



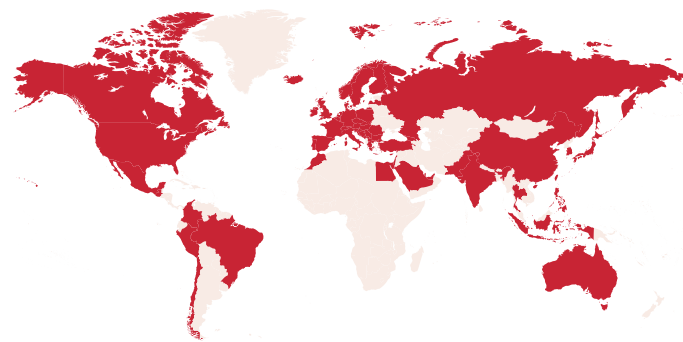
**BEING GREAT
IN LITTLE THINGS**

Rapport annuel



 **6.140.000.000**

En 2017, Lotus Bakeries a vendu 6.140.000.000 biscuits Lotus Biscoff dans le monde entier.



This is for the little moments.

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

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



MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU CEO

Après une année 2016 historique, au cours de laquelle le chiffre d'affaires du Groupe Lotus Bakeries a franchi le cap du demi-milliard d'euros, nous avons encore battu ce record en 2017. Rétrospectivement, ce fut une année empreinte de belles performances, mais aussi une année où Lotus Bakeries a malheureusement dû faire face à quelques contretemps.

De belles performances

L'année 2017 fut caractérisée par une multitude d'événements positifs, notamment la mise en service du troisième hall de production flambant neuf à Lembeke, le premier coup de pioche pour la construction de notre usine Lotus Biscoff à Mebane (États-Unis), la première campagne télé pour Lotus Biscoff au Royaume-Uni et aux États-Unis, l'introduction de nos en-cas naturels en Belgique, le lancement de la marque BEAR aux États-Unis et la création de nouveaux bureaux de vente en Autriche et à Charlotte, aux États-Unis.

Quelle évolution pour Lotus Bakeries ! En 2000, notre chiffre d'affaires représentait un quatrième de notre chiffre d'affaires actuel. Il était alors réalisé pour 80 % en Belgique, aux Pays-Bas et en France, nos marchés intérieurs. Aujourd'hui ce rapport est complètement différent.

Cela fait maintenant dix-huit ans déjà que nous sommes entrés dans un nouveau millénaire. Comme le monde a changé depuis lors ! Et quelle évolution pour Lotus Bakeries ! En 2000, notre chiffre d'affaires représentait un quatrième de notre chiffre d'affaires actuel. Il était alors réalisé pour 80 % en Belgique, aux Pays-Bas et en France, nos marchés intérieurs. Aujourd'hui, ce rapport est complètement différent. L'immense majorité de nos ventes concerne l'étranger. Naturellement, la Belgique reste le plus grand marché intérieur, où nous pouvons démontrer le potentiel de croissance de Lotus et surtout continuer à nous développer grâce à diverses initiatives et à notre dynamisme.

L'an dernier, nous avons accueilli dans notre superbe usine de Lembeke des partenaires commerciaux issus de 27 pays différents situés aux quatre coins du monde. Nous leur avons exposé nos ambitions et montré le potentiel de Lotus. C'est extraordinaire de voir comment nous pouvons les inspirer par notre travail et comment, grâce à un élan d'énergie positive, ils se mettent eux-mêmes à l'ouvrage de manière enthousiaste dans leur pays d'origine avec Lotus Biscoff.

Quelques contretemps

2017 fut aussi une année pleine de défis. Tout d'abord, nous avons dû faire face à un rappel international de notre pâte à tartiner au speculoos crunchy suite à un problème chez notre fournisseur. Nous avons tout mis en œuvre pour limiter les dégâts, et notre attitude professionnelle, la bonne concertation et la prise de décisions rapide ont porté leurs fruits.

<

Jan Vander Stichele
Président
Jan Boone
CEO

2017 fut hélas aussi l'année de la crise du fipronil. Ce scandale qui touchait les œufs était une fois encore lié à des facteurs extérieurs : pour rappel, les éleveurs avicoles ont été victimes de pratiques frauduleuses de la part de certains fournisseurs de produits de désinfection pour les poulaillers. Nous avons pris nos responsabilités et décidé de retirer de la vente tous les produits non conformes. Nous avons reçu de nombreuses réactions positives suite à ce geste. C'était donc la seule bonne décision.

Des résultats brillants

Malgré ces contretemps, nous sommes extrêmement fiers de constater que nous sommes parvenus à signer une année brillante. Et peut-être même avons-nous là enregistré notre plus belle performance de tous les temps. En effet, nous avons réalisé en 2017 un chiffre d'affaires encore supérieur à celui de l'année record 2016. Nous avons donc été encore plus loin sur la voie de la croissance, et ce, grâce au dynamisme et à l'implication de nos collaborateurs.

La croissance par des investissements

Lotus Bakeries croit en l'investissement continu, et compte ainsi bâtir une croissance durable. Pour ce faire, nous avons besoin de personnes qui soutiennent notre objectif. De personnes qui croient en l'avenir de Lotus et veulent contribuer à la croissance de la marque et de l'entreprise. Nous sommes heureux d'observer que de plus en plus de collaborateurs ont à cœur de développer Lotus Biscoff à l'international.

Pour atteindre une croissance durable de Lotus Bakeries, nous poursuivons une stratégie claire reposant sur trois piliers.

Une ambition sans limite dans nos marchés intérieurs

Dans un premier temps, nous avons de grandes ambitions pour nos marchés intérieurs que sont la Belgique, les Pays-Bas, la France et le Royaume-Uni, où nous proposons un vaste assortiment de gaufres, de pâtisseries, de pains d'épices, de speculoos Lotus, de pâte à tartiner au speculoos Lotus et d'en-cas naturels. Nous souhaitons développer ces positions fortes en gagnant des parts de marché supplémentaires et en augmentant encore notre longueur d'avance par rapport à la concurrence.

Mondialisation du Lotus Biscoff

Le second pilier de notre stratégie est la mondialisation du speculoos Lotus et de la pâte à tartiner au speculoos Lotus, commercialisés à l'international sous le nom de Lotus Biscoff. Notre rêve ? Que Lotus Biscoff soit vendu dans tous les pays du monde, et dans tous les magasins. Nous avons encore beaucoup à faire pour y arriver... Nous sommes fondamentalement convaincus que nous avons en main le produit parfait pour atteindre ce but ultime.

Aujourd'hui, Lotus Biscoff a déjà remporté de nombreux succès de par le monde, et c'est formidable de pouvoir réaliser tant de ventes supplémentaires dans différents pays. La recherche des bons distributeurs

Notre rêve ? Que Lotus Biscoff soit vendu dans tous les pays du monde, et dans tous les magasins.

Nous sommes intimement persuadés que, parallèlement aux produits qui se concentrent sur le plaisir, nous devons également investir dans une activité solide de « healthy snacking », ou snacks sains.

et la vérification du bon déroulement des ventes en magasins constituent toutefois un processus qui nécessite des investissements conséquents sur le long terme avant que l'on puisse prétendre avoir réussi notre implantation dans un pays donné. Tout commence néanmoins par un produit de qualité supérieure et, sur ce point, nous n'avons jamais fait la moindre concession. Notre Lotus Biscoff est tout simplement TOP.

La santé et l'alimentation formeront des problèmes de société cruciaux au cours des prochaines décennies. Nous y répondons en proposant différentes tailles de portions à nos consommateurs, en rendant nos spécialités Lotus plus saines mais tout aussi délicieuses et en communiquant de manière transparente quant au contenu de nos produits.

Natural Foods

Nous voulons cependant aller encore plus loin, ce qui se traduit par le troisième et dernier pilier de notre stratégie : le développement de Natural Foods. Nous avons acquis plusieurs marques innovantes et importantes d'en-cas naturels : BEAR, Nākd et TREK. Nous sommes intimement persuadés que, parallèlement aux produits qui se concentrent sur le plaisir, nous devons également investir dans une activité solide de « healthy snacking », ou snacks sains. Mais cette évolution requiert de la patience et une vision à long terme.

Nous sommes fiers d'avoir pu continuer à développer les marques BEAR, Nākd et TREK dans leur marché intérieur (le Royaume-Uni) après les acquisitions, et de maintenant les promouvoir progressivement dans d'autres pays. Au cours des prochaines années, nous allons investir fortement dans la poursuite de l'intégration et la commercialisation de nos marques natural foods. Nous voulons réaliser nos ambitions en Europe, mais aussi aux États-Unis. Le plus grand défi qui se pose est que nous devons partir de zéro dans chaque pays, mais ce challenge ne nous arrête pas le moins du monde.

