Information financière	40
3. Perspectives pour 2013	44
4. Résultats et proposition de répartition	45
5. Déclaration de gouvernance d'entreprise	45
<b>6. Informations boursières destinées aux actionnaires</b>	<b>46</b>
<b>7. Management du Groupe Lotus Bakeries</b>	<b>50</b>
<b>8. Données financières</b>	<b>52</b>
Comptes annuels consolidés	54
Revue financière des cinq dernières années du Groupe Lotus Bakeries	57
<b>9. Informations générales</b>	<b>58</b>
'Care for today - Respect for tomorrow'	<b>60</b>

---

CHIFFRES-CLÉS  
CONSOLIDÉS



## CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS DU GROUPE LOTUS BAKERIES

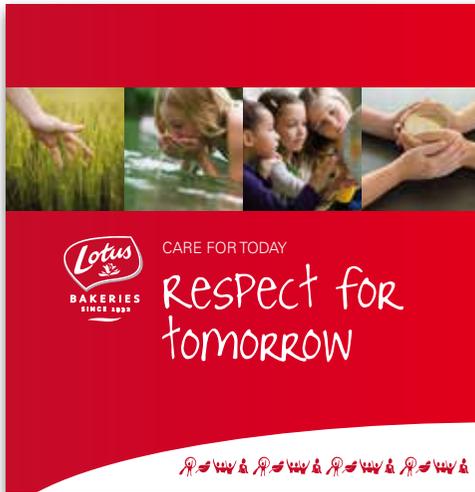
en millions d'EUR

	2012	2011	2010	2009	2008
<b>COMPTE DE RESULTATS</b>					
Chiffre d'affaires	288,46	275,60	264,82	261,07	256,69
Approvisionnements et marchandises <sup>(10)</sup>	(91,15)	(85,74)	(81,06)	(86,93)	(91,81)
Services et biens divers	(78,39)	(73,25)	(69,63)	(63,80)	(60,87)
Coût personnel	(69,97)	(68,72)	(65,53)	(65,00)	(61,20)
Amortissements et réductions de valeur <sup>(1)</sup>	(12,84)	(12,07)	(12,50)	(12,08)	(11,00)
Autres produits et charges d'exploitation (net) <sup>(10)</sup>	0,57	0,55	(1,15)	1,32	2,24
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	36,68	36,37	34,96	34,59	34,04
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) <sup>(2)</sup>	49,85	49,36	48,71	48,20	45,69
Résultat d'exploitation non-récurrent	(1,95)	(2,70)	(0,87)	(0,29)	(0,78)
Résultat d'exploitation (EBIT) <sup>(3)</sup>	34,73	33,67	34,09	34,30	33,26
Résultat financier	(1,57)	(0,69)	(2,96)	(2,83)	(6,94)
Résultat avant impôts	33,16	32,98	31,13	31,47	26,32
Impôts	(7,41)	(9,17)	(8,06)	(8,20)	(6,41)
Résultat après impôts	25,75	23,81	23,07	23,27	19,91
Résultat de la mise en équivalence	-	-	-	-	0,25
Résultat des activités abandonnées	-	-	-	1,89	-
Résultat net	25,75	23,81	23,07	25,16	20,16
Résultat net: part de tiers	0,01	0,01	0,01	0,10	0,13
Résultat net: part du Groupe	25,74	23,80	23,06	25,06	20,03
<b>AUTOFINANCEMENT ET INVESTISSEMENTS</b>					
Cash-flow net <sup>(4)</sup>	42,99	36,41	38,15	40,47	36,50
Investissements <sup>(5)</sup>	40,54	16,98	17,09	9,18	10,81
<b>BILAN</b>					
Total du bilan	270,62	237,89	224,73	226,11	227,91
Fonds propres	145,21	126,76	109,80	101,20	85,86
Dettes financières nettes <sup>(6)</sup>	24,16	10,88	23,76	26,99	40,39
<b>NOMBRE DU PERSONNEL <sup>(7)</sup></b>					
	<b>1.218</b>	<b>1.198</b>	<b>1.198</b>	<b>1.224</b>	<b>1.245</b>
<b>CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS PAR ACTION (en EUR) <sup>(8)</sup></b>					
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	49,17	48,54	46,52	45,08	44,63
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) <sup>(2)</sup>	66,82	65,90	64,83	62,81	59,91
Résultat net: part du Groupe	34,50	31,77	30,68	32,67	26,28
Dividende brut <sup>(9)</sup>	9,80	9,40	8,80	7,80	6,80
Dividende net	7,35	7,05	6,60	5,85	5,10
Nombre moyen pondéré d'actions	746.052	749.088	751.377	767.320	762.664
<b>Nombre d'actions au 31 décembre</b>	<b>779.643</b>	<b>772.563</b>	<b>772.563</b>	<b>803.037</b>	<b>803.037</b>

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

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

- (1) Amortissements et réductions de valeur comprennent les amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles, et les réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales.
- (2) Le cash-flow d'exploitation récurrent désigne le résultat d'exploitation récurrent + les amortissements + les provisions et réductions de valeur + charges hors caisse évaluation plan d'option et -warrant.
- (3) L'EBIT est le résultat d'exploitation récurrent + le résultat d'exploitation non récurrent.
- (4) Le cash-flow net est défini comme étant le résultat net + toutes charges hors caisse - tous produits hors caisse.
- (5) Comprend les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles.
- (6) Dettes financières nettes est défini comme dettes financières - placements de trésorerie - valeurs disponibles - actions propres.
- (7) Pour les coentreprises, les membres du personnel sont calculés cent pourcent.
- (8) À l'égard du nombre moyen pondéré d'actions.
- (9) Pour 2012: dividende proposé à l'assemblée générale ordinaire du 14 mai 2013.
- (10) Dans le cadre de la comparabilité avec 2012, les 'Approvisionnements et marchandises' et les 'Autres produits et charges d'exploitation (net)' sont adaptés en termes de présentation (2011: +2.334 kEUR, 2010: -1.321 kEUR, 2009: -390 kEUR, 2008: -1.687 kEUR).



Élaboration de la charte  
'Care for today - Respect for tomorrow'

## FAITS MARQUANTS EN 2012



Nouveaux emballages ANNAS

# Dinosaurus

Rachat de la marque Dinosaurus



Mise en service du nouveau site de production à Lembeke



Peijnenburg: nouvelle campagne 'Heel Holland Hapt naar Peijnenburg... behalve Leo Veensma'  
( 'Toute la Hollande croque Peijnenburg... sauf Leo Veensma' )





Plus grande part de marché en Belgique pour speculoos, spécialités pâtisseries et gaufres



Topspot Award pour sa capacité de séduction



A chaque café, son Lotus.



Chili - Santiago

Organisation de vente Chili opérationnelle depuis avril 2012  
Carmen Gana



Nomination de la SPRL Bene Invest, représentée par son représentant permanent Benedikte Boone, en tant qu'administrateur non exécutif du conseil d'administration de Lotus Bakeries



Succession dans le conseil d'administration (Matthieu Boone succède à Karel Boone en tant que président)



Snelle Jelle: nouvelle campagne '(TE) Krachtige Kruidkoek'



FAITS MARQUANTS EN 2012



1

MESSAGE  
DU PRÉSIDENT  
ET DU CEO

Jan Vander Stichele  
Executive director

Karel Boone  
Président  
(jusqu'au 11 mai 2012)

Matthieu Boone  
Président  
(à partir du 11 mai 2012)

Jan Boone  
CEO

L'année 2012 a été exceptionnelle pour notre entreprise. En effet, Lotus Bakeries a fêté ses 80 ans mais le Groupe a aussi mené de nombreux projets et initiatives louables et a fait preuve de dynamisme.

2012 a été marquée par la mise en service de deux lignes de production dans notre nouvelle usine de fabrication de speculoos. Les délais et le budget ont été respectés pour le montage de l'usine et des deux lignes. Sans oublier qu'à tout moment la qualité des produits a été préservée. De plus, l'usine à Oostakker a été agrandie en vue de l'installation de la ligne frangipane.

Qu'est-ce que 2012 nous a apporté d'autre? Nous pouvons annoncer avec fierté avoir obtenu en Belgique la plus grande part de marché jamais atteinte dans la catégorie des biscuits et gâteaux. En outre, nous avons lancé de nombreux nouveaux produits, dont le Wickie the Vicking, le speculoos à tartiner avec une touche de choco, la gaufre de Liège XL, le pain d'épices nature 500 g, le multipack contenant des sachets fraîcheur, le speculoos Crumble et une gaufre vanille.

Aux Pays-Bas, la catégorie des pains d'épices a à nouveau progressé ainsi que notre part de marché.

Au niveau international, notamment aux États-Unis, au Moyen-Orient et en Asie nous avons obtenu des résultats satisfaisants.

2013 sera une année intéressante mais rythmée par de nombreux défis.

Il est un fait que nous ne pouvons ignorer l'actuelle situation macro-économique difficile. En 2012, nous avons connu une hausse du prix des matières premières et un climat économique

défavorable. De ce fait, nos produits affichent des prix élevés en magasin nous obligeant à intensifier nos efforts pour atteindre la hausse en volume recherchée. La situation sera identique en 2013. La qualité de nos produits doit rester au cœur de nos préoccupations pour assurer le succès de notre entreprise. Pour cette raison, la communication avec les consommateurs mais surtout avec les acheteurs est d'une importance capitale. Une étroite collaboration avec les détaillants et les clients hors foyer se révèle donc indispensable.

Tous nos actes doivent être empreints d'une maîtrise des coûts. Ainsi, notre entreprise continuera à se développer pleinement. Le montage de la ligne frangipane à Oostakker représente un autre défi à relever. Ce sera un véritable exploit de déménager la ligne située à Lembeke à Oostakker et de la mettre en service en trois semaines. Et sans qu'un seul consommateur ne soit privé un seul jour de son biscuit préféré.

Dès l'été 2013, nous commercialiserons le nouveau biscuit Lotus Dinosaurus. Nous sommes persuadés que ce produit permettra de renforcer notre position en Belgique et en France. Par ailleurs, il bénéficiera d'un fort potentiel de développement à deux niveaux: l'internationalisation et la création d'un concept speculoos Dinosaurus, à savoir une conception Lotus pour enfants.

Nous souhaitons la bienvenue à tous les collaborateurs de la Biscuiterie Willems. Ces dernières années, ils ont accompli un travail remarquable. Le savoir-faire de cette entreprise contribuera sans aucun doute au développement international du speculoos visé par Lotus Bakeries.

L'usine à Geldrop sera aménagée de façon à pouvoir faire face aux besoins des prochaines décennies et l'usine à Sintjohannesga sera agrandie. Ces investissements démontrent qu'il est primordial pour nous de professionnaliser et d'automatiser le métier, de nous spécialiser et d'agrandir nos usines. En outre, le renforcement de la compétitivité de notre entreprise est essentiel pour permettre une production au plus faible prix de revient.

Le marché européen, mais aussi le marché étatsunien gagne du terrain. En effet, en 2012 nous avons observé une forte croissance grâce à la hausse des ventes de speculoos et du speculoos à tartiner.

Le principal marché de Lotus Bakeries est celui de l'Europe. Nous souhaitons aussi continuer à explorer les marchés en expansion tels que le Moyen-Orient et l'Asie. Dans les années à venir, nous examinerons les opportunités de développement en Amérique latine. Un premier pas dans cette direction a été réalisé avec l'ouverture d'une agence commerciale au Chili. Au vu de l'intérêt stratégique du marché chinois, nous nous réjouissons de la création d'une joint-venture à Shanghai.

Malgré la crise économique, notre entreprise continue à afficher des résultats satisfaisants. Nous faisons preuve de dynamisme et prenons de belles initiatives. Plus que jamais nous devons poursuivre nos efforts. Chaque collaborateur de Lotus doit témoigner d'une approche dynamique et se garder de toute autosatisfaction.

Par ailleurs, nous voulons travailler de façon durable. La démarche de durabilité a été écrite dans le programme 'Care for today - Respect for tomorrow'. Le respect pour nos produits, pour notre environnement, pour nos partenaires, pour nos collaborateurs et pour nos consommateurs est contenu dans l'A.D.N de Lotus. C'est notre façon de garantir à l'entreprise un temps présent pleinement satisfaisant et un avenir prometteur.

'It's all about the people', autrement dit, nous nous distinguons grâce à nos collaborateurs. Nous l'avons à nouveau démontré en 2012. Nous pouvons nous montrer fiers de nos collaborateurs et de leurs réalisations, mais nous devons être prêts à affronter les défis.

**Jan Boone**  
CEO

**Matthieu Boone**  
Président

---

# 2

## STRATÉGIE DE LOTUS BAKERIES



## MISSION DU GROUPE

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

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

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



## STRATÉGIE DE LOTUS BAKERIES

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

A chacune des trois marques sont associés des produits spécifiques:

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

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

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

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

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

**LEO, DEZE ZIJN  
LEKKER VOOR BIJ  
DE KOFFIE.  
OF THEE ALS JE DAT  
LIEVER DRINKT.**

**3**

PROFIL  
DU GROUPE  
LOTUS BAKERIES



HEEL HOLLAND HAPT NAAR

**PEIJNENBURG**

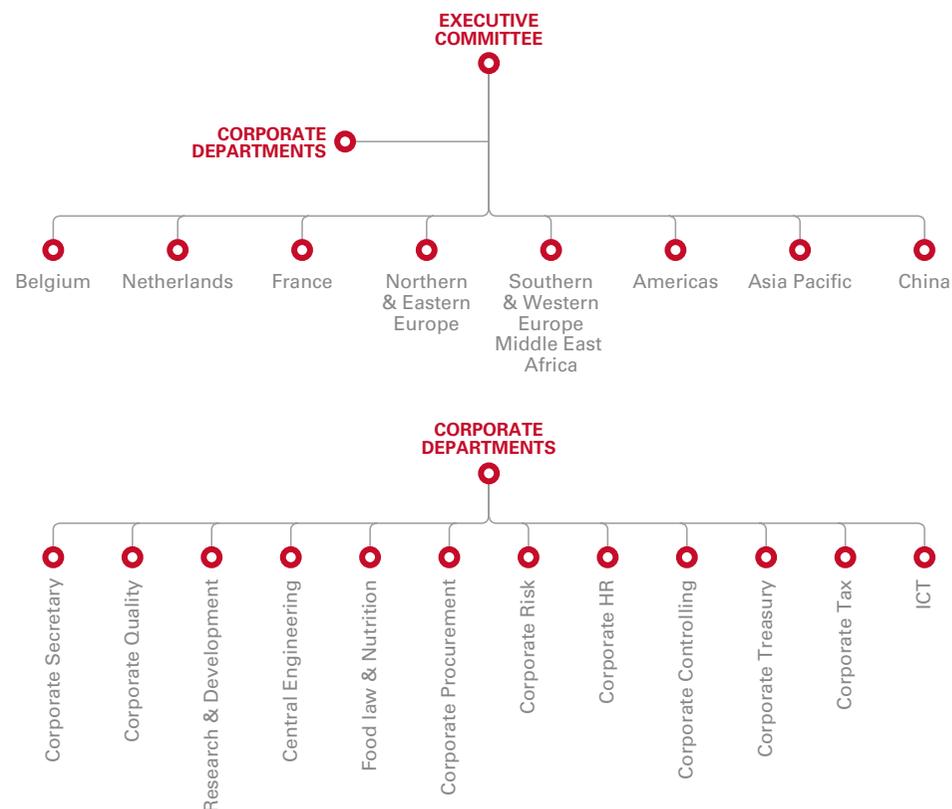
*behalve Leo Veensma*

## 1 | FONCTIONS DU GROUPE ET ORGANISATION PAR PAYS

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

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

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



Nom	Fonction	Département
Jan Boone	CEO	
Jan Vander Stichele	Executive director	Départements corporate: Procurement, Central Engineering, R&D, Quality, Food law & Nutrition, Risk Management
Jos Destrooper	Corporate director finance & human resources	Départements corporate: Controlling, Treasury, Tax, HR
John Van de Par	Corporate director EMEA & ICT	Areas: Belgium, Netherlands, France, Northern and Eastern Europe, Southern and Western Europe/Middle East/Africa Département corporate: ICT



## 2 | PRODUITS

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

### SPECULOOS

Le speculoos est un produit d'origine belge au goût caractéristique obtenu par la caramélisation du sucre durant la cuisson. En Belgique, le speculoos Lotus est un incontournable du marché du biscuit.