Réaliser notre stratégie durable

Notre stratégie est déjà claire. Cela dit, elle n'est pas encore totalement en place, ce qui constitue notre principal défi. Pour y arriver, nous devons pouvoir compter sur des collaborateurs passionnés et motivés, entièrement acquis à la cause de Lotus Bakeries et qui sont les fiers ambassadeurs de nos produits. Des personnes qui ont Lotus dans le sang, qui aiment leur métier et vouent une vraie passion à la marque. Aussi, nous souhaitons exprimer notre reconnaissance à nos collaborateurs qui croient en un avenir durable et radieux pour Lotus Bakeries, et qui contribuent à sa construction.



Jan Boone
CEO



Jan Vander Stichele
Président

2017

EN UN CLIN D'ŒIL

janvier

Premiers pas de Nākd, TREK et BEAR en Belgique

Les en-cas naturels des marques Nākd, TREK et BEAR font leur entrée sur le marché belge.



mars

Troisième hall de production opérationnel à Lembeke

Début mars, les premiers speculoos Lotus sont fabriqués dans le troisième hall de production flambant neuf de Lembeke.



mars



Nouveau look pour Lotus Dinosaurus

Lotus Dinosaurus s'est paré d'un nouveau look et d'un nouvel emballage. Son nouvel air énergique encourage les enfants et adolescents à découvrir le monde. Do. Try. Discover.

mars

Premier coup de pioche à Mebane (États-Unis)

Le premier coup de pioche pour la construction de l'usine de speculoos Lotus a eu lieu aux États-Unis, suscitant l'intérêt local.





mai

Nomination d'un nouvel administrateur

Peter Bossaert est nommé administrateur indépendant du conseil d'administration de Lotus Bakeries. Il succède à Herman Van de Velde.



avril

Première campagne télé pour Lotus Biscoff aux États-Unis et au Royaume-Uni

Pour la première fois, des campagnes télévisées régionales pour Lotus Biscoff sont diffusées au Royaume-Uni (Lancashire, Yorkshire, Tyne Tees, Midlands) et aux États-Unis (Atlanta).

avril

Nouvelle parure pour le Lotus Zebra

L'intégralité de l'assortiment Lotus Zebra se pare d'un nouveau look, inaugurant un emballage individuel, une recette améliorée et une nouvelle variété, Zebra Double Chocolate.





juin

Premier lancement de BEAR aux États-Unis

BEAR met le pied aux États-Unis ; BEAR Yoyos est prêt à conquérir le cœur des Américains.



septembre

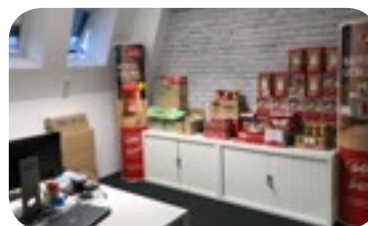
Renforcement du comité exécutif

Avec la nomination d'Isabelle Maes comme CEO Natural Foods et la désignation de Mike Cuvelier comme nouveau CFO, Lotus Bakeries se dote d'un nouveau comité exécutif renforcé.

juillet

Création d'un bureau de vente Lotus Bakeries en Autriche

Pour maximiser les activités de vente en Autriche, un nouveau bureau de vente a ouvert ses portes à Vienne.



septembre

Lotus Biscoff élu biscuit pour le café de l'année en Corée du Sud

Lotus Biscoff est élu biscuit pour le café 2017 par le conseil des clients sud-coréens.



octobre

Rencontre avec nos partenaires internationaux en Belgique et au Royaume-Uni

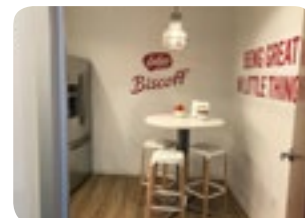
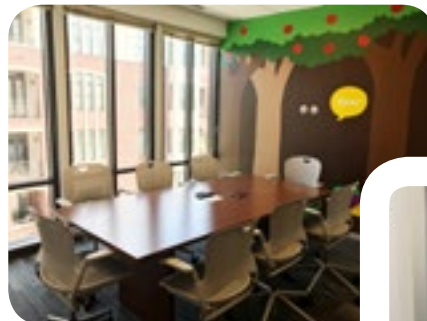
Les rencontres avec nos partenaires internationaux organisées en Belgique et au Royaume-Uni furent l'occasion pour Lotus Bakeries d'échanger les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience avec ses partenaires commerciaux.

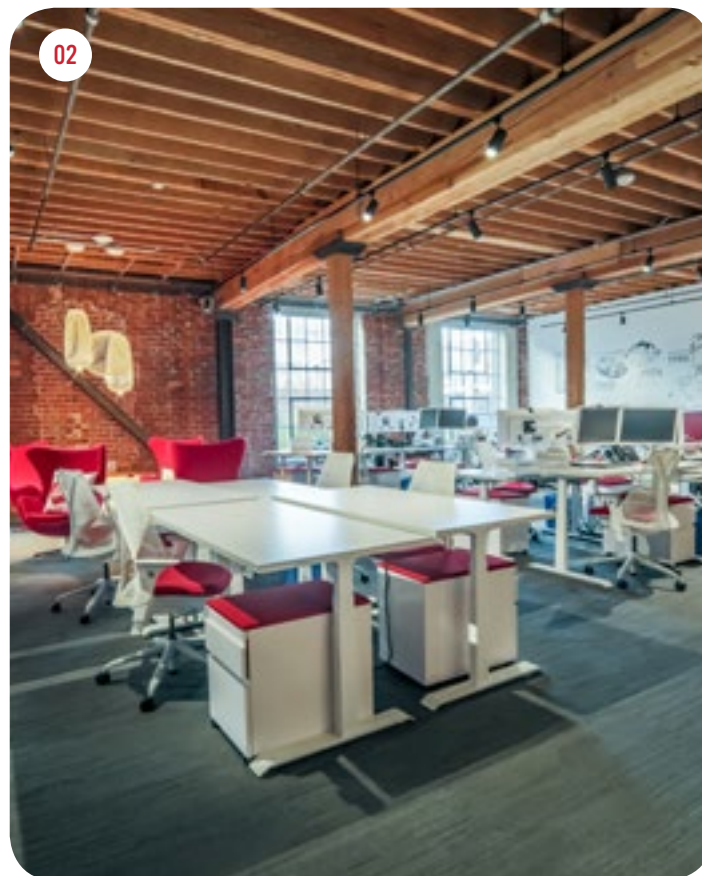
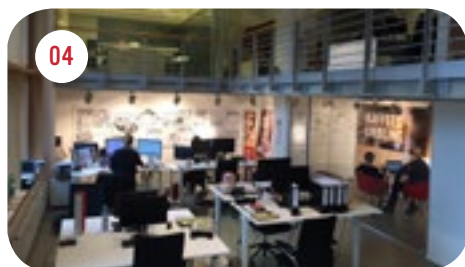
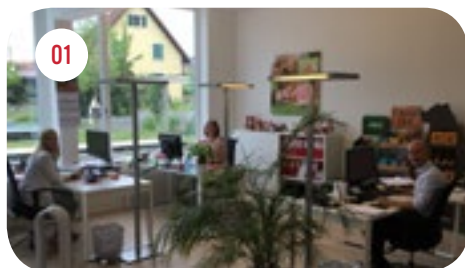


décembre

Création d'un bureau de vente Natural Foods à Charlotte (États-Unis)

L'équipe Natural Foods œuvre à la vente des produits Natural Foods aux États-Unis depuis un nouveau bureau situé à Charlotte (Caroline du Nord).





INVESTISSEMENTS DE GRANDE AMPLEUR DANS DE NOUVEAUX LOCAUX POUR LES BUREAUX DE VENTE EXISTANTS

Lotus Bakeries Suisse (01)

L'équipe suisse déménage vers un bureau plus spacieux à Zug.

Lotus Bakeries Amérique du Nord (02)

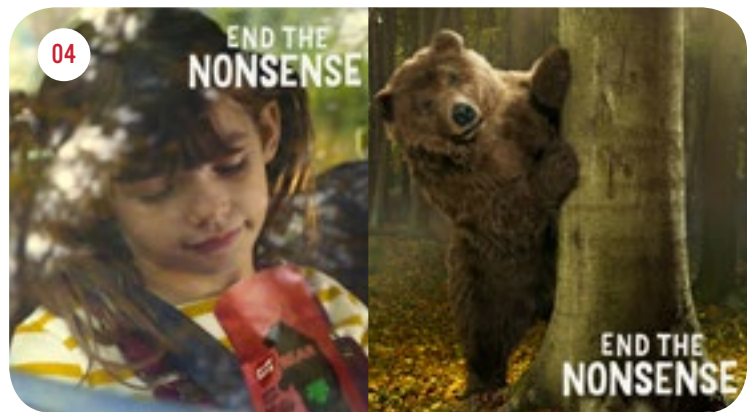
L'équipe américaine s'installe dans un immeuble industriel rénové dans le Financial District, le quartier d'affaires de San Francisco.

Lotus Bakeries Chine (03)

Lotus Bakeries Chine déménage ses bureaux vers le district de Jing'an à Shanghai, un des principaux quartiers commerciaux de la ville.

Lotus Bakeries Allemagne (04)

L'équipe allemande a investi ses nouveaux bureaux de Düsseldorf en août.



INVESTISSEMENTS DANS DE NOUVEAUX SPOTS TÉLÉVISÉS

Lotus Suzy (01)

Le nouveau spot télévisé montre en quoi les gaufres Lotus Suzy apportent un petit plus aux moments agréables passés en famille et entre amis.

Lotus Biscoff (02)

Une nouvelle publicité télévisée pour la pâte à tartiner Lotus Biscoff montre aux jeunes et aux moins jeunes les innombrables possibilités de déguster la délicieuse pâte à tartiner au speculoos.

Lotus Dinosaurus (03)

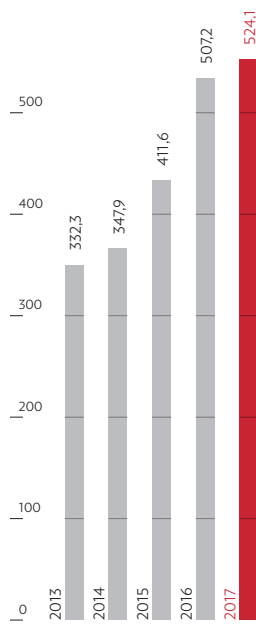
Dans le cadre de la nouvelle image de Lotus Dinosaurus, un spot télévisé présente des jeunes partant à l'aventure avec Lotus Dinosaurus à leur côté.

BEAR (04)

Au Royaume-Uni, une nouvelle publicité télévisée pour BEAR Yoyos ne cible pas seulement les enfants, mais veut aussi inciter leurs parents à opter les yeux fermés pour les petits rouleaux fabriqués à base de fruits purs. *End the nonsense.*

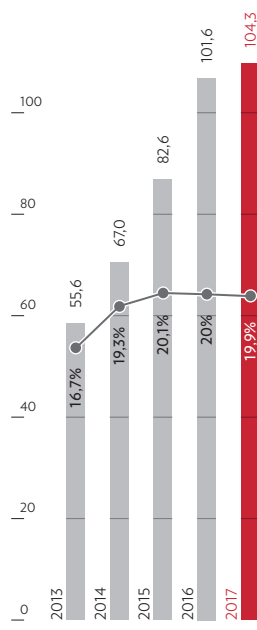
CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'EUR)



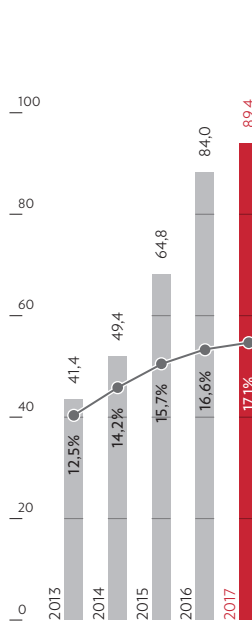
REBITDA

(en millions d'EUR)



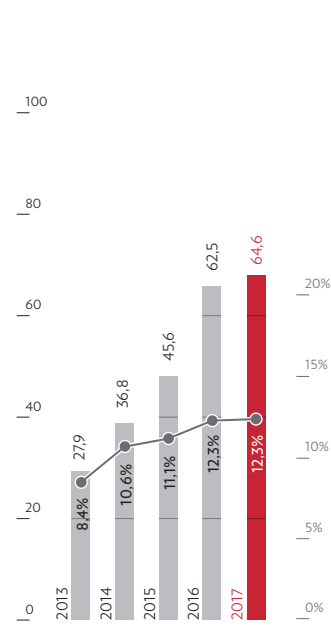
REBIT

(en millions d'EUR)



RESULTAT NET

(en millions d'EUR)



(en % par rapport au chiffre d'affaires)

**DIVIDENDE BRUT
2017**
**19,5 EUR
PAR ACTION**

**NOMBRE DU
PERSONNEL
2017**
1.495

**DETTES FINANCIÈRES
NETTES 2017**
57,2
(en millions d'EUR)

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS DU GROUPE LOTUS BAKERIES

- (1) Amortissements et réductions de valeur comprennent les amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles, et les réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales.
- (2) Le cash-flow d'exploitation récurrent désigne le résultat d'exploitation récurrent + les amortissements + les provisions et réductions de valeur + charges hors caisse évaluation plan d'option et de warrant.
- (3) L'EBIT est le résultat d'exploitation récurrent + le résultat d'exploitation non récurrent.
- (4) Comprend les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles.
- (5) Le terme dettes financières nettes désigne les dettes financières - les placements de trésorerie - trésorerie et équivalents.
- (6) À l'égard du nombre moyen pondéré d'actions.
- (7) Pour 2017: dividende proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 15 mai 2018.

EN MILLIONS D'EUR	2017	2016	2015	2014	2013
COMPTE DE RÉSULTATS					
Chiffre d'affaires	524,06	507,21	411,58	347,89	332,32
Approvisionnements et marchandises	(171,49)	(168,31)	(121,80)	(104,43)	(111,43)
Services et biens divers	(145,57)	(133,10)	(117,96)	(96,48)	(87,26)
Coût personnel	(105,58)	(101,64)	(88,53)	(78,89)	(78,90)
Amortissements et réductions de valeur ⁽¹⁾	(14,30)	(16,70)	(17,01)	(16,66)	(14,16)
Autres produits et charges d'exploitation (net)	2,24	(3,51)	(1,52)	(1,99)	0,80
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	89,35	83,95	64,76	49,43	41,37
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) ⁽²⁾	104,33	101,60	82,58	67,02	55,62
Résultat d'exploitation non-récurrent	(0,09)	4,51	(1,75)	(0,26)	(3,65)
Résultat d'exploitation (EBIT) ⁽³⁾	89,26	88,46	63,01	49,17	37,72
Résultat financier	(2,23)	(2,68)	(0,78)	0,02	(1,74)
Résultat avant impôts	87,03	85,78	62,23	49,19	35,98
Impôts	(22,40)	(23,32)	(16,62)	(12,42)	(8,06)
RESULTAT NET	64,63	62,46	45,61	36,77	27,92
Résultat net: part de tiers	1,09	1,21	0,20	-	-
Résultat net: part du Groupe	63,54	61,25	45,41	36,77	27,92
BILAN					
Total du bilan	597,49	548,00	571,22	336,99	334,10
Fonds propres	293,21	248,46	217,53	200,63	171,38
Investissements ⁽⁴⁾	28,24	37,50	16,07	16,55	33,16
Dettes financières nettes ⁽⁵⁾	57,20	94,06	163,86	20,20	48,89
NOMBRE DU PERSONNEL					
	1.495	1.464	1.339	1.221	1.244
CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS PAR ACTION (en EUR) ⁽⁶⁾					
Résultat d'exploitation récurrent (REBIT)	111,77	105,84	82,15	63,46	54,09
Cash-flow d'exploitation récurrent (REBITDA) ⁽²⁾	130,51	128,09	104,76	86,03	72,72
Résultat net: part du Groupe	79,48	77,22	57,61	47,21	36,50
Dividende brut ⁽⁷⁾	19,50	16,20	14,20	12,40	10,80
Dividende net	13,65	11,34	10,37	9,30	8,10
Nombre moyen pondéré d'actions	799.423	793.147	788.341	778.944	764.828
Nombre d'actions au 31 décembre	814.433	812.513	811.863	803.013	795.113



85

Depuis 2017, Näkd est présent dans les rayons de 85 % des magasins aux Pays-Bas.





SOMMAIRE



Mot du Président et du CEO5

2017 en un clin d'oeil8

Chiffres-clés consolidés14



PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES

1. Mission et stratégie de Lotus Bakeries 22

2. Marques et produits27

3. Lotus Bakeries 201736

4. Organisation.49

 - Structure du Groupe et direction.49

 - Organisation commerciale.52

 - Sites de production53

 - Personnel55



RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Les activités en 2017. 58

- État du marché et résultats de ventes en 2017. 58

- Principaux projets et investissements 59

2. Informations financières 61

- Rentabilité et évolution des coûts. 61

- Principaux risques et incertitudes. 62

- Instruments financiers. 64

- Recherche et développement, innovation et responsabilité sociétale 65

- Faits importants après le 31 décembre 2017. 65

3. Perspectives pour 2018. 66

4. Résultats et proposition de répartition 66

5. Déclaration de gouvernance d'entreprise 67

- Capital et actions 67

- Actionnaires et structure de l'actionariat 69

- Conseil d'administration et comités du conseil d'administration 70

- Comité exécutif 75

- Rapport de rémunération. 75

- Contrôle interne et gestion des risques 80

- Notifications dans le cadre de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 - structures de protection 81

- Audit externe 81

INFORMATIONS BOURSIÈRES DESTINÉES AUX ACTIONNAIRES 84

DONNÉES FINANCIÈRES 88

Données financières consolidées 89

Revue financière abrégée des cinq dernières années du Groupe Lotus Bakeries 92

RSE : "CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW". . 97

PROFIL DU GROUPE LOTUS BAKERIES



11

L'année dernière, 11 innovations de produits ont été développées et commercialisées en Belgique, parmi lesquelles Zebra Double Chocolate, une variété du célèbre petit gâteau Zebra.