Le speculoos Lotus connaît un succès toujours plus international, à telle enseigne que 75 % de son chiffre d'affaires sont désormais réalisés en dehors de la Belgique.

L'expérience gourmande unique que lui fait vivre le speculoos Lotus, le consommateur veut la retrouver avec d'autres produits, fortement ancrés dans son schéma de consommation, encore. C'est la raison pour laquelle le speculoos à tartiner et la glace au speculoos Lotus, toutes deux fabriquées à base de speculoos Lotus, ont



été élaborées; elles permettent au consommateur de retrouver dans d'autres applications la saveur à la fois unique et bien connue du speculoos Lotus.

### PAIN D'ÉPICES

Ce produit authentique en provenance des Pays-Bas a connu un développement considérable dans ce pays, où des marques éminentes comme Peijnenburg et Wieger Ketellapper font désormais figure de concepts modernes et contemporains parfaitement intégrés dans le schéma de consommation du consommateur qui vit avec son temps et est conscient de ce qu'il mange. Koninklijke Peijnenburg détient à lui seul plus de 60 % des parts de marché des aliments consommés au petit déjeuner aux Pays-Bas.



Lotus veut renforcer la vente de ce produit, en tout premier lieu en Belgique. Une nouvelle dynamique va lui être insufflée sous la marque Lotus, par le biais d'une démarche de développement du produit lui-même et d'un renouvellement de son emballage.

### SPÉCIALITÉS PÂTISSIÈRES

Il n'est pas simple de rassembler sous un seul dénominateur cette gamme de produits

authentiques. Dans tous les cas ou presque, il s'agit de spécialités extrêmement populaires dans leurs régions et pays d'origine, qui offrent une qualité parfaite et un 'branding' fort. Ces produits, comme la frangipane, la madeleine, le carré



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

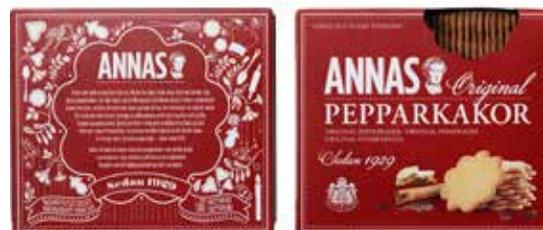
### GAUFRES ET GAULETTES

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



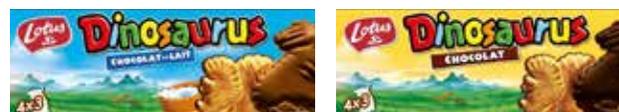
### BISCUITS PEPPARKAKOR

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



### BISCUITS DINOSAURUS

Fin 2012, Lotus a racheté la marque Dinosaurus de Galletas Artiach. Cette opportunité lui garantit une place dans le segment des biscuits pour enfants. Depuis de nombreuses années, Dinosaurus est le biscuit préféré des enfants en Belgique et en France. Le développement international de la marque et la création d'un concept de speculoos pour enfants constituent les principaux axes de travail.



## 3 | SITES DE PRODUCTION

La grande diversité de ses produits oblige Lotus Bakeries à exploiter des technologies de production très différentes, dont la connaissance, la maîtrise et la poursuite du développement constituent un défi permanent. Il est en outre

très important de limiter l'assortiment de produits et les technologies par unité de production, si bien qu'une concentration des divers produits et processus de production dans des usines spécialisées s'impose.

Les sites de production et le centre logistique sont les suivants:

#### Belgique

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

#### Pays-Bas

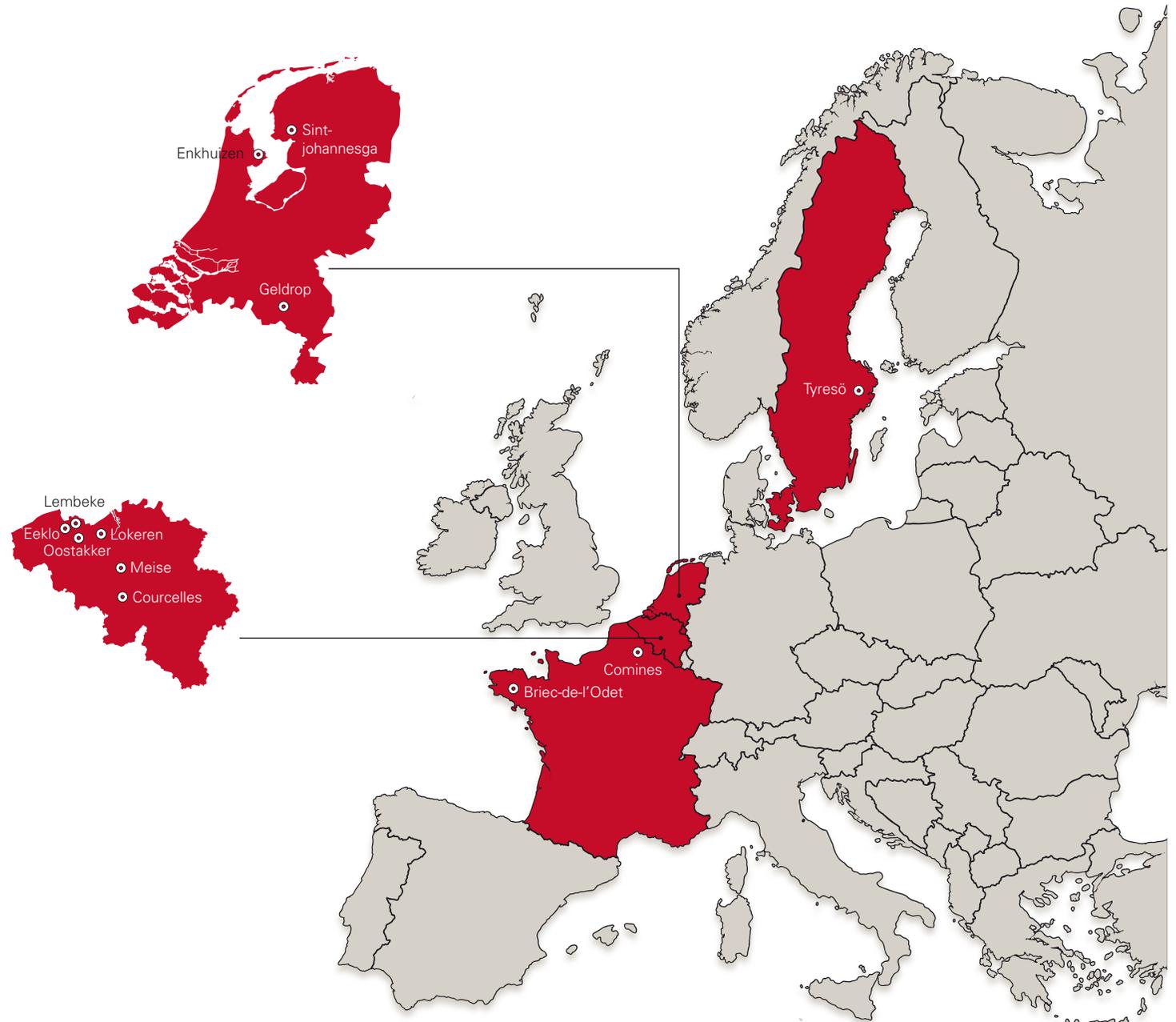
Enkhuizen	gâteaux d'Enkhuizen et spécialités pâtisseries
Geldrop	pain d'épices
Sintjohannesga	pain d'épices

#### France

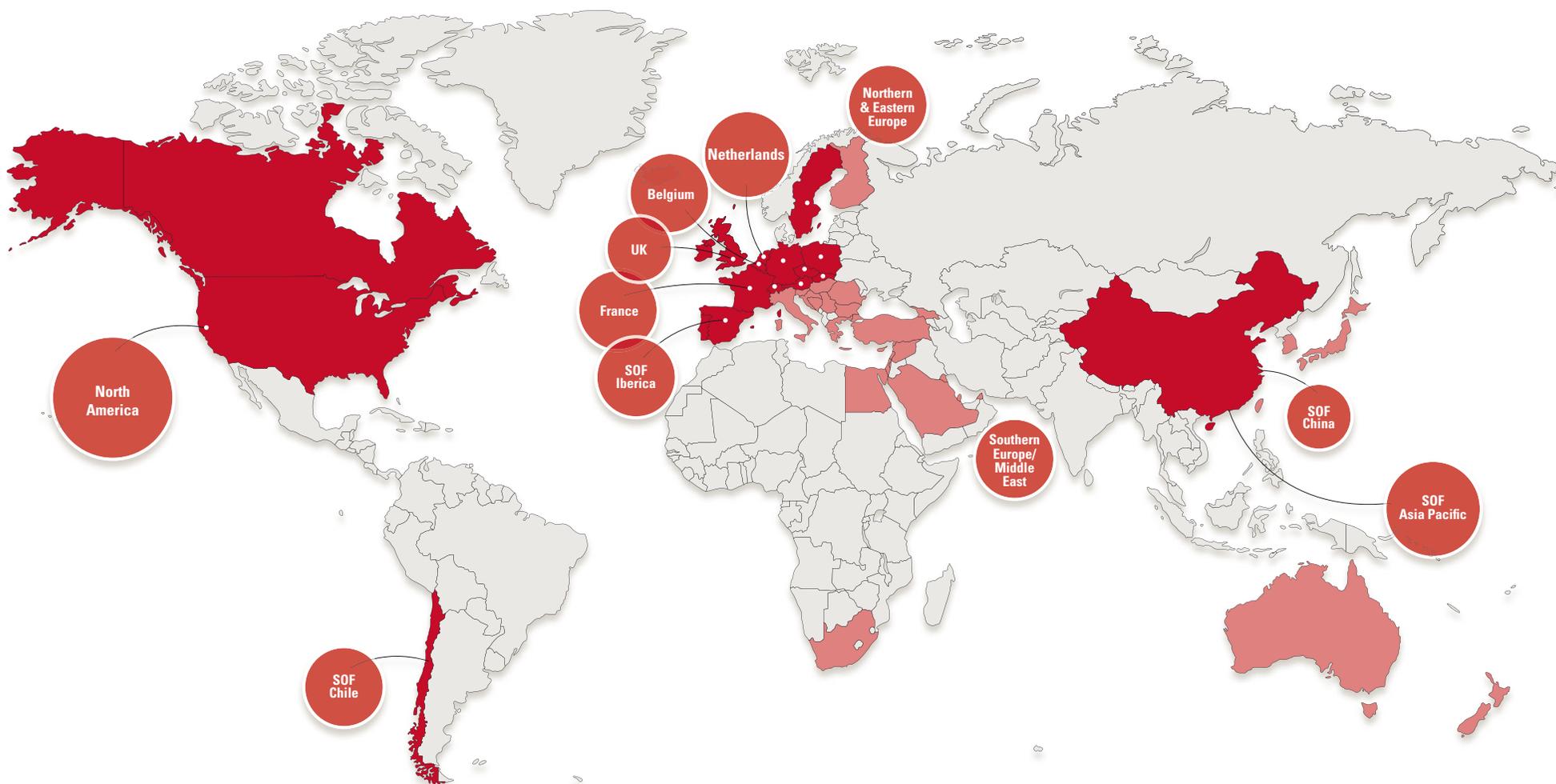
Briec-de-l'Odet	spécialités bretonnes au beurre
Comines	spécialités pâtisseries et gaufres fourrées

#### Suède

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



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



■ organisation de vente propre (SOF = Sales Office)

■ partenaires d'exportation

#### 3 PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES



^ Spot télévisé frangipane & mini-frangipane Lotus



^ Spot télévisé speculoos à tartiner Lotus



^ Spot télévisé pain d'épices Snelle Jelle

---

# 4

## DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE



Lotus Bakeries a adopté une charte de gouvernance d'entreprise, consultable sur son site web ([www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)). Elle est modifiée en fonction des évolutions politiques en matière de gouvernance d'entreprise et suivant les amendements à la réglementation. L'application des principes du Code de gouvernance d'entreprise du 12 mars 2009, de la législation en gouvernance d'entreprise du 6 avril 2010, de la loi du 20 décembre 2010 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées et de la loi du 28 juillet 2011 modifiant le Code des sociétés afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises cotées est ainsi garantie par cette charte. Elle décrit les principaux aspects de la gouvernance d'entreprise de Lotus Bakeries et du règlement intérieur du conseil d'administration, des comités et du comité exécutif.

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

## 1 | CAPITAL ET ACTIONS

### 1.1 CAPITAL

À la suite de l'exercice de warrants le 5 octobre 2012, le capital social est passé de 3.400.003,65 euros à 3.431.155,65 euros. Depuis, aucune modification n'a été opérée dans le capital social en 2012.