ZEBRA



NEW

Voorverpakt - Préemballé Double Chocolate

ZEBRA



NEW

Double Chocolate

Lotus
Since 1932

Lotus
Since 1932

2.69

Lotus
Since 1932

ZEBRA



NEW

Voorverpakt - Préemballé Double Chocolate

ZEBRA

Lotus
Since 1932

1. MISSION ET STRATÉGIE DU GROUPE LOTUS BAKERIES

Lotus Bakeries est active au niveau international dans le segment des en-cas traditionnels et naturels avec les marques Lotus, Biscoff, Dino-saurus, Suzy, Peijnenburg, Snelle Jelle, Annas, Näkd, TREK, BEAR et Urban Fruit. Ayant pu conserver un équilibre parfait entre tradition et innovation, Lotus Bakeries offre au consommateur un assortiment de produits savoureux d'excellente qualité unique en son genre. « Being Great in Little Things », telle est la mission essentielle de Lotus. Les biscuits, gaufres, pâtisseries, pains d'épices et en-cas naturels proposés par notre entreprise ne sont pas réservés aux instants décisifs de la vie des consommateurs, mais garantissent des moments de bien-être, de bonne humeur et de joie. Grâce au goût unique de ses produits, Lotus Bakeries désire s'intégrer dans la vie quotidienne des consommateurs, dans le plus de pays possible.

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



Local Heroes

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



Des produits délicieux
de qualité



Très grande importance
accordée aux produits les
plus performants



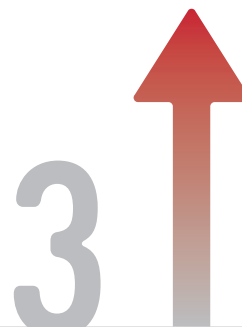
Lotus Biscoff

Mondialisation de Lotus Biscoff
(biscuit et pâte à tartiner)



Natural Foods

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



7 FONDEMENTS



Communication avec
le consommateur



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



Innovations de produit
ciblées



Amélioration permanente
de l'efficacité de la
production



Engagement permanent à
entreprendre de manière
responsable



Pilier 1 : Local heroes

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

Pilier 2 : Lotus Biscoff

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

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





Pilier 3 : Natural Foods

Avec le troisième pilier, nous visons un deuxième pôle de croissance international, les en-cas naturels et sains. Après avoir acquis Natural Balance Foods et Urban Fresh Foods en 2015, Lotus Bakeries s'est avant tout concentrée sur leur marché intérieur, le Royaume-Uni. Ces marques sont toutefois en passe de s'internationaliser. Elles ont déjà fait leurs premiers pas en Europe et aux États-Unis. Pour ce faire, nous avons exploité au maximum nos organisations de vente existantes : nous y avons créé des équipes distinctes exclusivement consacrées au segment des en-cas naturels.

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

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

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

ÉNONCÉ DE MISSION DU GROUPE LOTUS BAKERIES

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



2. MARQUES ET PRODUITS

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



Lotus

Depuis la fondation de Lotus Bakeries par Jan Boone père en 1932, la marque Lotus est indissociablement liée au speculoos : un produit cent pour cent belge dont le goût typique est obtenu par la caramélisation durant le processus de cuisson. Nos speculoos contiennent des ingrédients rigoureusement sélectionnés et sont exempts de colorants et d'arômes. Leur qualité supérieure se traduit dans le nom de la marque, renvoyant à la fleur de lotus, symbole de pureté par excellence. Avec sa forme emblématique et ses bords dentelés, notre speculoos conquiert petit à petit le monde.

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

Onctueuse, la crème glacée de Lotus contient des morceaux croquants de speculoos et de la pâte à tartiner au speculoos. Depuis 2017, le bâtonnet de crème glacée au speculoos a un petit frère dans l'assortiment de glaces

de Lotus Bakeries : le cône Lotus speculoos garni de crème glacée au speculoos Lotus et enrobé d'un nappage composé d'éclats de speculoos et de pâte à tartiner au speculoos.

En outre, Lotus propose au consommateur belge une vaste gamme de pâtisseries comprenant la frangipane, la madeleine, le carré confiture et le Zebra. En France, la marque vend des spécialités bretonnes au beurre. Chacune de ces spécialités pâtisseries locales contribue très largement à la popularité de Lotus dans les différents marchés. Ainsi, l'année dernière le groupe s'est lancé dans le renouvellement de l'ensemble de l'assortiment de pâtisseries Zebra, inaugurant un nouvel emballage individuel, une recette améliorée et une variété supplémentaire, Zebra Double Chocolat, un gâteau au chocolat aéré avec de la confiture et une couche de chocolat.

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



Lotus Biscoff

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

En 2017, une nouvelle variante du produit a été lancée aux États-Unis : Lotus Biscoff Dip & Go, qui associe la délicieuse pâte à tartiner Lotus Biscoff à de petits gressins dans un format pratique à emporter.



Lotus Dinosaurus

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

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



Lotus Suzy

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

La figure de proue en est la jeune femme du même nom (Suzy) qui vante les gaufres depuis sa voiture rétro et séduit de nombreux clients. La gaufre Suzy se consomme en famille et entre amis et rend les moments de partage très conviviaux. L'emballage et la communication sur la marque véhiculent cette même ambiance. Un nouveau spot télévisé pour Lotus Suzy a été lancé avec succès l'an dernier.



Peijnenburg

La marque Peijnenburg a vu le jour lorsque le boulanger Harry Peijnenburg a commencé à vendre son ontbijtkoek [pain d'épices] frais à Geldrop aux Pays-Bas en 1883. Plus connu sous le nom de peperkoek en Belgique, le pain d'épices remporta d'emblée un franc succès. Au fil des ans, la boulangerie s'est transformée en une véritable usine.

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

Le pain d'épices de Peijnenburg existe en plusieurs goûts et formats, comme le Peijnenburg Zero, un pain d'épices sans sucres ajoutés. Il ne contient qu'un édulcorant naturel qui ne dégrade ni le goût, ni la consistance, ni la structure. Élu produit de l'année dans la catégorie des en-cas en 2016, ce prix témoigne de son énorme succès aux Pays-Bas.

Le segment des pains d'épices Peijnenburg Luxe (pain d'épices Peijnenburg authentique agrémenté d'une riche garniture) propose deux nouveaux goûts depuis 2017 (caramel-sel de mer et double chocolat). Les différentes variétés sont dorénavant disponibles en plusieurs formats. Il y en a donc pour tous les goûts et pour toutes les circonstances.



Snelle Jelle

La marque néerlandaise Snelle Jelle a vu le jour en 2002. Facile à emporter, son délicieux pain d'épices est élaboré à base de céréales et est riche en glucides. Snelle Jelle vise une clientèle d'hommes et de femmes sportifs qui recherchent une énergie naturelle pour pratiquer leurs activités. Le design des emballages de l'assortiment Snelle Jelle a été entièrement repensé en 2017.

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



Annas

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

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

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

En 2017, Lotus Bakeries a sorti deux éditions spéciales en Suède et en Finlande : le Annas Lakrits (au goût de réglisse) et le Annas Polka (à la menthe). Toutes deux ont connu un réel succès.



Nākd

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

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

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



TREK

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

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



BEAR

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

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

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



Urban Fruit

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

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



Hergestellt mit



Biscoff

**JETZT
AUF'S BROT!**





Biscoff

EUROPE'S
FAVORITE COOKIE
WITH COFFEE

Biscoff cookies come

from Belgium, where

they are known as speculoos.

When they first gained

popularity, they spread the

word of Biscoff's

 **59**

Grâce aux efforts consentis en permanence en faveur de la mondialisation, Lotus Biscoff est désormais disponible dans 59 pays.

3. LOTUS BAKERIES 2017

Après une année 2016 historique, au cours de laquelle le chiffre d'affaires du Groupe Lotus Bakeries a franchi le cap du demi-milliard d'euros, nous avons encore battu ce record en 2017. Quelques collaborateurs commentent diverses belles performances de l'année écoulée.

01. PREMIÈRE PRODUCTION DE SPECULOOS EN DEHORS DE LA BELGIQUE

Lotus ouvrira une nouvelle usine aux États-Unis en 2019

C'est au deuxième semestre de 2019 que le tout premier speculoos produit à l'étranger verra le jour. Cela se passera à Mebane, en Caroline du Nord, où une équipe enthousiaste de collègues Lotus travaille d'arrache-pied pour que le site flambant neuf soit prêt à accueillir la production.

Au Moyen-Orient ou en Corée, à Lembeke ou en Australie : nous savons maintenant que pratiquement tout le monde aime le speculoos de Lotus. Grâce à son goût universel, l'émblématique petit biscuit est parvenu à se frayer un passage vers les régions les plus éloignées du monde. Jusqu'à présent, tous ces speculoos étaient produits à Lembeke, mais les choses vont changer avec la mise en service du premier site de production à l'étranger au deuxième trimestre 2019. « Ces dernières années, la croissance internationale de Lotus s'est fortement accélérée. Dans une telle mesure qu'il s'imposait, d'un point de vue économique, écologique et stratégique, d'ouvrir une usine en Amérique, commente Els Van Parys, Project Manager. C'est une opportunité unique d'aborder un autre continent, et de nous diversifier en dehors de l'Europe. De plus, nous exportons à l'heure qu'il est près de 9.000 tonnes vers les États-Unis. Un site de production sur place nous fera gagner en flexibilité. Notre produit sera plus frais à la livraison, et nous pourrons réagir plus rapidement aux demandes des détaillants. »

Nul ne peut prédire l'avenir, mais une chose ne fait aucun doute : au cours du deuxième semestre de 2019, le tout premier speculoos produit à l'étranger verra le jour.

Biscuit à bord

Le succès du speculoos en Amérique (depuis 2016, la vente de speculoos aux États-Unis dépasse la vente en Belgique) n'est pas arrivé par hasard. Déjà dans les années 1980, Lotus Bakeries a commencé à proposer le petit biscuit sur les vols de compagnies aériennes américaines. « Nous entendions de plus en plus souvent dire que les gens appréciaient notre speculoos et souhaitaient en acheter. Aussi, nous avons lancé la commercialisation par le biais d'un partenaire local », explique Isabelle Maes, CEO Natural Foods et membre du groupe de pilotage pour la nouvelle usine. « Au bout d'un moment, nous avons racheté ce partenaire, puis nous nous sommes lancés dans la vente au détail. Aujourd'hui, nous avons atteint un taux de pénétration de 3,3 %, ce qui signifie que 3,3 % des ménages américains achètent un paquet de Lotus Biscoff au moins une fois par an. Comme les États-Unis représentent un marché d'une énorme ampleur, nous avons encore certainement de nombreuses opportunités. »

Goût garanti

Sur place, les travaux ont déjà commencé. Le bâtiment doit être prêt à accueillir les installations fin 2018. La première cargaison de speculoos quittera le site au cours du deuxième semestre de 2019. Mais comment garantir que le goût typique de Lotus sera identique en Amérique ? « C'était notre condition sine qua non pour produire à l'étranger, se souvient Els Van Parys. Nous sommes en pourparlers avec des fournisseurs locaux depuis un certain temps. D'après les tests effectués sur des matières premières provenant des États-Unis, nous sommes assurés de pouvoir garantir la légèreté, le goût authentique et le croquant typique de notre speculoos. »

Le projet amènera certainement encore son lot de défis. « On observe des différences entre les États-Unis et la Belgique dans presque tous les domaines qui viennent à l'esprit quand on pense à la production et à la commercialisation, poursuit Isabelle Maes.

Dans la phase de démarrage du projet, tout doit concorder : les machines doivent tourner, les matières premières doivent être disponibles, et notre personnel doit être formé. Par conséquent nous avons mis sur pied une stratégie de mise en route, et nous avons composé une équipe de choc incluant à la fois des collaborateurs de Lembeke qui se rendront aux États-Unis et des collègues qui soutiendront l'ouverture depuis la Belgique. De plus, nous allons bien sûr engager des collaborateurs locaux. Il faut donc tenir compte d'un très grand nombre d'aspects. Mais c'est ce qui fait que ce projet est si passionnant et si enrichissant. La parfaite collaboration de l'équipe de projet est aussi à la base de la réussite de cette initiative. »

Les détaillants sont enthousiastes

La présence d'une usine aux États-Unis sera un atout supplémentaire pour l'organisation de vente locale. « Entre autres parce qu'il sera possible de faire visiter la production aux gens. Ce genre d'événement suscite toujours beaucoup d'enthousiasme. De nombreux détaillants réagissent de manière extrêmement positive à cette nouvelle », conclut Isabelle.



Isabelle Maes, CEO Natural Foods et
Els Van Parys, Project Manager

02.

« AU MOINS UN PRODUIT LOTUS DANS CHAQUE MÉNAGE BELGE. TEL EST NOTRE OBJECTIF. »

John Van de Par, General Manager Belgium

« L'an dernier, nous avons à nouveau enregistré de brillantes performances dans notre marché intérieur qu'est la Belgique. Avec notre speculoos, nous avons atteint **une part de marché record**, et dans la catégorie des pâtes à tartiner, notre pâte à tartiner au speculoos arrive n° 1 après le choco. En notre qualité de fournisseur attitré du Saint Nicholas, nous sommes en outre parvenus à signer une croissance de 20 % avec le speculoos pendant la période de Saint-Nicolas.

Des résultats fantastiques donc, que nous devons à l'attention que nous accordons à la pénétration dans les ménages. Notre objectif est que chaque ménage belge ait un de nos produits à la maison. À l'heure actuelle, nous savons que **deux tiers des ménages belges achètent au moins un produit Lotus par an**. C'est beaucoup, et nous en sommes extrêmement fiers, mais nous voulons continuer notre progression. Pour y parvenir, nous essayons surtout de toucher le plus grand nombre possible de nouveaux consommateurs.

À cet effet, nous investissons dans deux grands piliers. Tout d'abord, nous consacrons toute notre attention en Belgique aux produits Lotus les plus performants. **Nous voulons encore développer davantage chacun de ces produits fantastiques**. Notamment en visant 100 % de distribution dans chaque chaîne de magasins où nous voulons être présents. Nos account

managers et nos représentants jouent un rôle essentiel à cet égard. En outre, nos category managers collaborent jour après jour avec les détaillants pour s'assurer que nos produits se voient réserver la meilleure place qui soit dans les rayons.

Un deuxième pilier important est l'innovation. Comme nous sommes le leader du marché dans notre catégorie, nous prenons volontiers l'initiative en proposant des nouveautés. En 2017, cette volonté s'est traduite **par pas moins de 11 innovations**. L'assortiment Zebra s'est paré d'un nouveau look, inaugurant une recette améliorée, une nouvelle variété (Double Chocolate) et un emballage individuel. Par ailleurs, nous avons sorti une version mini de la frangipane Édition limitée aux fruits des bois, lancé un délicieux cornet au speculoos Lotus et renouvelé la gamme de biscuits Dinosaurs. Il en existe désormais une version fourrée et des Minis. Enfin, les emballages Dinosaurs ont également été repensés. Les innovations apportées sur le marché intérieur qu'est la Belgique prennent régulièrement le chemin d'autres pays où Lotus Bakeries est déjà présente.



John Van de Par, General Manager Belgium

Continuer à se développer,
continuer à s'améliorer.
On peut toujours mettre
la barre plus haut.

Le canal du hors domicile revêt également une importance capitale pour nous, notamment en ce qui concerne le speculoos. Nous nourrissons le rêve secret que le café soit toujours accompagné d'un speculoos partout en Belgique. Et nous voulons aussi proposer notre produit dans tous les distributeurs automatiques, toutes les gares, toutes les stations-service, etc. Le consommateur pourra ainsi découvrir notre produit, puis décider de l'acheter lui-même au supermarché. Notre équipe en charge de la filière hors domicile veille donc à ce que la distribution via ce canal soit optimale.

Nous sommes aussi fiers de **notre bonne collaboration avec nos clients**. Tous les distributeurs leaders choisissent de travailler avec nous pour déterminer la présentation de chaque catégorie dans les rayons. Ils apprécient notre contribution, preuve en est le StoreCheck Sales Team Award que nous avons décroché en 2017. Le canal du hors domicile s'est également vu décerner le prix du fournisseur lors du salon Java à Louvain.

Pour terminer, nous avons encore beaucoup investi dans nos usines. Nous voulons en effet **continuer à investir dans nos infrastructures de production**, dont chacune a et conserve sa spécialité propre et unique. En mettant en permanence l'accent sur la spécialité de chaque site de production, nous pouvons garantir une qualité optimale qui est produite au prix le plus compétitif. Nous sommes fiers de nos collaborateurs de la production, qui fabriquent tous les jours nos délicieux produits Lotus.