### 1.2 ACTIONS

À la suite de l'exercice de warrants le 5 octobre 2012, Lotus Bakeries a émis 7.080 nouvelles actions portant ainsi son nombre total d'actions à 779.643 au 31 décembre 2012.

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

### 1.3 OPTIONS SUR ACTIONS

6.243 options sur actions ont été émises en 2012 dans le cadre du plan d'options sur actions de Lotus Bakeries. Au 31 décembre 2012, 21.243 options sur actions n'étaient pas levées.

Année d'émission des options	Nombre d'options attribuées <sup>(1)</sup>	Nombre d'options levées <sup>(2)</sup>	Nombre d'options disponibles
2007	11.950	8.650	3.300
2008	-	-	-
2009	7.650	-	7.650
2010	2.800	-	2.800
2011	1.300	-	1.300
2012	6.193	-	6.193

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

(2) Nombre cumulé d'options exercées.

### 1.4 WARRANTS

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

### 1.5 RACHAT D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

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

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

Dans le courant de l'année 2012, 7.500 actions Lotus Bakeries ont été rachetées, pour un pair comptable de 33.000 EUR, ou 0,96 % du capital souscrit. Le total des actions propres rachetées détenues en portefeuille au terme de l'exercice est de 30.698 unités, soit un pair comptable de 135.071,20 EUR, ou 3,94 % du capital souscrit.

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

## 2 | ACTIONNAIRES ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

L'actionnariat de la SA Lotus Bakeries se présente comme suit au 31 décembre 2012:

	Droits de vote	Droits de vote exprimés en %
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries <sup>(1)</sup>	446.378	57,25%
Lotus Bakeries SA <sup>(2)</sup>	30.698	3,94%
<b>Total aux mains de la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries et de Lotus Bakeries</b>	<b>477.076</b>	<b>61,19%</b>
Christavest Comm.VA <sup>(3)</sup>	63.046	8,09%
Public	239.521	30,72%
<b>Total</b>	<b>779.643</b>	<b>100,00%</b>

(1) La Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries n'est pas contrôlée. Les intérêts de la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries dans la SA Lotus Bakeries ressortent de la déclaration de transparence reçue par la SA Lotus Bakeries le 30 avril 2010\*. La SA Lotus Bakeries n'a pas connaissance d'une modification quelconque dans lesdits intérêts.

(2) Auparavant, 26 457 droits de vote étaient détenus par la SA Lotus Bakeries Group Services. À la suite d'une décision de procéder à une opération assimilée à une fusion par absorption prise le 20 juillet 2012, la SA Lotus Bakeries Group Services a cessé d'exister et a entraîné l'acquisition à titre universel de son patrimoine par la SA Lotus Bakeries. Les droits de vote attachés aux actions aux mains de la SA Lotus Bakeries sont suspendus. Les dividendes ne sont pas suspendus et sont versés à la SA Lotus Bakeries.

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

(\*) En application de l'article 2951, 1 de la Loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes.

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

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

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

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

---

## 3 | CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 3.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 3.1.1 Composition

Depuis le 11 mai 2012, le conseil d'administration se compose de la manière suivante:

---

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

**Président**

Matthieu Boone (66 ans) est ingénieur commercial (KUL). Il est administrateur non exécutif de Lotus Bakeries et par ailleurs, administrateur exécutif de Lotus Bakeries (depuis 1970). Administrateur délégué depuis 1989, il a succédé à Karel Boone au poste de CEO, fonction qu'il a occupée de 2006 à mai 2011. Il est membre du conseil d'administration de ACG Gent, Crop's SA, HUB-KAHO (Hogeschool-Universiteit Brussel et Sint-Lieven Hogeschool) et président de VKW Oost-Vlaanderen.

Le mandat de la SA Beukenlaan, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone, administrateur de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

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

**CEO**

Jan Boone (41 ans) est licencié en sciences économiques appliquées (KUL) et a une licence spéciale en révisorat (UMH). Il a commencé sa carrière au département audit de PwC. En 2000, il est entré chez Omega Pharma. Jusqu'en mai 2005, il a été head of Corporate Controlling et membre du comité exécutif et du conseil d'administration. Actif chez Lotus Bakeries depuis mai 2005, il a occupé un poste de managing director avant d'accéder à la fonction de CEO, qu'il assure aujourd'hui encore; il est administrateur de Lotus Bakeries depuis mai 2005 et administrateur délégué depuis mai 2011. Il conserve son mandat d'administrateur chez Omega Pharma (président), Durabrik et Club Brugge.

Le mandat de la SA Mercuur Consult, représentée par son représentant permanent Jan Boone, administrateur exécutif de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

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

**Administrateur délégué**

Jan Vander Stichele (49 ans) est ingénieur civil (KUL) et candidat en sciences économiques appliquées (KUL). Sa fonction principale a été celle de directeur technique du Groupe Verlipack. Fin 1996, il a rejoint le Groupe Lotus Bakeries, au début comme directeur général de Lotus Bakeries France, ensuite comme general manager operations et actuellement comme Executive director. Il est membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis mai 2005 et administrateur délégué depuis mai 2011. Il exerce en outre un mandat d'administrateur chez Team Industries (président) et Fevia Vlaanderen (président).

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

---

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

**Administrateur non exécutif**

Licencié en dentisterie (KUL), Johan Boone (61 ans) exerce la profession de dentiste. Il est membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 1996.

Le mandat de la SA PMF, représentée par son représentant permanent Johan Boone, administrateur non exécutif de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

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

Anton Stevens (36 ans) est licencié en droit (RUG) et en notariat (RUG). Il est administrateur de Lotus Bakeries depuis 2002.

Le mandat d'Anton Stevens, administrateur non exécutif de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

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

Benedikte Boone (41 ans) est diplômée en Sciences économiques appliquées de la Katholieke Universiteit Leuven). Elle a exercé diverses fonctions au sein de Creyf's Interim et d'Avasco Industries. Elle est administrateur des sociétés familiales Bene Invest SPRL, Holve SA et Harpis SA.

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

---

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

Licencié en sciences économiques (KUL), Herman Van de Velde (58 ans) est également détenteur d'un post-graduat en management de l'UFSIA. Il est administrateur délégué du Groupe de lingerie Van de Velde depuis 1989. Il est également administrateur chez Top Form International (Hong Kong). Il est membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis mai 2005. Il est également président de VKW, la plate-forme des entrepreneurs.

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

---

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

Diplômé en droit, en management et en finance de la Katholieke Universiteit Leuven (KUL), Benoit Graulich (47 ans) a entamé sa carrière chez PwC, avant d'occuper un poste à la Banque Artesia puis d'être nommé partenaire chez Ernst & Young, en 2000. Il est actuellement partenaire chez Bencis Capital Partners. Il exerce des mandats d'administrateur chez Van de Velde et Omega Pharma. Il est administrateur de Lotus Bakeries depuis 2009.

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

---

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

Madame Dominique Leroy (48 ans) est ingénieure commerciale diplômée de la Solvay Business School. Elle mène une carrière chez Unilever depuis 24 ans. Elle a débuté aux finances avant d'exercer différentes fonctions au département sales et marketing. Elle a été nommée country manager d'Unilever Belgique en 2007 et a par ailleurs siégé au comité de direction d'Unilever Benelux. Elle occupe le poste de Vice President Sales de la division consommateurs de Belgacom depuis 2011.

En juin 2012, elle a été nommée Executive Vice President chargée de la Consumer Business Unit. De plus, elle est devenue membre du comité de management du Groupe Belgacom. Elle est administrateur de Lotus Bakeries depuis 2009.

Le mandat de Dominique Leroy, administrateur indépendant de la SA Lotus Bakeries, prendra fin à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013.

---

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

Sabine Sagaert, âgée de 46 ans, est ingénieure commerciale diplômée de la KUL; elle dispose en outre d'un Master in Economic legislation (UCL) et d'un MBA (KUL). Elle a commencé sa carrière chez la cimenterie CBR et a occupé plusieurs fonctions dans les domaines logistique et commercial pour le Benelux. Ensuite, elle a exercé l'essentiel de ses fonctions chez AB InBev, dont la plus récente au poste de Business Unit President Belux; elle a également été CEO Dental Division chez Arseus. Elle est actuellement General manager Europe pour les activités malt au sein de Cargill. Elle exerce un mandat d'administrateur chez Spullenhulp. Elle est administrateur de Lotus Bakeries depuis 2011.

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

---

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

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

Lors de l'assemblée générale ordinaire du 14 mai 2013, il sera proposé de renouveler les mandats des administrateurs suivants, pour une durée de quatre ans:

- Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone, président
- Mercur Consult SA, représentée par son représentant permanent Jan Boone, administrateur délégué
- CofigoMM SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele, administrateur délégué
- PMF SA, représentée par son représentant permanent Johan Boone, administrateur non exécutif
- Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich, administrateur indépendant
- Dominique Leroy, administrateur indépendant
- Anton Stevens, administrateur non exécutif
- Herman Van de Velde SA, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde, administrateur indépendant.

### 3.1.2 Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration s'est réuni à sept reprises en 2012. Tous les administrateurs ont assisté à chacune des réunions, à l'exception de la SA Beukenlaan, représentée par son

représentant permanent Matthieu Boone, Dominique Leroy et de la SPRL Sabine Sagaert, représentée par son représentant permanent Sabine Sagaert, tous trois absents à une reprise.

Les sujets traités étaient les suivants:

- résultats des ventes et résultats financiers récents
- résultats au 30/06 et au 31/12 et proposition de communiqué de presse
- mise à jour de la charte de gouvernance d'entreprise
- budget d'investissement et budget global
- rapports et recommandations des comités
- évolutions tarifaires
- programme stock-options 2012
- campagnes publicitaires
- projets corporate M&A
- structure de l'organisation
- développements de la production et nouvelles introductions de produits
- proposition des sujets à traiter dans le rapport annuel
- points à l'ordre du jour des assemblées générales.

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

Au cours de 2012, le conseil d'administration a été amené une seule fois à appliquer la procédure de l'article 523 du Code des sociétés sur la situation de conflit d'intérêts, notamment concernant le plan d'options sur actions de 2012. Dans le cadre de ce plan, la SA Mercur Consult, représentée par son représentant permanent Jan Boone, et la SPRL CofigoMM, représentée par

son représentant permanent Jan Vander Stichele, reçoivent chacune 500 options. Ci-après, il est cité un extrait du compte-rendu du conseil d'administration du 30 mars 2012:

"Le conseil d'administration, en l'absence de Jan Boone et de Jan Vander Stichele, délibère à ce sujet et conclut:

#### 1. Type de décision

Le conseil d'administration doit décider d'un nouveau plan d'options sur actions visant l'octroi d'un certain nombre d'actions aux administrateurs exécutifs, au comité exécutif, au Group Management Team et aux niveaux D et M, à savoir la direction et les cadres supérieurs, et ce selon la catégorie de fonction.

#### 2. Justification

La politique de rémunération de Lotus Bakeries est fondée sur les fonctions réellement exercées et ne prend pas en compte le statut de la personne, à savoir s'il est administrateur ou actionnaire. Étant donné que la proposition d'un plan d'options sur actions fait partie intégrante de la politique de rémunération, ce plan d'options est totalement détaché du statut de la personne, à savoir s'il est administrateur ou actionnaire.

#### 3. Effets patrimoniaux

Au vu du nombre déterminé d'options à octroyer chaque année, le conseil d'administration connaît de façon suffisamment claire les effets patrimoniaux pour la société.

#### Conclusion

Le conseil d'administration, en l'absence de Jan Boone et de Jan Vander Stichele, approuve par conséquent le nouveau plan d'options sur actions."

Les transactions exécutées dans le courant 2012 par des personnes considérées comme initiées et par des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes l'ont été conformément aux règles de la SA Lotus Bakeries visant à éviter les abus de marché.

La composition et le fonctionnement du conseil d'administration et des comités ont fait l'objet d'une évaluation au début 2012. Le président s'est entretenu avec chacun des membres séparément (sur la base d'un questionnaire) et a fait rapport de ces entrevues devant le conseil d'administration du 30 mars 2012.

### 3.2 COMITÉ D'AUDIT

Jusqu'à 11 mai 2012, le comité d'audit était composé de trois membres: deux administrateurs indépendants - la SPRL Benoit Graulich, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich (président) et Dominique Leroy - et un administrateur non exécutif – la SA Charlofin, représentée par son représentant permanent Karel Boone. Chacun peut se prévaloir d'une expérience certaine en matière de comptabilité et d'audit.

Depuis l'assemblée générale du 11 mai 2012, le comité d'audit est composé de deux administrateurs indépendants. Il s'agit de la SPRL Benoit Graulich, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich (président) et Dominique Leroy et d'un administrateur non exécutif, à savoir la SA Beukenlaan, représentée

par son représentant permanent Matthieu Boone. Chacun peut se prévaloir d'une expérience certaine en matière de comptabilité et d'audit.

Le comité d'audit s'est réuni à quatre reprises en 2012; tous ses membres ont assisté à toutes les réunions, à l'exception de la SA Beukenlaan, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone, absente une seule fois.

Le commissaire a assisté aux trois réunions, au cours desquelles il a présenté ses constatations au comité d'audit.

Les sujets traités étaient les suivants:

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

### 3.3 COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

Jusqu'à 11 mai 2012, le comité de nomination et de rémunération était constitué des personnes suivantes:

La SA Herman Van de Velde (président), représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde, la SA Charlofin, représentée par son représentant permanent Karel Boone et la SPRL Benoit Graulich, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich.

Depuis l'assemblée générale du 11 mai 2012, le comité de nomination et de rémunération est composé de deux administrateurs indépendants, à savoir la SA Herman Van de Velde, représentée

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

Le comité s'est réuni deux fois en 2012, en la présence de tous ses membres.

Les sujets traités étaient les suivants:

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

## 4 | COMITÉ EXÉCUTIF

Depuis janvier 2012, le comité exécutif est composé des personnes suivantes:

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

Depuis août 2012, Ignace Heyman ne fait plus partie du comité exécutif. Il est devenu General manager France.

Le comité exécutif s'est réuni à dix-huit reprises en 2012. Tous les membres ont assisté à ces réunions.

## 5 | RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

### 5.1 INTRODUCTION

Le rapport de rémunération 2012 a pour but d'assurer une communication transparente des données concrètes relatives à la politique de rémunération appliquée aux administrateurs et aux directeurs exécutifs de Lotus Bakeries. Le rapport de rémunération sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2013 et le conseil d'entreprise sera informé de son contenu, conformément aux dispositions de la loi. Un contrôle a par ailleurs été exécuté par le commissaire.

### 5.2 DÉFINITION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET RÉMUNÉRATION

#### 5.2.1 Administrateurs

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

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

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

pouvant se prévaloir de compétences à la mesure de ses ambitions.

#### 5.2.2 Directeurs exécutifs

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

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

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

#### 5.2.3 Cadres

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

### 5.3 DÉCLARATION RELATIVE À LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLIQUÉE EN 2012

#### 5.3.1 Administrateurs non exécutifs et administrateurs exécutifs

##### CRITÈRES STRATÉGIQUES

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

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

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

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

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

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

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

##### RÉMUNÉRATION

Chaque membre du conseil d'administration perçoit une rémunération de 20.000 euros par an.

Au président est accordé le double de ce montant, soit 40.000 euros en base annuelle.

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

Aucune option, action ou rémunération variable n'est accordée aux administrateurs non exécutifs.

Aucune autre rémunération, telles que des

primes aux prestations en espèces, des actions ou des options, n'est davantage prévue.

Le tableau ci-après présente les rémunérations attribuées à chacun des membres du conseil d'administration pour l'année 2012.

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

Nom	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité de nomination et de rémunération	Rémunération totale en 2012
Beukenlaan SA, représentée par son représentant permanent Matthieu Boone	Président	Membre	Membre	50.000 EUR
Mercuur Consult SA, représentée par son représentant permanent Jan Boone	Administrateur délégué	-	-	20.000 EUR
CofigoMM SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele	Administrateur délégué	-	-	20.000 EUR
PMF SA, représentée par son représentant permanent Johan Boone	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Anton Stevens	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Bene Invest SPRL, représentée par son représentant permanent Benedikte Boone	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Herman Van de Velde SA, représentée par son représentant permanent Herman Van de Velde	Administrateur indépendant	-	Président	25.000 EUR
Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich	Administrateur indépendant	Président	Membre	30.000 EUR
Dominique Leroy	Administrateur indépendant	Membre	-	25.000 EUR
Sabine Sagaert SPRL, représentée par son représentant permanent Sabine Sagaert	Administrateur indépendant	-	-	20.000 EUR

### 5.3.2 Directeurs exécutifs

#### CRITÈRES STRATÉGIQUES

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

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

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

Les critères d'évaluation utilisés pour déterminer la rémunération variable en 2012 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l'exercice 2012. La période d'évaluation utilisée ici a une durée d'un an.

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

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

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

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

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

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

#### DISPOSITIONS EN MATIÈRE D'APPROBATION

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

### 5.4 CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRECTEURS EXÉCUTIFS, EN FONCTION DES PRESTATIONS

Les objectifs définis pour 2012 ont été soumis à l'approbation du comité de nomination et de rémunération. Les critères d'évaluation utilisés pour déterminer la rémunération variable en 2012 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l'exercice 2012. La période d'évaluation a une durée d'un an. Le plan bonus défini au bénéfice des directeurs exécutifs précise que le bonus ne pourra être acquis qu'après approbation des chiffres consolidés par le commissaire et par le comité de nomination et de rémunération.

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

En 2012, il a été procédé pour la première fois au paiement d'une bonification, cadrant dans la politique de rémunération à long terme.

## 5.5 RÉMUNÉRATION DU CEO EN 2012

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.

Le coût pour la société de sa rémunération totale en 2012 s'élève à :

Rémunération du CEO	2012
Fixe	488.455 EUR
Variable (court terme)	108.836 EUR
Variable (long terme)	156.546 EUR
Pension	73.255 EUR
Autres	31.684 EUR

## 5.6 RÉMUNÉRATION DES DIRECTEURS EXÉCUTIFS EN 2012 (COMPTE NON TENU DU CEO)

Un seul membre du comité exécutif est rémunéré par le biais d'une société de gestion et de mandats d'administration. La rémunération de quatre membres s'appuie sur un contrat de travail. Les montants repris représentent un coût total. Pour les quatre salariés, les montants s'entendent avant charges sociales.

Les rémunérations cumulées pour l'exercice complet ont été les suivantes en 2012 :

Comité exécutif (compte non tenu du CEO)	2012
Fixe	1.260.598 EUR
Variable (court terme)	241.370 EUR
Variable (long terme)	335.018 EUR
Pension	197.021 EUR
Autres	106.674 EUR

## 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.



^ Spot télévisé pain d'épices Peijnenburg



^ Spot télévisé pain d'épices Peijnenburg Overheerlijk



^ Spot télévisé pain d'épices Peijnenburg Tussendoor



## 5.8 RÉMUNÉRATION LIÉE AUX ACTIONS

### 5.8.1 Actions accordées en 2012

En 2012, des options sur actions ont été proposées aux membres du comité exécutif.

Naam	Année de l'octroi	Nombre d'options	Prix d'exercice
Jan Boone	2012	500	496,77 EUR
Jan Vander Stichele	2012	500	496,77 EUR
Jos Destrooper	2012	250	496,77 EUR
Ronald Drieduite	2012	250	496,77 EUR
John Van de Par	2012	250	496,77 EUR

### 5.8.2 Exercice des options sur actions en 2012

Les membres du comité exécutif n'ont pas exercé d'options sur actions ou de warrants en 2012.

On ne recensait en 2012 aucune option échue mais non exercée, détenue par les membres du comité exécutif.

## 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 2011.

## 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.

### 6.1 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

L'organisation de la fonction financière repose sur trois piliers, dont le premier consiste à couler en 'Directives Générales' pour le Groupe les responsabilités des différents départements financiers, pour que chaque collaborateur soit parfaitement au fait de son rôle et de ses responsabilités. Ceux-ci sont explicités pour tous les domaines opérationnels de nature financière, comme la comptabilité et la consolidation, les rapports de gestion, le calcul des prix de revient, les calendriers, les processus de définition des budgets et des prévisions, la gestion des données de base centrales, la fonction de trésorerie, l'approbation des investissements, les assurances et l'environnement de contrôle interne. Le deuxième pilier est constitué du manuel de comptabilité de Lotus Bakeries, dans lequel sont définis les principes comptables et les procédures applicables. Il existe par ailleurs des standards, et les rapports de gestion sont établis conformément à des normes, de manière à garantir une interprétation uniforme de l'information financière d'un bout à l'autre de l'organisation. Le troisième pilier est celui de l'intégration de la totalité des aspects de la fonction financière au sein d'un progiciel ERP unique (SAP), ce qui permet de disposer de nombreuses possibilités de contrôle interne et de gestion des risques. Cette politique facilite par ailleurs l'exécution des audits internes par le département Corporate Finance.

### 6.2 PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

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

Le comité exécutif assume la responsabilité générale du processus de gestion des risques de Lotus Bakeries.

Sur le plan opérationnel, il exerce cette responsabilité par le truchement du comité Risques du Groupe. Dans ce cadre, la coordination du processus de gestion des risques relève de la responsabilité de l'Executive director, dont le dirigeant est membre du comité exécutif.

Tous les areas et départements corporate de Lotus Bakeries sont responsables de l'application du processus de gestion des risques. L'identification, l'évaluation, la gestion et le suivi des risques constituent dès lors un processus continu, entièrement intégré dans les processus de gestion réguliers. Toute modification significative d'un risque individuel identifié doit être immédiatement signalée à l'Executive director, conformément aux modalités de notification écrite définies à cette fin.

Par ailleurs, des moments formels au cours desquels les membres de la direction locale des

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

D'importantes mesures allant dans le sens d'une maîtrise optimale des risques ont été adoptées en 2012 encore. Le Groupe a par ailleurs amélioré ses processus de Gestion de la continuité de l'activité et de Reprise de l'activité après un sinistre, lesquels seront d'ailleurs mis en œuvre partout en son sein ces prochaines années.

L'intégralité des lignes stratégiques et des procédures relatives au processus de gestion des risques est définie dans les 'Directives Générales' de Lotus Bakeries.

### 6.3 ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Chaque area manager commente et explique chaque mois les résultats réalisés par son area. Le comité exécutif examine en outre les résultats à l'occasion de chacune de ses réunions mensuelles, cependant que le département Corporate Finance gère le processus. Lotus Bakeries a élaboré à cet effet divers tableaux de bord et indicateurs de performance critiques, lesquels servent à l'examen de ses activités de vente, des rapports financiers de chaque area et

des résultats consolidés. Le Groupe s'est également doté de tableaux de bord ayant trait au personnel et aux opérations au sein des usines, aux achats et à la logistique. Ces tableaux de bord et rapports sont distincts pour chaque area et consolidés pour le Groupe.

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

### 6.4 INFORMATION ET COMMUNICATION

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

Chaque area manager commente et explique, à la fois par écrit et oralement, chaque mois, les résultats réalisés par son area. Le comité exécutif examine également les résultats à l'occasion de chacune de ses réunions mensuelles. Le département Corporate Finance gère le processus d'information et de communication.

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

### 6.5 MESURES RECTIFICATIVES

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

Les collaborateurs sont invités à remettre constamment en question et à améliorer sans cesse les procédures et méthodes existantes.

Le comité d'audit et le commissaire assument un rôle de poids dans les domaines du contrôle interne et de la gestion des risques. Toute remarque émise par le commissaire est étudiée par le comité d'audit et suivie d'effets, s'il y a lieu.

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

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

1. L'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 11 mai 2012 mandate le conseil d'administration de la SA Lotus Bakeries pour qu'il procède, en cas d'offre publique d'acquisition d'actions de la société et en application du capital autorisé, à des augmentations du capital social conformément aux dispositions de l'article 607 du Code des sociétés. Ce mandat est accordé au conseil d'administration pour une période de trois ans à dater du 11 mai 2012.
2. En vertu de la décision arrêtée le 11 mai 2012 par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, le conseil d'administration est habilité, conformément aux dispositions de l'article 620 du Code des sociétés, à acquérir pour le compte de la société des actions de cette dernière, lorsque cette acquisition doit lui éviter un dommage grave et imminent. Ce mandat est accordé au conseil d'administration pour une période de trois ans à dater du 5 juin 2012 et peut être reconduit.

## 8 | AUDIT EXTERNE

La SCCRL PwC Réviseur d'entreprises, représentée par monsieur Lieven Adams, 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 18 mai 2010, pour une durée de trois ans. Son mandat échoira immédiatement après l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2013. Les rémunérations pour les services d'audit et les services non liés à l'audit rendus en 2012 par la SCCRL PwC Réviseur d'entreprises et aux personnes liées à PwC, sont mentionnées dans les commentaires 38 de l'annexe financière.

Honoraires d'audit pour l'audit du Groupe 2012	en milliers d'EUR
Lotus Bakeries SA	61
Groupe Lotus Bakeries	274
<b>Total</b>	<b>335</b>

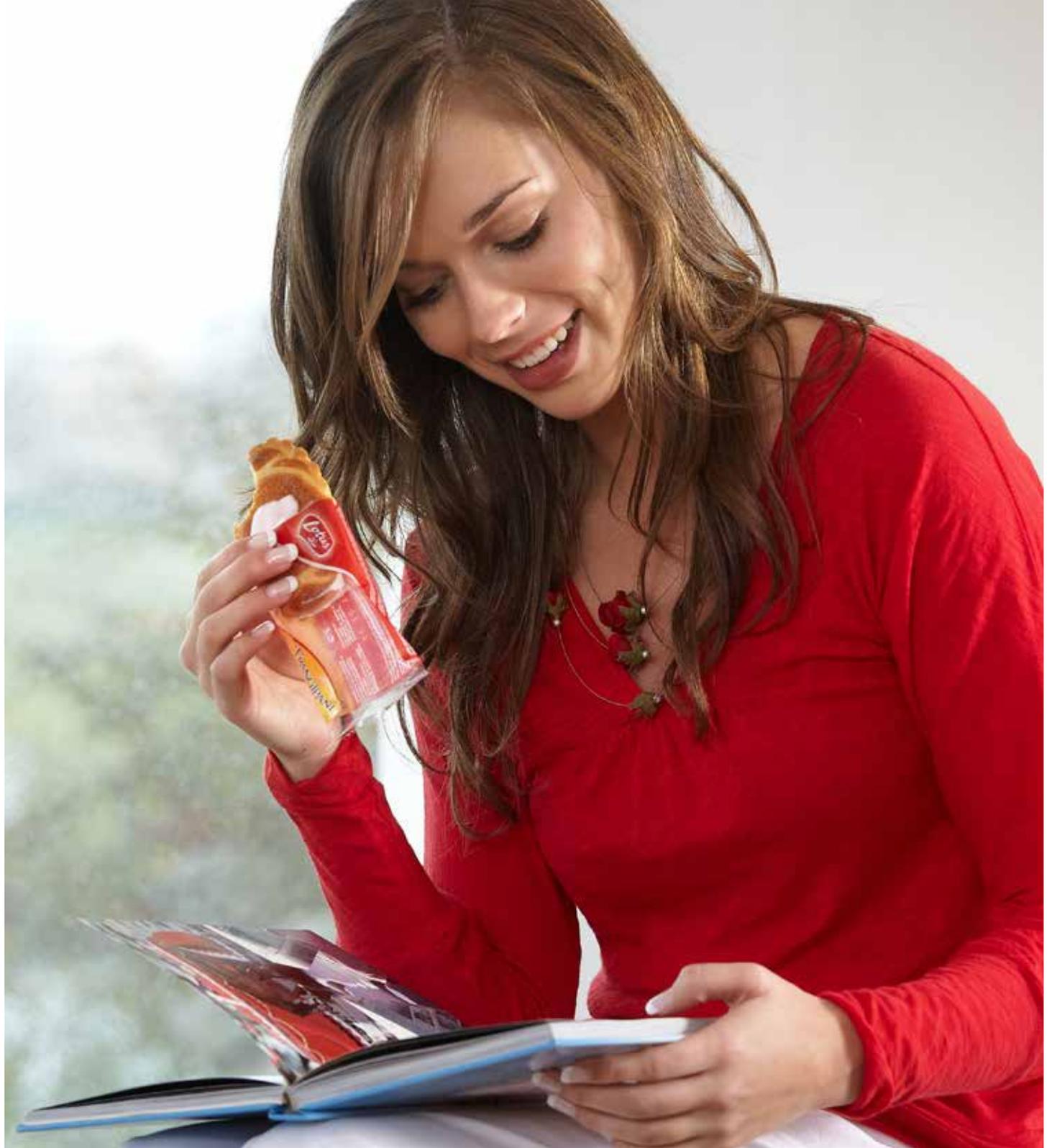
### RENOUVELLEMENT DE NOMINATION

Le conseil d'administration met à l'ordre du jour de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 14 mai 2013 le renouvellement de la nomination de la SCCRL PwC Réviseur d'entreprises, représentée par monsieur Peter Opsomer, réviseur d'entreprise, en qualité de commissaire aux comptes de la SA Lotus Bakeries pour une durée de trois ans prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2016.