Sur ce marché intérieur, nous accordons une grande importance à la recherche permanente de l'amélioration. Nous mettons la barre plus haut chaque jour. Les records sont faits pour être battus. Nos collaborateurs sont des personnes qui viennent travailler chaque jour dans cet état d'esprit, avec plaisir et pleins d'enthousiasme. Et c'est ce qui fait de nous des adeptes de Lotus à 100%. »

03.

LOTUS BISCOFF DÉSORMAIS DISPONIBLE EN INDE, EN COLOMBIE, AU PANAMA, AU PAKISTAN ET AU PÉROU

Lotus Bakeries a pour ambition que chaque ménage achète un produit Lotus au moins une fois par an. Partout dans le monde. Et pour y arriver, nous devons pouvoir compter sur le travail de nos distributeurs, présents – à l'heure actuelle – dans plus de 40 pays. Avec son équipe, Bart Bauwens, General Manager International Distributors, continue à conquérir le monde. Cinq pays se sont ajoutés à la liste des endroits où nous sommes présents en 2017 : l'Inde, la Colombie, le Panama, le Pakistan et le Pérou.

Les distributeurs locaux sont nos yeux et nos oreilles sur place. Ce sont des partenaires commerciaux qui sont proches de nous, comprennent notre stratégie et sont capables de la traduire dans un plan pour leur propre marché. Logique, en somme, que nous abordions chaque nouveau marché de manière posée. « Notre objectif est de compter de trois à cinq nouveaux pays chaque année, commente Bart Bauwens. Cette année, nous avons entamé une collaboration fructueuse avec un distributeur en Inde, en Colombie, au Panama, au Pakistan et au Pérou. »

Hors domicile et vente au détail

Nous accordons notre préférence aux partenaires capables de desservir l'ensemble d'un pays, et actifs aussi bien dans le segment hors domicile que dans la vente au détail. Sur les nouveaux marchés, Lotus Bakeries a en effet recours au canal du hors domicile pour faire découvrir ses produits aux consommateurs, qui ont par la suite la possibilité de procéder à des achats plus conséquents via le canal de la vente au détail. « Outre les capacités logistiques et financières, il est aussi important qu'un distributeur dispose en interne d'une expertise suffisante de la vente et du marketing, et soit familiarisé avec le développement de catégories, ajoute Bart Bauwens. Les distributeurs avec qui nous collaborons dans plus de 40 pays aujourd'hui mettent nos produits sur le marché, organisent des actions promotionnelles, travaillent à un meilleur positionnement dans les rayons et veillent à ce que les consommateurs apprennent à connaître la marque Lotus. Dans certains pays, au bout du compte nous franchissons le pas d'ouvrir un bureau propre, comme ce fut par exemple le cas en Corée du Sud et en Espagne. Mais tout dépend de la situation dans le pays et du momentum. »

La coopération ne s'arrête pas au lancement d'un produit dans un pays. Nous continuons à nous investir fortement ensuite. Car c'est la seule voie possible pour continuer à nous développer.

Une collaboration avec un distributeur est un partenariat très étroit. Nous attendons de nos partenaires qu'ils comprennent notre modèle d'entreprise et soient à même de le traduire dans un plan pour leur propre marché.

Premier container en Inde

En 2017, l'équipe de Bart a entre autres entamé une nouvelle collaboration fructueuse avec un distributeur en Inde. « Comme l'Inde est un pays extrêmement grand, nous avons d'abord mis six mois à répertorier tous les acteurs et toutes les marques locales, et à analyser la répartition de la population, le pouvoir d'achat et le niveau de prix. Nous avons ensuite commencé à chercher un distributeur. En 2017, nous avons enregistré nos produits et accompli diverses autres formalités, et en octobre nous avons assisté au déchargement du premier container de nos produits. C'était un moment intense, car nous attendons beaucoup de ce pays. »

Accompagnement et conseil

Mais notre travail ne s'arrête pas au moment où nous trouvons un distributeur. « D'une part, nous ressentons sans cesse la soif d'ajouter de nouveaux pays à la liste, et d'autre part, nous avons d'autres étapes à franchir dans les pays où nous sommes déjà présents : élargir la distribution, ajouter de nouveaux produits ou de nouveaux formats, etc. De plus, nos partenaires locaux peuvent compter sur notre assistance. Nous aidons les distributeurs, nous les accompagnons, nous les mettons sur la bonne voie, nous partageons avec eux les meilleures pratiques et nous continuons à investir à leur côté de manière à ce que nos marchés internationaux progressent sur la voie de la croissance, explique Bart. Par ailleurs, le réseautage entre les distributeurs est stimulé, notamment au moyen d'une plateforme commerciale où ils peuvent partager leurs expériences. Ce qui caractérise ce département, c'est l'esprit d'entreprise pur. » L'équipe ambitieuse de Bart a été renforcée en 2017 par l'arrivée de plusieurs nouveaux collègues, qui sont maintenant prêts à aller sur le terrain au terme d'une formation intensive.



Bart Bauwens, General Manager International Distributors

04.

« AVEC LE RENOUVELLEMENT DE NOTRE ASSORTIMENT, NOUS ANTICIPONS LES DESIDERATA DES CLIENTS NÉERLANDAIS D'AUJOURD'HUI. »

Rene Groen, General Manager Netherlands

« Rétrospectivement, l'année 2017 fut positive pour le marché néerlandais de Lotus Bakeries. Malgré les conditions de marché difficiles, nous sommes parvenus à signer une croissance solide du chiffre d'affaires, grâce notamment à une croissance du chiffre d'affaires des marques. Notre secret ? Nous avons mis à profit les tendances qui se dessinent sur le marché comme autant d'opportunités de nous développer et d'innover. Résultat : un assortiment renouvelé - avec notamment de plus petits formats, des produits à emporter et des variantes sans sucres ajoutés - qui correspond en tout point à ce que les consommateurs néerlandais recherchent actuellement. Et une position de marché renforcée pour Lotus Bakeries aux Pays-Bas.

Ainsi, aux Pays-Bas, **une très grande attention est avant tout accordée à la santé**. Le consommateur d'aujourd'hui opte sciemment pour des produits naturels, contenant moins de sucres ajoutés et moins transformés. Nous avons déjà anticipé cette tendance voilà plusieurs années, en développant des produits sans sucre ajouté. Le Peijnenburg Zero, breveté, en est un bel

exemple. À présent, soit deux ans après son lancement, c'est le produit de notre assortiment qui se vend le mieux. Les chiffres nous ont montré que près d'un million de ménages ont acheté au moins une fois un Peijnenburg Zero l'année dernière aux Pays-Bas, ce qui représente 12,5 % de l'ensemble des ménages néerlandais. Il y a donc encore un potentiel de croissance, et par conséquent nous continuons à investir fortement dans cette marque.

Nos marques natural foods (Näkd, TREK, BEAR et Urban Fruit), qui regroupent les en-cas sains, naturels et responsables que nous avons mis sur le marché en 2016, surfent sur cette tendance qui fait la part belle aux snacks sains. Näkd se vend aujourd'hui dans 85 % des magasins des Pays-Bas, et est devenu la troisième marque dans la catégorie des en-cas chez un des plus gros détaillants.

Parallèlement à l'attention accrue à notre santé, nous **choisissons** aussi toujours **plus consciemment de nous octroyer des moments de pur plaisir**. Pour déguster - avec modération - un en-cas vraiment exceptionnel. C'est pourquoi nous avons ajouté de nouveaux goûts à notre assortiment de biscuits de luxe - des pains d'épices avec un petit plus - qui s'adressent principalement à un jeune public. Nous proposons par exemple un pain d'épices au caramel et sel de mer, ou une variété avec encore plus de chocolat. En intégrant à cet assortiment de plus petits emballages, comme les minis, les tranches emballées séparément et les pains d'épices prédécoupés, nous répondons aux **changements démographiques**. Dans les grandes villes comme Amsterdam et Utrecht, plus de 50 % des ménages sont aujourd'hui composés d'une seule personne. Grâce au renouvellement de notre assortiment de biscuits de luxe, le chiffre d'affaires de ce groupe de produits a à nouveau pu repartir à la hausse.

Avec notre assortiment de produits, nous offrons au consommateur un moment de pur plaisir.

Enfin, dans le cadre du projet « clean and clear label », nous avons porté un regard critique sur tous nos emballages. À l'heure actuelle, la transparence constitue en effet un thème important : le consommateur veut **des produits authentiques, naturels et transparents**. Les listes d'ingrédients interminables n'ont plus la cote. Notre pain d'épices ne contient plus dorénavant que cinq ingrédients. Nous posons à cet égard des choix responsables : pour obtenir le goût pur de notre biscuit nous n'utilisons plus que des épices.