---

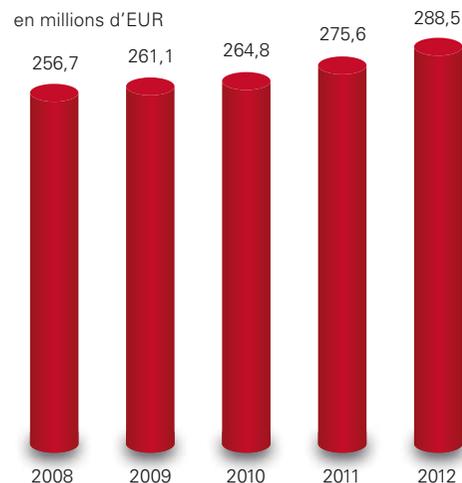
# 5

## RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

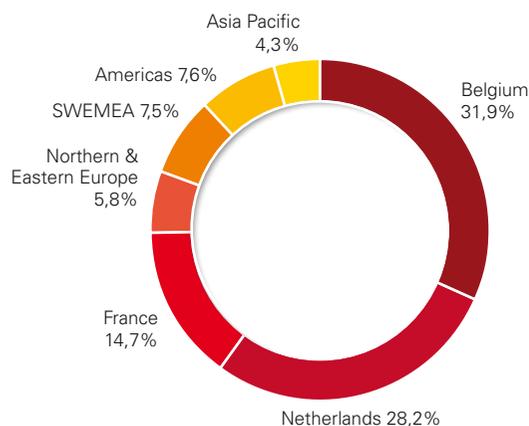


## ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

en millions d'EUR



## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



## 1 | LES ACTIVITÉS EN 2012

### 1.1 ÉTAT DU MARCHÉ ET RÉSULTATS DES VENTES

#### ÉVOLUTION GÉNÉRALE DES VENTES

En 2012, le chiffre d'affaires consolidé de Lotus Bakeries s'est élevé à 288,5 millions d'euros et a augmenté de 4,7 % par rapport à l'année précédente. À base comparable, prenant en compte la fin du contrat avec IKEA pour les biscuits pepparkakor Annas, le chiffre d'affaires a affiché une croissance interne de 5 % par rapport à 2011 sous l'impulsion des produits de marque.

Le marché belge du biscuit enregistre en 2012 un léger recul en volumes et simultanément, une timide augmentation en termes de valeur. Grâce à une concrétisation cohérente de ses choix stratégiques, la marque Lotus achève l'exercice sur un accroissement significatif de sa part de marché. Cette progression, l'entreprise la doit à sa volonté de proposer des produits d'une qualité sans faille, à l'important support marketing dont ont bénéficié ses produits phares dans les médias tant traditionnels que nouveaux, de même qu'à ses innovations en matière de produits axées sur la création de nouveaux moments de dégustation.

Aux Pays-Bas, le marché du pain d'épices a crû aussi bien en volumes qu'en valeur durant l'exercice. Les nouvelles campagnes de marque consacrées à Peijnenburg 'Heel Holland Hapt' ('Toute la Hollande mord à belles dents') et au Snelle Jelle '(TE) Krachtige Kruidkoek' ('Trop fort, le pain d'épices'), conjuguées à une politique résolument axée sur la qualité des produits et sur les innovations au profit du consommateur, ont

contribué au renforcement de la part de marché de Koninklijke Peijnenburg. Au sein du segment biscuits, les Peijnenburg Koffieleutjes portent depuis le mois de septembre le nom de Lotus Koffieleutjes, tant Lotus et le café sont intrinsèquement liés. Ce remaniement a été suivi d'une augmentation des ventes au quatrième trimestre de l'exercice.

La France a accueilli sa première campagne télévisée nationale centrée sur le speculoos Lotus 'A chaque café, un speculoos Lotus.'. L'initiative a débouché sur une accélération des rotations des ventes en magasin de même que sur une amélioration de la notoriété de la marque.

L'effort tout particulier dont a bénéficié le speculoos Lotus au sein des areas Northern and Eastern Europe, Southern and Western Europe/ Middle East/Africa a permis à Lotus Bakeries d'enregistrer un nouveau bond de son chiffre d'affaires et de renforcer sa position sur le marché. Saluons à cet égard l'appréciable progression réalisée au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne et au Moyen-Orient.

## QUELQUES RÉALISATIONS MARQUANTES AU SEIN DES AREAS

### Belgium



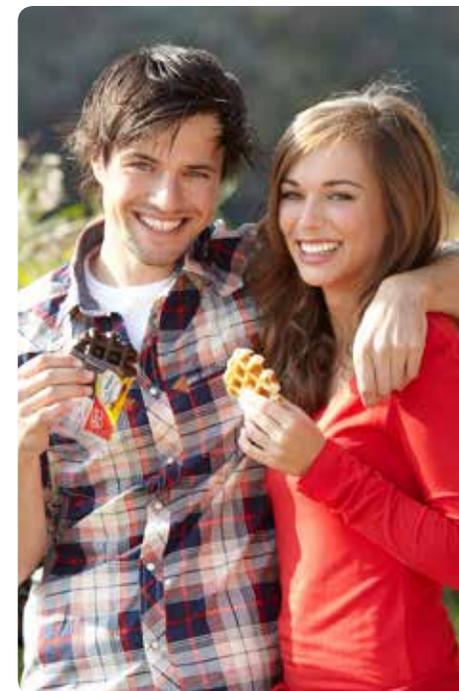
En Belgique, le speculoos Lotus a toujours sa place dans les placards de cuisine. Recherchant continuellement la facilité d'emploi et la séduction d'une nouvelle clientèle, nous avons lancé cette année le conditionnement en multipack de 8 sachets fraîcheur pour le speculoos Original Lotus 700 grammes. De plus, les campagnes publicitaires pour le speculoos Lotus ont été reconduites. Notre spot publicitaire 'Western' articulé autour du thème 'À chaque café, un speculoos Lotus.' a été très apprécié par les spectateurs et a reçu le prix Topspot Award 2012.



^ Spot télévisé speculoos Lotus

Le speculoos à tartiner Lotus a consolidé sa position dans la catégorie des garnitures. Chaque jour, nous nous efforçons d'améliorer la qualité de nos produits. C'est pourquoi nous avons modifié la recette. De plus, la gamme a été élargie du speculoos à tartiner Lotus avec une touche de choco, soutenue par un puissant plan de communication. En effet, un nouveau spot télévisé, l'organisation d'un panel de dégustation et l'avant-première sur le réseau 'Les amis Lotus' ont animé la campagne. Les points de vente ont bénéficié d'une approche promotionnelle ciblée et les linéaires ont été investis.

Une forte croissance des madeleines et frangipanes Lotus ainsi qu'un certain nombre de nouveautés dans le segment pour enfants ont contribué à la croissance de notre part de marché dans la catégorie spécialités pâtisseries. Lors d'une dégustation les yeux bandés, il s'est avéré que la gaufre de Liège Lotus occupe incontestablement le haut du pavé. Cette année, nous sommes allés plus loin encore. En effet, nous avons optimisé sa recette et son processus de cuisson. En outre, les actions de communication ont été intensifiées. Elles étaient déclinées sous trois campagnes télévisées menées au niveau national. Dans le même temps, le produit était en vedette dans les rayons. La gaufre de Liège Lotus a tiré profit de ces opérations et sa part de marché a gagné du terrain.



A chaque café,  
son Lotus.

### Netherlands

2012 a été marqué par le dynamisme de la Koninklijke Peijnenburg pour faire évoluer sa catégorie pains d'épices en valeur et en volume. Plus que jamais, nous avons investi dans le développement de nos trois marques stratégiques (Peijnenburg, Snelle Jelle et Lotus).



En mai 2012, Peijnenburg a bénéficié de la nouvelle campagne 'Heel Holland Hapt naar Peijnenburg ... behalve Leo Veensma' ('Toute la Hollande croque Peijnenburg... sauf Leo Veensma'). Dans cette campagne, l'équipe de Peijnenburg se lance à la recherche de Leo Veensma pour lui faire goûter le délicieux pain d'épices Peijnenburg.

Le produit Peijnenburg Overheerlijk (Peijnenburg Succulent) a été commercialisé en mai 2012. Il s'agit de trois pains d'épices préparés artisanalement pour séduire aussi les jeunes. Peijnenburg Overheerlijk a été couronné produit de l'année par les détaillants hollandais (Peijnenburg Tussendoor avait reçu cette récompense en 2011).



Pour la première fois dans l'histoire de la marque, Snelle Jelle a fait en 2012 son apparition à la télévision dans un spot publicitaire singulier véhiculant le message '(TE) Krachtige kruidkoek'.

La nouvelle campagne télévisée et le sponsoring d'événements autour du cyclisme ont contribué à un accroissement des ventes de 38 % et à une augmentation de la part de marché.

En septembre 2012, les speculoos Peijnenburg Koffieleutjes ont été changés en Lotus Koffieleutjes. Dès le mois d'octobre, le lancement d'une



campagne télévisée a permis de communiquer sur ce changement pour éviter de perdre des clients. Le speculoos à tartiner Lotus avec une touche de choco a aussi été lancée aux Pays-Bas.



## France

L'envie de speculoos se poursuit en France. De nombreux produits à base de speculoos ou contenant du speculoos ont vu le jour en 2012. Pour cette raison, il est essentiel pour nous d'expliciter le lien entre le speculoos et la marque Lotus.



À la suite de la campagne d'affichage menée en 2010 et 2011, l'année 2012 a été marquée par une campagne télévisée nationale diffusant le message 'À chaque café, un speculoos Lotus.'. Il en est résulté une meilleure rotation des ventes et une notoriété plus solide.

Le canal retail a bénéficié du lancement du speculoos Lotus Crumble permettant la création de nouvelles opportunités de consommation. La France a à nouveau affiché d'excellents résultats dans le canal hors foyer. Conçue spécialement pour ce marché, le speculoos à tartiner Lotus a été conditionnée en format 1,6 kg.

## Northern and Eastern Europe



En Allemagne et en Autriche, les speculoos Lotus ont continué à progresser. En effet, le retail a élargi ses canaux de distribution tout en préservant la position relativement forte dans le canal hors foyer.

Fin 2012, nous avons arrêté le contrat avec notre distributeur dans la République tchèque et avons monté notre propre agence commerciale. Nous comptons ainsi pouvoir renforcer notre position dans ce marché à l'aide de moyens d'activation et d'innovation orientés clientèle.

En Pologne, nous avons réussi à développer la distribution de nos produits. L'accent était mis sur la dynamisation de la vente de speculoos Lotus dans les magasins.

Les emballages Annas ont été renouvelés en 2012. Dès le début de la saison pepparkakor, le nouveau packaging a été introduit en Suède et en Finlande. Grâce à la création de nouveaux emballages et à la mise en avant des produits phares, les produits Annas en Suède se sont taillé une plus grande part de marché en volume et en valeur.



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

En vue de l'accroissement des activités d'exportation, nous avons procédé, au 1er septembre, à une nouvelle répartition des marchés d'exportation aboutissant à la création de la zone SWEMEA. Elle couvre le Royaume-Uni, l'Espagne, la Suisse, l'Italie, le Balkan, le Moyen-Orient et l'Afrique.

Les changements stratégiques opérés au Royaume-Uni mettant davantage l'accent sur la marque Lotus ont porté leurs fruits en 2012. Fin 2012, nous avons introduit le speculoos à tartiner Original Lotus et Crunchy dans le canal retail.

Malgré le climat économique difficile en Espagne et en Italie, les produits Lotus affichent tout de même une croissance positive.

En Suisse, la vente totale des biscuits est mise sous pression. Les speculoos Lotus ont su

conforter leur position grâce au fort soutien commercial en magasin dans le canal retail.

La vente des speculoos Lotus au Moyen-Orient atteint des volumes supérieurs à la moyenne grâce à l'élargissement des circuits de distribution mais aussi au lancement de campagnes télévisées en Israël et au Liban.

### Americas

Un marketing en magasin actif, à grand renfort de displays, associé à une nouvelle intensification de la distribution au sein du commerce de détail et parmi la clientèle consommant à l'extérieur, explique pour l'essentiel la croissance à deux chiffres enregistrée par le speculoos Lotus aux États-Unis. Là-bas, le speculoos à tartiner Lotus Biscoff Spread achève il aussi l'exercice sur une forte hausse de son chiffre d'affaires et une accélération de sa distribution. Enfin, après avoir reculé pendant quelques années, la vente des biscuits pepparkakor Annas s'est stabilisée au

cours des derniers mois de l'exercice; des projets au profit de son repositionnement ont été définis.

### Asia Pacific

L'area Asia Pacific achève une nouvelle fois l'exercice sur une forte croissance, essentiellement due à la multiplication des ventes en Chine.

La signature d'un protocole d'accord (Memorandum of Understanding) entre Lotus Bakeries Asia Pacific (Hong Kong) et son distributeur chinois Goodwell Marketing était un événement important. En effet, il a abouti à la création d'une joint-venture à Shanghai pour développer les activités de Lotus en Chine. Ces démarches démontrent la volonté de Lotus Bakeries d'augmenter la vente de ses speculoos en Asie.

En poursuivant nos investissements dans ces marchés, nous comptons occuper une place importante dans les trois marchés domestiques asiatiques, à savoir la Corée, le Japon et la Chine.



^ Spots télévisés speculoos Lotus en Israël



^ Spot télévisé speculoos Lotus au Liban

## 1.2 INVESTISSEMENTS ET FONCTIONNEMENT INDUSTRIEL

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles ont atteint 40,5 millions EUR (incl. l'acquisition de la marque Dinosaurus), contre 17,0 millions EUR l'année précédente.

Un investissement d'importance significative a été consenti en 2012 au profit de l'accroissement de la capacité de l'usine de Lembeke. Le nouveau hall de production, constitué de deux lignes de fabrication du speculoos flambant neuves, a été inauguré au printemps. Cette extension va permettre à l'usine de satisfaire à la demande croissante de speculoos.

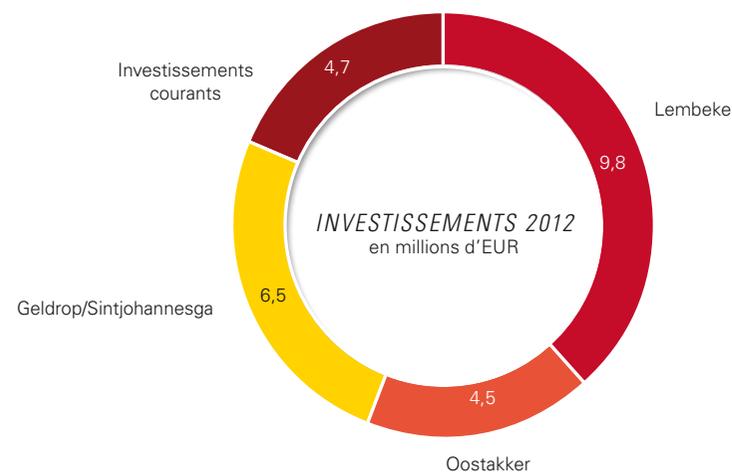
Le hall de production de l'usine d'Oostakker s'est étendu pour pouvoir accueillir la fabrication de la frangipane, précédemment centralisée à Lembeke. Le déménagement est prévu pour le printemps 2013; le projet évolue conformément au calendrier et au budget.

L'approche intitulée 'Excellence opérationnelle', chargée de fermement soutenir les performances des usines et d'encourager l'implication de l'ensemble des collaborateurs, a fait l'objet d'une attention toute particulière en 2012. Elle met l'accent sur le fonctionnement par équipe, dans le cadre de quoi opérateurs et services de support sont étroitement impliqués dans le contrôle journalier des lignes de production. La politique de rationalisation de l'accueil et de la formation des nouveaux collaborateurs est

largement prise en considération également.

Le Groupe n'a pas ménagé ses efforts pour agrandir et moderniser la boulangerie de Sintjohannesga, aux Pays-Bas. Là aussi, le projet évolue conformément au calendrier et au budget. Les travaux d'extension du bâtiment sont achevés, le nouveau four et le nouveau local de refroidissement de la pâte sont installés; le déménagement des lignes de production du pain d'épices Dubbel Op et de l'en-cas Tussendoor de Geldrop à Sintjohannesga est prévu pour le premier trimestre de 2013, ce qui est parfaitement en phase avec le calendrier. Les activités préparatoires et les travaux de transformation n'ont pas empêché les ratios de production de s'améliorer encore.

INVESTISSEMENTS  
en millions d'EUR



### 1.3 PERSONNEL ET ORGANISATION

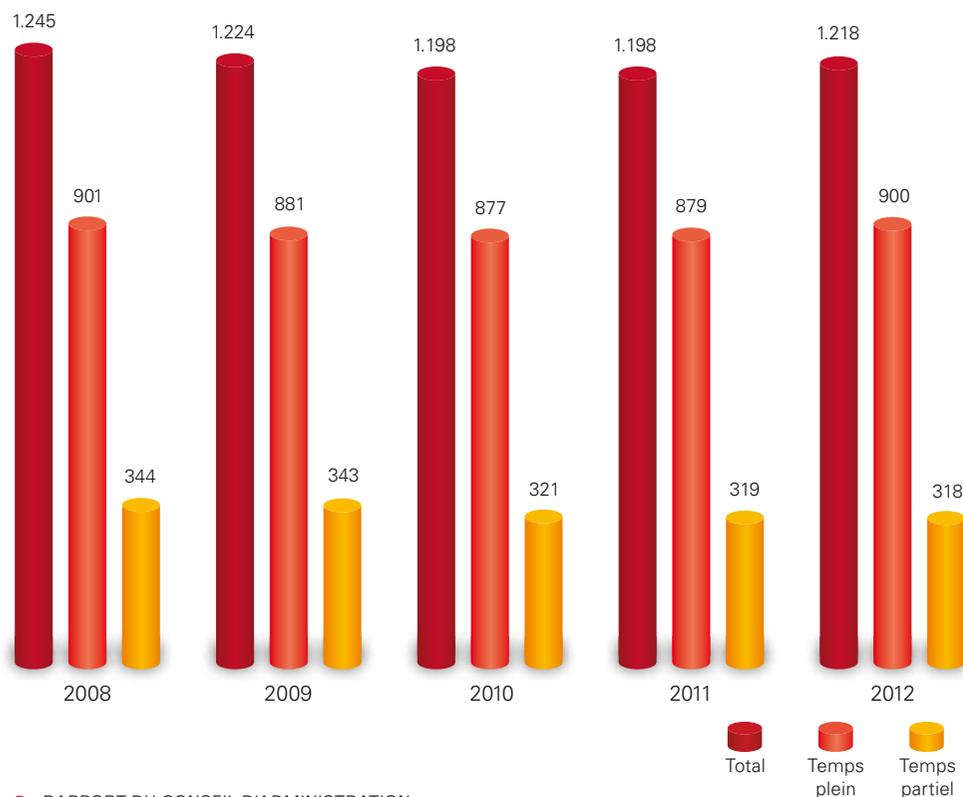
#### Évolution de l'effectif du personnel

Au 31/12/2012, l'effectif s'élevait à 1.218 personnes contre 1.198 en 2011.

Le tableau ci-après présente l'effectif du personnel par area et son évolution par rapport à l'année dernière:

Région/Organisation	Effectif	Évolution
Belgium	643	+31
Netherlands	305	-8
France	119	-3
Northern & Eastern Europe	49	+5
Americas	25	-8
Asia Pacific	4	-
SWEMEA	18	+2
Corporate	55	+1
<b>Total</b>	<b>1.218</b>	<b>+20</b>

#### PERSONNEL



L'augmentation du nombre de membres du personnel en Belgique s'explique par l'agrandissement des sites de production à Lembeke et à Oostakker. La baisse aux États-Unis est liée à l'externalisation de l'activité 'catalogue sales'.

Hommes et femmes sont représentés à 50,95 % et 49,05 % respectivement de l'effectif.

#### Modèle de compétences et culture TOP

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

En 2012, le modèle de compétences 'Leadership@Lotus Bakeries' des cadres a été modifié et simplifié. Toutefois, les 3 valeurs TOP de Lotus, contenant l'ADN de l'organisation, ont été intégralement maintenues. Six nouvelles compétences ont été définies. Elles doivent soutenir l'organisation dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.



Ces nouvelles compétences sont:

- Excellent execution
- Driving results
- Improving continuously
- Strategic thinking
- Embracing & leading change
- Making people better.

Ci-dessus, vous trouverez un aperçu du nouveau modèle.

L'année dernière, il a été mis en place dans tous les pays où le Groupe Lotus Bakeries opère.

L'année prochaine, Lotus poursuivra la transmission de ses valeurs TOP et continuera le développement des compétences Lotus de tous ses collaborateurs.

## 2 | INFORMATION FINANCIÈRE

### 2.1 ÉVOLUTION DES COÛTS

L'augmentation des coûts en 2012 s'explique par l'évolution des prix des matières premières et par l'intensification des efforts commerciaux dans tous les areas. Ce phénomène s'inscrit dans la ligne de la politique de marques que Lotus Bakeries a fait sienne et qu'elle entend perpétuer.

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

### 2.2 RENTABILITÉ

Le REBIT et le REBITDA confirment les pourcentages élevés sur lesquels ils avaient achevé l'exercice 2011.

Le résultat d'exploitation récurrent (REBIT) progresse légèrement en valeur absolue, de 36,4 à 36,7 millions EUR. Le cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) s'établit à 49,9 millions EUR, contre 49,4 millions EUR en 2011.

Le résultat d'exploitation non récurrent atteint -1,9 million EUR suite, essentiellement, (1) aux amortissements des marques amortissables après l'affectation du coût d'acquisition lié à la reprise de Koninklijke Peijnenburg, (2) au remaniement des activités d'exploitation des sociétés belges du Groupe et (3) aux dépenses de consultation consenties dans le cadre de projets de reprise.

Le résultat financier, essentiellement constitué des charges d'intérêts, clôt sur une charge de 1.569.000 EUR. Il a bénéficié de l'évolution positive de la valeur de marché des instruments de couverture des risques de taux d'intérêt et de change utilisés en 2012, tout en étant contrebalancé par les différences de change négatives non réalisées sur les emprunts en cours au sein du Groupe.

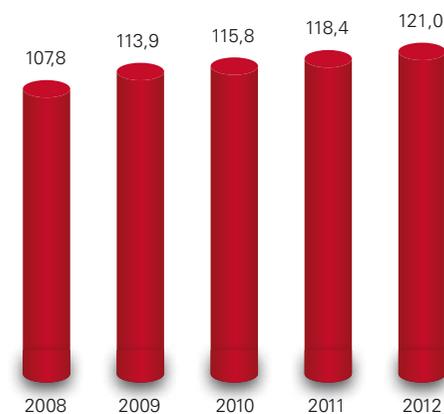
Les impôts dus pour l'exercice 2012 s'établissent à 7,4 millions EUR, soit un taux d'imposition de 22,3 %.

Le Groupe achève l'exercice sur un bénéfice net de 25,8 millions EUR, en hausse de 8,1 % par rapport à l'année précédente. Les charges non récurrentes en baisse, compensent l'alourdissement des charges financières en 2012.

Grâce à l'important cash-flow d'exploitation demeuré disponible en 2012, les dettes financières nettes s'établissent à 24,2 millions EUR, soit une augmentation de 13,3 millions EUR par rapport à l'an passé.

L'alourdissement des dettes financières nettes s'explique par l'importance des investissements consentis au profit (1) de l'extension de l'usine de speculoos à Lembeke et de l'usine de pâtisserie à Oostakker, (2) de l'optimisation de la production du pain d'épices aux Pays-Bas, surtout à Sintjohannesga, et enfin (3) de l'acquisition de la marque Dinosaurius.

ÉVOLUTION  
DE LA VALEUR AJOUTÉE  
en millions d'EUR



## 2.3 PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

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

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

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

### 2. Risque de change

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

-  REBITDA <sup>(1)</sup>
-  REBIT <sup>(2)</sup>
-  Amortissements + provisions et réductions de valeur + charges hors caisse évaluation plan d'option et -warrant

### 3. Risque de taux d'intérêt

Les engagements financiers sont couverts à taux d'intérêt variable (6.632 kEUR), sur la base de l'Euribor à un an au plus. Le risque à long terme lié au taux d'intérêt variable est couvert à concurrence de 100 % de l'encours de la dette financière.

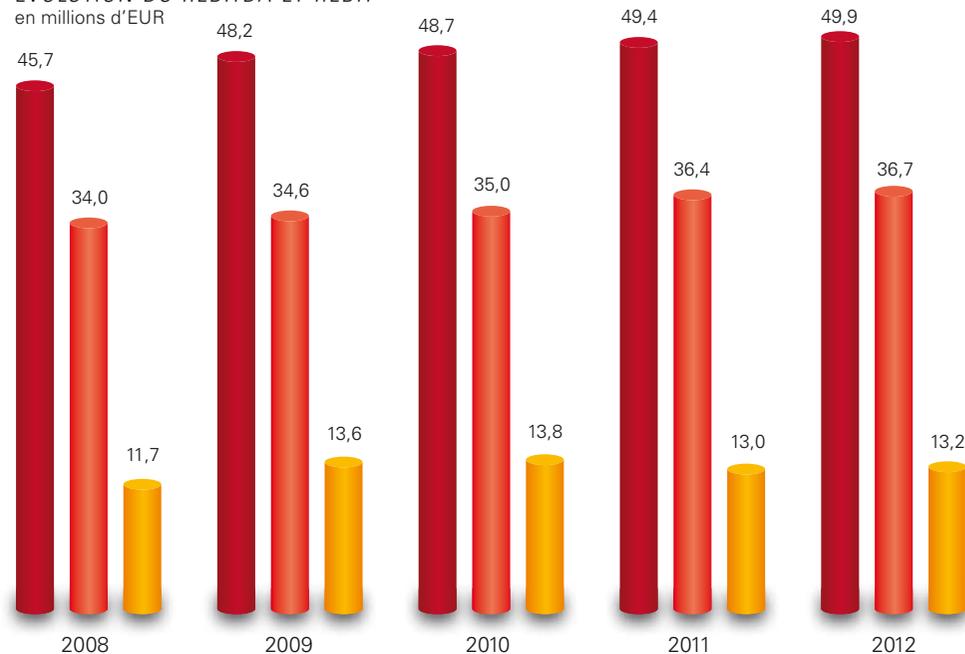
### 4. Risque de crédit

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

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

## ÉVOLUTION DU REBITDA ET REBIT

en millions d'EUR



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

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

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

### 5. Risque de liquidité

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

### 6. Structure du patrimoine

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

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

Il a largement satisfait aux engagements financiers pris dans le cadre du financement externe en 2012.

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

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

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

### 8. Risques liés aux plans de pension

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

Une part importante des plans de pension relèvent des régimes de retraite à cotisations définies - en Belgique, en France, en Suède, au Canada et aux États-Unis, notamment. Les fonds sont alimentés par les cotisations de l'employeur et des travailleurs et mis à charge du compte de résultats de l'exercice considéré. Les filiales aux Pays-Bas et en Allemagne se sont quant à elles dotées de régimes de retraite à prestations définies. Un engagement de pension a été souscrit auprès du fonds de pension BPF aux Pays-Bas. Le calcul y afférent (norme IAS 19) n'étant pas disponible, le régime est traité au sein des systèmes à cotisations définies. 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.