Enfin, nous nous concentrons fortement sur la visibilité dans les rayons. Nos category managers s'asseyent autour de la table avec les détaillants pour organiser les rayons. Nous nous basons sur les données dont nous

disposons pour effectuer des analyses, nous évaluons la catégorie et nous prodiguons des conseils aux détaillants. Nous essayons toujours d'atteindre un **agencement sobre et harmonieux des rayons**. Parce que nous savons que cette méthode fonctionne : un rayonnage de magasin bien organisé peut booster les ventes. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons repensé l'emballage de Snelle Jelle (un pain d'épices emballé individuellement qui est consommé par 70 % des ménages) en 2017. Avec pour résultat un look épuré qui augmente notre visibilité en magasin. Pour les principaux produits de cet assortiment, nous avons en plus mis sur le marché un paquet économique et une version minis. »



Rene Groen, General Manager Netherlands

05. LANCEMENT RÉUSSI DE NATURAL FOODS EN BELGIQUE

Nâkd, TREK, BEAR et Urban Fruit : quatre marques, quatre en-cas sains. Dont le lancement en Belgique fut couronné de succès en 2017. Avec ces produits de la division opérationnelle « Natural Foods », Lotus Bakeries veut rendre les en-cas naturels et sains accessibles à un large public. Pour ce faire, nous avons judicieusement conjugué la présence dans le canal du hors domicile à la distribution à grande échelle via des canaux de vente au détail. Entretien avec les personnes qui contribuent au succès de ce lancement.

La tendance consistant à consommer des en-cas plus sains a également fait son apparition en Belgique ces dernières années. Il n'existait toutefois pas encore de catégorie d'en-cas réellement sains lorsque Lotus Bakeries a décidé, fin 2016, de lancer son assortiment natural foods en Belgique. « À cette époque, le consommateur ne considérait plus le traditionnel biscuit aux céréales comme sain, explique Wouter Van Dyck, Business Development Manager Natural Foods. Mais il n'y avait aucune alternative. On trouvait bien quelques marques de niche - un peu plus chères - sur le marché, mais elles étaient surtout disponibles dans les magasins spécialisés. Notre ambition est tout autre : nous voulons que nos produits natural foods soient accessibles à tous, en les diffusant largement dans les canaux de vente au détail et du hors domicile. À un prix correct, qui plus est. »

Un rôle éducatif

Ce lancement impliquait un rôle éducatif pour Lotus Bakeries. « Nous voulons expliquer aux gens ce qu'est exactement un produit sain, et pourquoi nos produits peuvent être qualifiés de sains, affirme Els De Smet, Sales Director. C'est pourquoi pour commencer nous ne les diffusons pas à grande échelle, mais nous les proposons de manière sélective par le biais du segment hors domicile. Nous nous concentrons d'abord sur les canaux de vente où notre public cible se rend, ou qui nous soutiennent dans notre rôle éducatif. L'image saine véhiculée, par exemple, par un bar à jus, peut



Pascal Deckers, Director Category Development

Nous avons la mentalité d'une start-up
et la puissance d'une grande entreprise.
Et c'est ce qui fait notre succès.

contribuer à construire notre marque. Dans les stations-service et par l'intermédiaire des distributeurs automatiques situés dans les zones urbaines, nous touchons les consommateurs qui voyagent, qui semblent être les premiers à se sentir interpellés par cette nouvelle tendance. Pour les bonbons aux fruits 100 % naturels de BEAR, nous avons opté pour des endroits fréquentés par de jeunes enfants et leurs parents. Ces canaux forment ensemble une base de départ qui permettra par la suite d'étendre les ventes au commerce de détail, et de toucher alors le grand public. »

Pas question de régime

Dans le domaine de la vente au détail, des avancées claires ont été réalisées en 2017. Plusieurs acteurs de poids ont déjà intégré l'assortiment. Des présentoirs, une présence aux caisses et des dégustations se sont avérés de vrais facteurs de réussite. « Les gens pensent souvent qu'un en-cas sain ne peut pas être délicieux. En leur faisant goûter nos produits, nous leur prouvons le contraire, selon Pascal Deckers, Director Category Development. Nos produits natural foods ne sont pas à leur place au rayon régime, où les gens cherchent une solution à un problème. Ils doivent plutôt

se trouver dans les endroits où le passage est élevé, comme par exemple aux caisses. Des tests ont démontré que cela fonctionne : si l'on présente des en-cas sains sur un présentoir intitulé "healthy snacking", la rotation est doublée, voire même triplée. »

Une même entreprise, une offre complète

Enfin, à en croire Pascal Deckers, l'intégration de la division opérationnelle Natural Foods dans l'entreprise fut harmonieuse. « Nous avons convaincu nos collègues que ce segment est une des multiples facettes de notre activité. À un moment donné, les consommateurs ont envie d'une savoureuse frangipane, et dans d'autres circonstances ils veulent un en-cas responsable. Lotus Bakeries propose une solution à ces divers besoins au sein d'une même entreprise. Nos produits Lotus sont délicieux tout en étant les plus sains possible, et nos produits natural foods sont sains tout en étant les plus délicieux possible. Cette division opérationnelle a la mentalité d'une start-up. Nous devons nous montrer flexibles et rapides, et pouvoir embrayer rapidement. Mais nous avons aussi la puissance d'une grande entreprise internationale. Et c'est ce qui fait notre succès. »

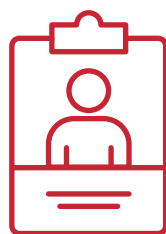


Wouter Van Dyck, Business Development Manager Natural Foods BELUX
et Els De Smet, Sales Director Belgium

CHIFFRES ET FAITS 2017



bureaux de vente
Lotus Bakeries
dans le monde



1.495
collaborateurs



Nous avons vendu l'équivalent de

41.000 KM

de BEAR Yoyos dans le monde
l'année dernière, ce qui
correspond à une fois le tour
de la terre.



5

Lotus Biscoff est distribué
dans 5 nouveaux pays

(Colombie, Inde, Panama, Pakistan, Pérou)

53.000

palettes chargées de délicieux
produits Lotus ont été livrées chez
nos clients en France





3.327.685

de paquets de Saint-Nicolas
en speculoos Lotus vendu
en Belgique



Lotus Bakeries Pays-Bas monte sur
le podium des trois entreprises
les plus dynamiques des Pays-Bas

600.000

petites maisons
pepparkakor Annas
vendues pendant la
période de Noël en
Suède et en Finlande



Plus de

100.000.000

barres Nākd et TREK
ont été vendues
dans le monde



6

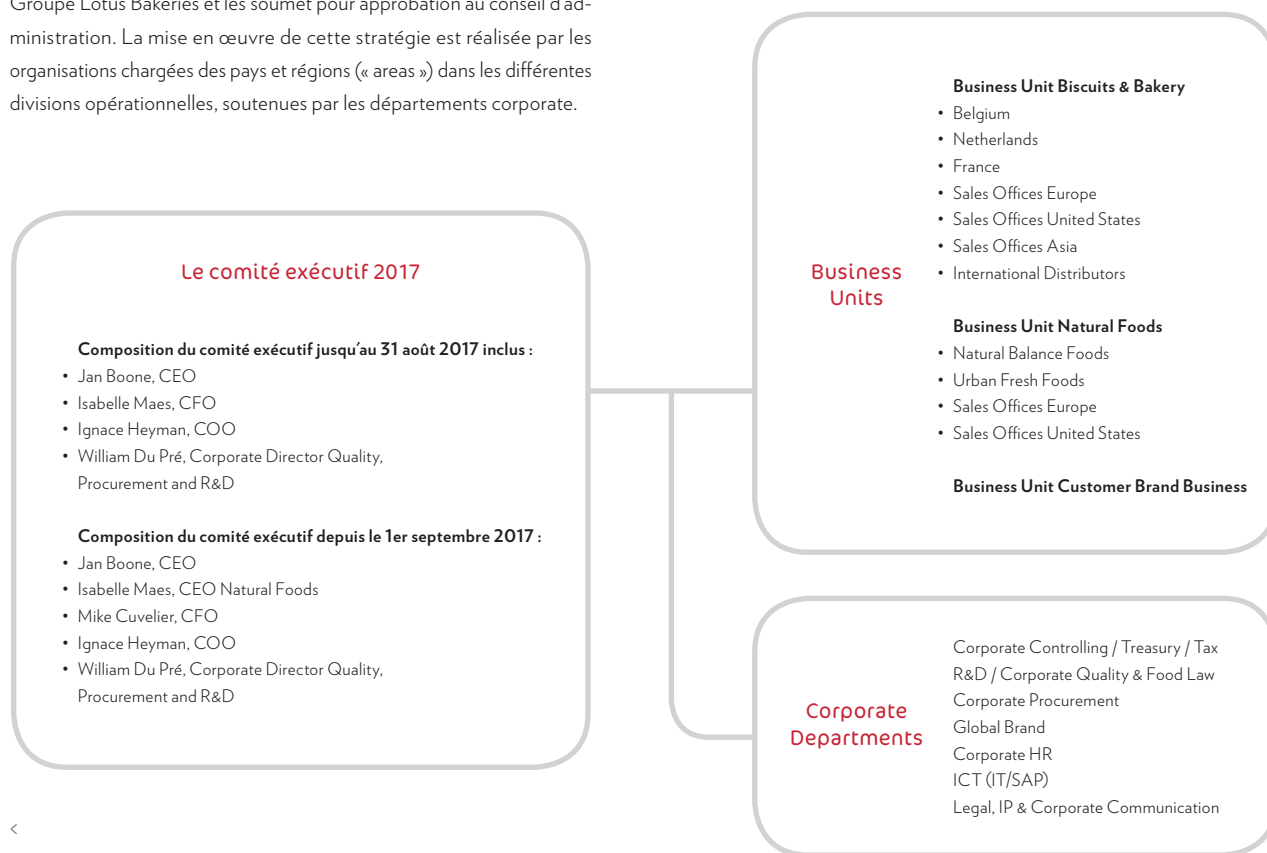
personnages différents
pour Lotus Dinosaurus