## RATIOS FINANCIERS

	2012	2011	2010	2009	2008
Jours crédit à la clientèle	38	35	32	30	30
Solvabilité (%)	53,7	53,3	48,9	44,8	37,7
Liquidité (Current ratio)	0,6	0,8	0,7	1,0	0,9
Marge de vente brute (%)	17,1	17,6	17,9	17,9	17,5
Cash-flow net/Dettes financières nettes (%)	177,9	334,6	160,6	150,0	90,4
Rentabilité nette des capitaux propres (%)	17,7	18,8	21,0	24,9	23,5

## 2.4 INSTRUMENTS FINANCIERS

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

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

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

## RATIOS FINANCIERS

	2012	2011	2010	2009	2008
<b>En % du chiffre d'affaires</b>					
Valeur ajoutée	42,0	43,0	43,7	43,6	42,0
REBITDA	17,3	17,9	18,4	18,5	17,8
Cash-flow net	14,9	13,2	14,4	15,5	14,2
REBIT	12,7	13,2	13,2	13,3	13,3
Bénéfice net	8,9	8,6	8,7	9,6	7,9
<b>En % de la valeur ajoutée</b>					
Coûts de personnel	57,8	58,1	56,6	57,1	56,8
Amortissements	9,7	9,4	9,8	9,7	9,4
Impôts	6,1	7,7	7,0	7,2	5,9
Charges financières nettes	1,3	0,6	2,6	2,5	6,4
Résultat net	21,3	20,1	19,9	22,1	18,7

## 2.5 FAITS IMPORTANTS APRÈS LE 31 DÉCEMBRE 2012

### 2.5.1 Acquisition de la Biscuiterie Willems

Début 2013, Lotus Bakeries a racheté la Biscuiterie Willems. La Biscuiterie Willems produit des speculoos de bonne qualité dans une usine moderne et hautement automatisée à Eeklo. Elle réalise un chiffre d'affaires d'un peu plus de 23 millions d'euros et une marge d'EBITDA récurrent d'environ 21 %. Produit phare de Lotus Bakeries, le speculoos est le principal moteur de croissance de ces dernières années, notamment en dehors de la Belgique. Sa place stratégique a conduit le Groupe à mener au cours des dernières années d'importantes opérations commerciales et de marketing pour développer et favoriser sa croissance. En outre, l'usine à Lembeke a récemment bénéficié d'importants investissements pour accroître le rendement et s'agrandir. Aujourd'hui, Lotus Bakeries fabrique le produit sur un seul site. Le rachat de la Biscuiterie Willems cadre donc parfaitement dans l'esprit de continuité du produit. En effet, c'est une chance unique de pouvoir s'appuyer, en plus de l'usine à Lembeke, sur une deuxième usine de speculoos au sein du Groupe, d'autant plus que les deux



sites ne sont éloignés que de 5 km environ. Selon Lotus Bakeries, il est important de continuer à développer le 'biscuit pour le café' par différents canaux. Grâce à ce rachat, le Groupe progressera davantage dans le secteur CHR (cafés, hôtels, restaurants) et celui du foodservice car la Biscuiterie Willems s'y est forgé une place solide, au sein et en dehors de l'Europe. Lotus Bakeries vise aussi la commercialisation hors Europe et à plus long terme la mondialisation des speculoos. Le rachat lui permettra de renforcer davantage sa position dans les marchés en expansion tels que l'Asie, le Moyen-Orient et les États-Unis. Les contrats définitifs ayant été signés le mardi 19 février 2013, la transaction est désormais finalisée.



&

大昌三昶 (上海) 商貿有限公司  
Goodwell China Marketing Service CO., Ltd

### 2.5.2 Création de la joint-venture Lotus Bakeries China

Lotus Bakeries et Goodwell China, part de Dah Chong Hong (DCH), ont conclu un accord pour la création de la joint-venture Lotus Bakeries China. Cette joint-venture, dont le siège sera établi à Shanghai, sera exclusivement chargée de commercialiser et de développer les produits de Lotus Bakeries en Chine.

Aujourd'hui, Goodwell China importe entre autres des produits Lotus en Chine et fait état d'une croissance significative des speculoos Lotus. L'objectif poursuivi par le lancement de Lotus Bakeries China est de créer une équipe exclusivement chargée du développement de Lotus Bakeries. La direction et le conseil d'administration de Lotus Bakeries se réjouissent de cette démarche stratégique en Chine.

Il est prévu que la nouvelle joint-venture commence la commercialisation de Lotus dès juillet 2013.

### 3 | PERSPECTIVES POUR 2013

Lotus Bakeries achève l'exercice 2012 sur une appréciable croissance interne, proche des 5 %. Cette progression s'explique par les efforts commerciaux intenses consentis dans les divers pays, où une communication claire et cohérente en direction du consommateur est décidément à l'ordre du jour. Lotus Bakeries est convaincu de la nécessité de continuer à investir massivement au profit du marketing et des ventes, pour pouvoir soutenir et développer plus avant ses marques et les spécialités qui y sont liées. La stratégie qui consiste à cibler les principales spécialités sera perpétuée.

L'exercice 2012 a vu se confirmer les ratios de rentabilité élevés (12,7 % pour le résultat d'exploitation récurrent et 17,3 % pour le cash-flow d'exploitation récurrent). Le cash-flow restera affecté aux programmes d'investissements évoqués, de même qu'aux reprises de la marque Dinosaurus et de la Biscuiterie Willems.

A partir de 2013, toutes les activités de fabrication de pâtisseries en Belgique seront concentrées à Oostakker, où l'extension des installations progresse conformément au calendrier. Les investissements annoncés à Geldrop et à Sintjohannesga seront réalisés en 2013. A Lembeke, les investissements nécessaires à la production du biscuit Dinosaurus sont sur le point d'être entamés.

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

La direction et le conseil d'administration de Lotus Bakeries sont convaincus que le Groupe dispose de la stratégie et des outils nécessaires à la poursuite de sa croissance rentable à terme.



^ Spot télévisé Lotus framigiane

## 4 | RÉSULTATS ET PROPOSITION DE RÉPARTITION

### CONSOLIDÉ

Le bénéfice net consolidé de l'exercice 2012 s'élève à 25,7 millions d'euros contre 23,8 millions d'euros en 2011.

### STATUTAIRE

Les résultats de la société mère, la SA Lotus Bakeries, de l'exercice 2012 se présentent comme suit:

	en EUR
- Bénéfice de l'exercice	25.551.762,33
- Prélèvements sur les réserves immunisées	-
- Transfert aux réserves immunisées	-
<b>Bénéfice à répartir</b>	<b>25.551.762,33</b>

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

- Dotation aux réserves légales	3.078,57
- Dotation aux autres réserves	17.658.182,36
- Distribution d'un dividende brut de 9,80 euros par action aux 779.643 actions <sup>(1)</sup>	7.640.501,40
- Distribution des tantièmes aux administrateurs	250.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>25.551.762,33</b>

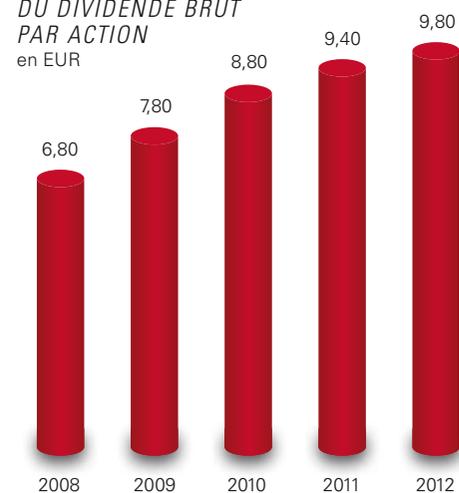
(1) Les dividendes des actions Lotus Bakeries rachetées seront remis en paiement à la SA Lotus Bakeries et ne seront par conséquent pas suspendus.

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

Sous réserve d'approbation de cette répartition du bénéfice par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 14 mai 2013, le dividende net s'élèvera à 7,35 euros par action après déduction du précompte mobilier de 25 %. Ce paiement du dividende net par action sera effectué à partir du 21 mai 2013 sur présentation du coupon n° 25 aux guichets des banques suivantes: Banque Degroof, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Banque, KBC Banque et Petercam.

### ÉVOLUTION DU DIVIDENDE BRUT PAR ACTION

en EUR



## 5 | DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Lotus Bakeries a adopté une charte de gouvernance d'entreprise, consultable sur son site web ([www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)). Elle est modifiée en fonction des évolutions politiques en matière de gouvernance d'entreprise et suivant les amendements à la réglementation. L'application des principes du Code de gouvernance d'entreprise du 12 mars 2009, de la législation en gouvernance d'entreprise du 6 avril 2010, de la loi du 20 décembre 2010 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées et de la loi du 28 juillet 2011 modifiant le Code des sociétés afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises cotées est ainsi garantie par cette charte. Elle décrit les principaux aspects de la gouvernance d'entreprise de Lotus Bakeries et du règlement intérieur du conseil d'administration, des comités et du comité exécutif.

Vous trouverez davantage d'informations sur la Déclaration de gouvernance d'entreprise de Lotus Bakeries au chapitre 4 'Déclaration de gouvernance d'entreprise'.

# ANNAS

# 6

INFORMATIONS  
BOURSIÈRES  
DESTINÉES AUX  
ACTIONNAIRES



## 1 | COTATION EN BOURSE

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

## 2 | SERVICE FINANCIER

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

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

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Cours le plus haut</b> jusqu'au 31/03 en 2013	694,00	615,00	423,00	411,50	340,00	289,99
<b>Cours le plus bas</b> jusqu'au 31/03 en 2013	555,00	407,00	325,00	310,00	229,99	194,00
<b>Cours</b> au 31/12 - au 31/03 en 2013	677,90	555,00	416,00	404,94	332,87	244,99
<b>Capitalisation boursière</b> au 31/12 - au 31/03 en 2013 en millions d'EUR	528,52	432,70	321,40	312,84	267,30	196,70
<b>Nombre d'actions en circulation</b> au 31/12 - au 31/03 en 2013	779.643	779.643	772.563	772.563	803.037	803.037
<b>Rapport cours/bénéfice (PER)<sup>(1)</sup></b>	20,54	16,81	13,50	13,56	10,62	9,76
<b>Rapport cours/cash-flow (PCF)<sup>(2)</sup></b>	12,29	10,07	8,83	8,20	6,60	5,39

(1) PER: Price Earnings Ratio: cours boursier fin d'année (respectivement au 31 mars en 2013) divisé par le résultat net, par action fin d'année.

(2) PCF: Price Cash-flow Ratio: cours boursier fin d'année (respectivement au 31 mars en 2013) divisé par le cash-flow net, par action fin d'année.

## 3 | LIQUIDITÉ ET VISIBILITÉ DE L'ACTION

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

## 4 | CAPITALISATION BOURSIÈRE

Au 31 décembre 2012, la capitalisation boursière de Lotus Bakeries s'élevait à 432,7 millions d'euros.

## 5 | ÉVOLUTION DE L'ACTION LOTUS BAKERIES

Le graphique sur la page 48 présente le cours avec dividende net réinvesti de l'action Lotus Bakeries à partir du 31 décembre 1988 et le compare à l'indice BASR (Brussels All Share Return). L'indice BASR reflète le cours de la totalité du marché belge.

## 6 | DONNÉES BOURSIÈRES SUR L'ACTION LOTUS BAKERIES

Des tableaux contenant les chiffres-clés consolidés par action, respectivement les données boursières sur l'action Lotus Bakeries, figurent en pages 3 et 47 de ce rapport annuel.

## 7 | SITE INTERNET DU GROUPE LOTUS BAKERIES

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

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



## 8 | CALENDRIER FINANCIER

### Vendredi 12 avril 2013

Rapport annuel 2012 disponible sur  
[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

### Mardi 14 mai 2013

Assemblée générale ordinaire des actionnaires à  
16.30 heures  
Déclaration intermédiaire pour la période  
entamée le 1er janvier 2013.

### Mardi 21 mai 2013

Mise en paiement du dividende relatif à l'exercice  
2012

### Lundi 26 août 2013

Publication des résultats semestriels 2013

### Jeudi 13 février 2014

Publication des résultats annuels 2013

### Vendredi 9 mai 2014

Assemblée générale ordinaire des actionnaires.

## 9 | PROPOSITION DES CONCLUSIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DES ACTIONNAIRES DU 14 MAI 2013

1. Proposition d'approuver les comptes annuels statutaires de la SA Lotus Bakeries arrêtés au 31 décembre 2012.
2. Proposition d'approuver le rapport de rémunération 2012.
3. Proposition d'approuver la répartition du bénéfice proposée, dont les détails sont mentionnés en page 45.
4. Proposition de donner décharge aux administrateurs et au commissaire pour l'exercice de leur mandat au cours de l'exercice 2012.
5. a) Proposition de reconduction des mandats suivants:
  - Beukenlaan SA, représentée par son représentant fixe Matthieu Boone, pour une durée de quatre ans;
  - Mercur Consult SA, représentée par son représentant fixe Jan Boone, pour une durée de quatre ans;
  - CofigoMM SPRL, représentée par son représentant fixe Jan Vander Stichele, pour une durée de quatre ans;
  - PMF SA, représentée par son représentant fixe Johan Boone, pour une durée de quatre ans;
  - Monsieur Anton Stevens, pour une durée de quatre ans.

- b) Proposition de reconduction des mandats d'administrateur indépendant suivants:
  - Herman Van de Velde SA, représentée par son représentant fixe Herman Van de Velde, pour une durée de quatre ans;
  - Madame Dominique Leroy, pour une durée de quatre ans;
  - Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant fixe Benoit Graulich, pour une durée de quatre ans.

Toutes les personnes et sociétés dont la nomination ou la reconduction au titre d'administrateur indépendant est proposée, satisfont aux critères d'indépendance imposés par l'article 526ter du Code des sociétés.

6. Proposition de reconduction du mandat de la SCCRL PwC Réviseur d'entreprises, représentée par monsieur Peter Opsomer, réviseur d'entreprises, a vu renouveler son mandat de commissaire aux comptes de la SA Lotus Bakeries pour une durée de trois ans. Son mandat échoira donc immédiatement après l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2016 concluant l'exercice 2015.

---

## Situation à partir du mai 2013

### COMITÉ EXÉCUTIF

Jan Boone	Chief Executive Officer (CEO)	
Jan Vander Stichele	Executive director	Départements corporate: Procurement, Central Engineering, R&D, Quality, Food law & Nutrition, Risk Management
Jos Destrooper	Corporate director finance & human resources	Départements corporate: Controlling, Treasury, Tax, HR
John Van de Par	Corporate director EMEA & ICT	Areas: Belgium, Netherlands, France, Northern and Eastern Europe, Southern and Western Europe/ Middle East/Africa Département corporate: ICT

### DÉPARTEMENTS CORPORATE

#### Corporate Finance & HR

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

#### Corporate ICT

Tom De Corte	ICT & SAP
Patrick Van Cleemput	SAP administrative solutions

#### Corporate Secretary

Sofie Dumarey	Corporate Secretary
---------------	---------------------

#### Corporate Services Operations

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



MANAGEMENT  
DU GROUPE  
LOTUS BAKERIES

## PAYS ET RÉGIONS

### Belgium

William Du Pré General manager Belgium

Pascal Deckers Category management  
 Sabien Dejonckheere Marketing  
 Gil Dumarey Sales  
 Joeri Pergoot Finance and administration  
     Charlotte Castele Head of accounting  
     Katja Maerschack Controlling  
 Ivo Vermeiren Operations  
     Yves Boisdenghien Plant Courcelles  
     Johan Claerhout Logistics  
     Erik Claeysens Plant Oostakker  
     Mia Desmet Human Resources  
     Toon Hubrechts Plant Meise  
     Xavier Speeleveld Purchase  
     Jean-Paul Van Hoydonck Plant Lembeke  
     Eddy Thijs Technical services  
 Marc Willems Biscuiterie Willems

### Netherlands

René Groen General manager Netherlands

Leon Broer Marketing & NPD  
 Norbert Haans Human Resources  
 Bastiaan Haks Finance and administration  
 Dick Pouwels Supply chain  
     Frank van Harten Plant Sintjohannesga  
     Will Kuppens Plant Geldrop  
     Ronald Visser Plant Enkhuizen  
 Kamiel Steendijk Sales

### France

Ignace Heyman General manager France

Patrick Alexandre Finance and administration  
 Virginie Catteau Human Resources  
 Jean-Philippe Kloutz Sales  
 Thierry Roose Marketing  
 Ludovic Valente Operations  
     Marc Berger Plant Briec-de-l'Odet

### Northern and Eastern Europe

Ton Kooi General manager  
 Northern and Eastern Europe

Mattias Andersson Operations  
 Anna Bjur Marketing Nordics  
 Michael Müller Finance and administration  
 Marek Kowalewski Poland  
 Tomáš Zbořilek Czech Republic/Slovakia

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

Han van Welie General manager Southern and  
 Western Europe/Middle East/  
 Africa

Martin Birrer Switzerland  
 Martin-Frederic Eeckhout Southern Europe/Middle East/  
 Africa  
 Paul Hunter United Kingdom and Ireland  
 Ann Lambrechts Iberica

### Americas

Marco de Leeuw General manager Americas

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

### Asia Pacific

Bart Bauwens General manager Asia Pacific

### China

Ronald Drieduite General manager China  
 Martin de Beco Supply chain operations



8

DONNÉES  
FINANCIÈRES

La présente partie du rapport annuel 2012 ne contient que le bilan consolidé, le compte de résultats consolidé et un aperçu financier sur cinq ans du Groupe Lotus Bakeries. L'annexe financière au présent rapport annuel contient l'ensemble des données financières, le rapport consolidé du commissaire inclus, et est disponible en néerlandais et en anglais.

Les comptes annuels consolidés de l'exercice 2012 figurant ci-après ont été établis selon les normes IFRS adoptées par l'UE et la comparaison par rapport à 2011 qu'ils contiennent est elle aussi effectuée selon les normes IFRS.

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

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

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

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

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

## SOMMAIRE

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

## BILAN CONSOLIDÉ

en milliers d'EUR

	31-12-12	31-12-11
<b>ACTIFS</b>		
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>214.154</b>	<b>184.861</b>
Immobilisations corporelles	109.064	95.052
Goodwill	25.960	25.710
Immobilisations incorporelles	76.248	61.859
Investissements dans des autres entreprises	32	32
Créances d'impôts différés	2.691	2.045
Autres créances à long terme y compris les instruments financiers dérivés	159	163
<b>Actifs circulants</b>	<b>56.461</b>	<b>53.025</b>
Stocks	14.917	14.285
Créances commerciales	29.751	26.305
Créances fiscales	4.248	4.158
Autres créances	-	78
Instruments financiers dérivés	-	28
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	6.452	7.369
Comptes de régularisation	1.093	802
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>270.615</b>	<b>237.886</b>
<b>PASSIFS</b>		
<b>Fonds propres</b>	<b>145.206</b>	<b>126.760</b>
Capital souscrit	3.431	3.400
Primes d'émission	4.009	2.298
Réserves consolidées	146.183	127.291
Ecart de conversion	2.615	1.674
Actions propres	(11.061)	(7.855)
Couvertures des flux de trésorerie	(29)	(93)
Intérêts minoritaires	58	45
<b>Dettes à long terme</b>	<b>34.041</b>	<b>41.312</b>
Dettes financières	-	6.632
Dettes d'impôts différés	30.323	29.187
Dettes pour pensions	3.215	2.950
Provisions	498	2.534
Autres dettes à long terme incl. instruments financiers dérivés	5	9
<b>Dettes à court terme</b>	<b>91.368</b>	<b>69.814</b>
Dettes financières	41.675	19.474
Provisions	1.405	79
Dettes commerciales	30.886	29.430
Dettes sociales et salariales	10.792	10.690
Dettes fiscales	3.736	6.351
Instruments financiers dérivés	495	1.147
Autres dettes à court terme	200	205
Comptes de régularisation	2.179	2.438
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>270.615</b>	<b>237.886</b>

## COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

### COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

en milliers d'EUR

	2012	2011
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>288.455</b>	<b>275.598</b>
Approvisionnements et marchandises <sup>(4)</sup>	(91.149)	(85.742)
Services et biens divers	(78.390)	(73.251)
Coût personnel	(69.972)	(68.724)
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	(11.708)	(11.102)
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales	(1.130)	(966)
Autres produits et charges d'exploitation (net) <sup>(4)</sup>	574	550
<b>Résultat d'exploitation récurrent (REBIT) <sup>(1)</sup></b>	<b>36.680</b>	<b>36.363</b>
Résultat d'exploitation non-récurrent	(1.953)	(2.695)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT) <sup>(2)</sup></b>	<b>34.727</b>	<b>33.668</b>
Résultat financier	(1.569)	(688)
Produits financiers	1.395	2.805
Charges financières	(2.964)	(3.493)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>33.158</b>	<b>32.980</b>
Impôts	(7.408)	(9.165)
<b>Résultat après impôts</b>	<b>25.750</b>	<b>23.815</b>
<b>Résultat net</b>	<b>25.750</b>	<b>23.815</b>
Résultat net: part de tiers	13	13
Résultat net: part du Groupe	25.737	23.802
<b>Etat consolidé du résultat global:</b>		
<b>Bénéfices/(Pertes) attribué immédiatement aux fonds propres</b>		
Ecart de conversion des activités étrangères	941	(35)
Instruments financiers	64	99
<b>Bénéfices/(pertes) net attribué immédiatement aux fonds propres</b>	<b>1.005</b>	<b>64</b>
<b>Résultat global total</b>	<b>26.755</b>	<b>23.879</b>
<b>Attribuable aux:</b>		
Intérêts minoritaires	13	13
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	26.742	23.866
<b>Bénéfice par action</b>		
Nombre moyen pondéré d'actions	746.052	749.088
<b>Bénéfice de base par action (EUR)</b>	<b>34,50</b>	<b>31,77</b>
du résultat des activités poursuivies	34,50	31,77
Nombre moyen pondéré d'actions diluées	773.576	771.319
<b>Bénéfice dilué par action (EUR)</b>	<b>33,27</b>	<b>30,86</b>
du résultat des activités poursuivies	33,27	30,86
Nombre d'actions <sup>(3)</sup>	779.643	772.563
<b>Bénéfice dilué par action (EUR)</b>	<b>33,01</b>	<b>30,81</b>
du résultat des activités poursuivies	33,01	30,81

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

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

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

(4) Dans le cadre de la comparabilité avec 2012, les 'Approvisionnements et marchandises' et les 'Autres produits et charges d'exploitation (net)' sont adaptés en termes de présentation (2.334 kEUR).



REVUE FINANCIÈRE  
DES CINQ DERNIÈRES  
ANNÉES DU GROUPE  
LOTUS BAKERIES

## BILAN CONSOLIDÉ

en milliers d'EUR

	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>214.154</b>	<b>184.861</b>	<b>178.257</b>	<b>170.301</b>	<b>172.028</b>
Immobilisations corporelles	109.064	95.052	90.233	84.150	86.408
Goodwill	25.960	25.710	25.670	24.837	24.147
Immobilisations incorporelles	76.248	61.859	61.576	60.822	61.185
Créances d'impôts différés	2.691	2.045	637	353	170
Autres créances à long terme y compris les instruments financiers dérivés	159	163	109	101	80
<b>Actifs circulants</b>	<b>56.461</b>	<b>53.025</b>	<b>46.474</b>	<b>55.809</b>	<b>55.884</b>
Stocks	14.917	14.285	12.998	12.947	13.913
Créances commerciales	29.751	26.305	23.360	21.288	20.985
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	6.452	7.369	6.302	16.249	14.548
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>270.615</b>	<b>237.886</b>	<b>224.731</b>	<b>226.110</b>	<b>227.912</b>
<b>Fonds propres</b>	<b>145.206</b>	<b>126.760</b>	<b>109.795</b>	<b>101.197</b>	<b>85.855</b>
<b>Dettes à long terme</b>	<b>34.041</b>	<b>41.312</b>	<b>50.571</b>	<b>69.313</b>	<b>82.831</b>
Dettes financières	-	6.632	17.902	37.136	50.159
Dettes d'impôts différés	30.323	29.187	28.700	28.619	29.320
<b>Dettes à court terme</b>	<b>91.368</b>	<b>69.814</b>	<b>64.365</b>	<b>55.600</b>	<b>59.226</b>
Dettes financières	41.675	19.474	19.319	13.739	12.488
Dettes commerciales	30.886	29.430	23.509	22.138	30.321
Dettes sociales et salariales	10.792	10.690	9.081	9.518	8.480
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>270.615</b>	<b>237.886</b>	<b>224.731</b>	<b>226.110</b>	<b>227.912</b>

## COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

en milliers d'EUR

	2012	2011	2010	2009	2008
Chiffre d'affaires	288.455	275.598	264.823	261.071	256.687
<b>Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)</b>	<b>36.680</b>	<b>36.363</b>	<b>34.955</b>	<b>34.593</b>	<b>34.040</b>
Résultat d'exploitation non-récurrent	(1.953)	(2.695)	(874)	(294)	(779)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>34.727</b>	<b>33.668</b>	<b>34.081</b>	<b>34.299</b>	<b>33.261</b>
Résultat financier	(1.569)	(688)	(2.960)	(2.826)	(6.939)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>33.158</b>	<b>32.980</b>	<b>31.121</b>	<b>31.473</b>	<b>26.322</b>
Impôts	(7.408)	(9.165)	(8.055)	(8.202)	(6.405)
<b>Résultat après impôts</b>	<b>25.750</b>	<b>23.815</b>	<b>23.066</b>	<b>23.271</b>	<b>19.917</b>
Résultat des actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-	248
Résultat de la cessation d'activités	-	-	-	1.889	-
<b>Résultat net</b>	<b>25.750</b>	<b>23.815</b>	<b>23.066</b>	<b>25.160</b>	<b>20.165</b>
Résultat net: part de tiers	13	13	11	95	125
Résultat net: part du Groupe	25.737	23.802	23.055	25.065	20.040

# 9

## INFORMATIONS GÉNÉRALES



AGENCIJA  
TRANSPORTES  
MADRID

1 PASTELI  
COCO BLEN  
1 PASTELI  
COCO BLEN  
686 PASTELI  
COCO BLEN  
686A PASTELI  
COCO BLEN  
5 PASTELI  
COCO BLEN  
613 PASTELI  
COCO BLEN  
686 PASTELI  
COCO BLEN  
686A PASTELI  
COCO BLEN  
B3 152-806

Clear Channel

**Lotus**

El café,  
siempre con Lotus.

**¡Pruébalas!**

Encuétralas en tu Supermercado habitual  
Más información en: [www.lotusbakeries.es](http://www.lotusbakeries.es)

### **Siège social**

Lotus Bakeries SA  
Gentstraat 52  
B-9971 Lembeke

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

Registre de personnes morales, Gand  
Numéro d'entreprise 0.401.030.860

### **Rapport annuel**

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

Het eerste gedeelte van dit jaaroverzicht is eveneens beschikbaar in het Nederlands.

The first part of this annual report is also available in English.

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

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

The financial supplement (the second part) of the annual review is available in Dutch and in English.

### **Contact**

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

Sofie Dumarey  
Corporate Secretary  
Gentstraat 52  
B-9971 Lembeke  
Tél.: + 32 9 376 26 11  
Fax: + 32 9 376 26 04  
[sofie.dumarey@lotusbakeries.com](mailto:sofie.dumarey@lotusbakeries.com)

### **Colophon**

#### ***Concept et réalisation:***

ColorStudio - Blue Matters SPRL  
[www.colorstudio.be](http://www.colorstudio.be)

#### ***Photographie***

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

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

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

BEK Grafische Producties - Bureau David-raakt  
- N=5

##### ***Royaume-Uni***

Altrincham Studios - Gary Botten

##### ***Suède***

Fabian Björnstjerna



CARE FOR TODAY

Respect for  
tomorrow





Koninklijke  
**PEIJNENBURG**  
- Sinds 1883 -

**ANNAS** 



PRÉFACE

# L'avenir

## VU PAR JAN BOONE, CEO DE LOTUS BAKERIES

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

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

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

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

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

Merci.

**Jan Boone,**  
CEO van Lotus Bakeries



# Le Développement Durable, notre meilleur ingrédient

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

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'



#### LA PERSONNE



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

#### L'ENVIRONNEMENT



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

#### LA SOCIÉTÉ



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

#### LES COLLABORATEURS



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

# LA PERSONNE



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

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



# SAVOURER sainement

Pour continuer à assurer des produits de qualité supérieure:

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

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

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

kcal  
**145**  
7%

Per/Par/Pro  
Frangipane

# RESPECTER La nature

# 100%

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

# 2%

d'énergie consommée  
en moins chaque année



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

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

**possible** (œufs de poules élevées sur le sol, chocolat, huile de palme...).

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

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





# L'ENVIRONNEMENT



## LE SAVIEZ-VOUS?

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

< 1%

de déchets définitivement perdus

A photograph of three young girls of diverse backgrounds looking intently at a map. The girl on the left has dark curly hair, the middle girl has brown hair with a white flower clip, and the girl on the right has blonde hair. They are all focused on the map, which is partially visible on the right side of the frame. The background is softly blurred.

# LA SOCIÉTÉ



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

# notre responsabilité aujourD'hui et Demain

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

## Evénements sportifs

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

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

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



# NOS COLLABORATEURS SONT PRÊTS À TOUT DONNER, NOUS AUSSI

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

## 1 CULTURE DE L'EXCELLENCE

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

## 2 SÉCURITÉ

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



# 3 COMMUNICATION

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

# 4 DÉVELOPPEMENT

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

## LES COLLABORATEURS



### LE SAVIEZ-VOUS?

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

# L'APPROCHE DURABLE DE LOTUS BAKERIES DANS LA PRATIQUE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Merci pour vos explications.**

A portrait of Jean-Paul Van Hoydonck, a middle-aged man with a receding hairline, smiling. He is wearing a blue and white checkered shirt and a dark blue vest. He has his arms crossed. The background is a blurred green hedge.

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

**Jean-Paul Van Hoydonck**

*Directeur du site de production Lembeke*

#### Colophon

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

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











Gentstraat 52 B-9971 Lembeke