4. ORGANISATION

1. Structure du Groupe et direction

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



<

Mike Cuvelier - CFO

Isabelle Maes - CEO Natural Foods

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

Jan Boone - CEO

Ignace Heyman - COO



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

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

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

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

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

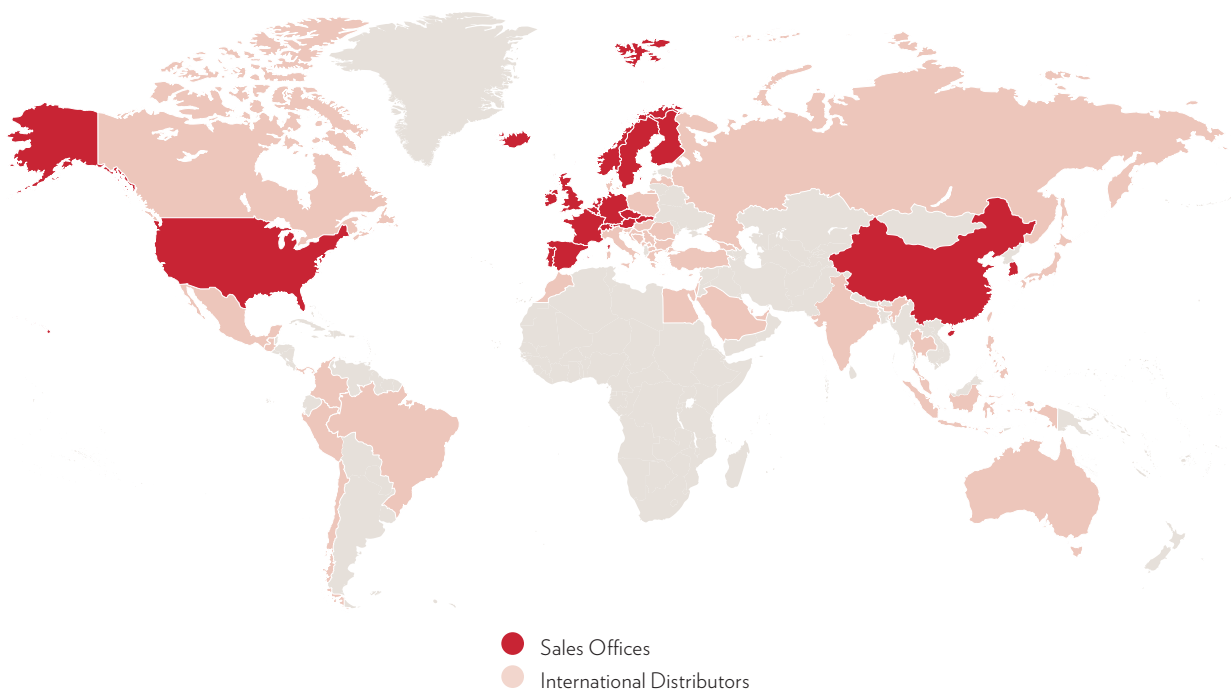
Avec les directeurs généraux des différentes areas dans les divisions opérationnelles, les membres du comité exécutif composent le Group Management Team (« GMT »). Chaque area applique la stratégie de Lotus Bakeries selon un business model explicite. Les départements corporate conseillent et soutiennent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

<

L'ancien presbytère de Lembeke a été entièrement rénové pour s'intégrer dans un immeuble contemporain accueillant le siège social de Lotus Bakeries.

2. Organisation commerciale

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



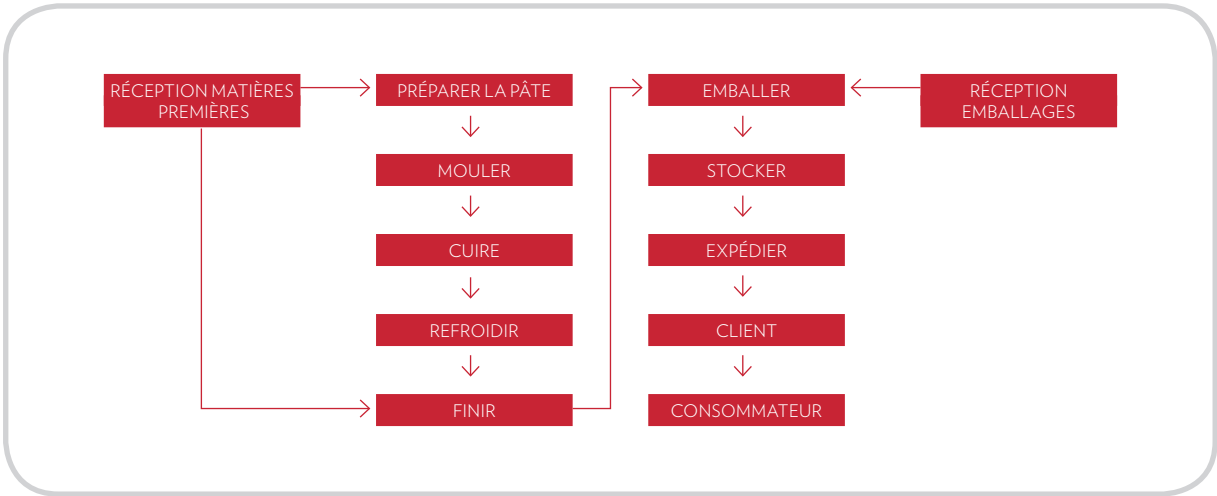
Dans une quarantaine d'autres pays, le Groupe s'appuie sur des partenaires commerciaux, regroupés dans une area à part, l'area International Distributors. Les principaux pays qui la composent sont le Japon, Israël, l'Arabie saoudite, l'Italie, le Koweït, l'Australie, les Émirats arabes unis, le Qatar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

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

3. Sites de production

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

Lotus Bakeries possède au total dix sites de production, répartis sur la Belgique, la France, les Pays-Bas et la Suède. Le Groupe possède en outre sa propre plate-forme de distribution à Lokeren en Belgique. Lotus Bakeries possède le label CO₂ neutre depuis septembre 2015.



Belgique

Lembeke	Speculoos Lotus, pâte à tartiner au speculoos Lotus et Lotus Dinosaurus
Courcelles	Gaufres Lotus Suzy, gaufres à la vanille, gaufres Soft et galettes
Oostakker	Spécialités pâtisseries Lotus
Eeklo	Speculoos, pâte à tartiner au speculoos
Lokeren	Centre de distribution

France

Briec-de-L'Odé	Spécialités bretonnes au beurre
Comines	Spécialités pâtisseries et gaufres fourrées Lotus

Au terme de la construction d'un troisième hall de production dans l'usine de Lembeke (Belgique) fin 2016, la première ligne de production a été mise en service en mars 2017. Un entrepôt additionnel dédié au stockage des emballages et du matériel technique a en outre été réceptionné en 2017, en même temps que les nouvelles infrastructures destinées aux collaborateurs. À la fin de l'année 2017, il fut décidé d'investir dans une ligne de production supplémentaire dans le troisième hall de production. Celle-ci devrait être opérationnelle d'ici l'été 2018.

L'usine de pâtisseries d'Enkhuizen est en cours de rénovation complète. En 2017 une première phase incluant la réalisation de deux nouveaux entrepôts avait été initiée. Celle-ci s'est terminée en février 2018. Une deuxième phase, qui a commencé au début du mois de février 2018, porte sur la rénovation des bureaux.

En 2016, Lotus Bakeries a dévoilé l'endroit où sera implantée sa première usine de speculoos Lotus en dehors de la Belgique. Il s'agit de la ville de Mebane en Caroline du Nord (États-Unis). En 2017, Lotus Bakeries a procédé à l'acquisition du terrain et a finalisé le concept de l'usine et des lignes de production. Le calendrier du projet prévoit que les premiers speculoos Lotus y seront fabriqués en 2019.

Pays-Bas

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

Suède

Tyresö	Annas pepparkakor
--------	-------------------

4. Personnel

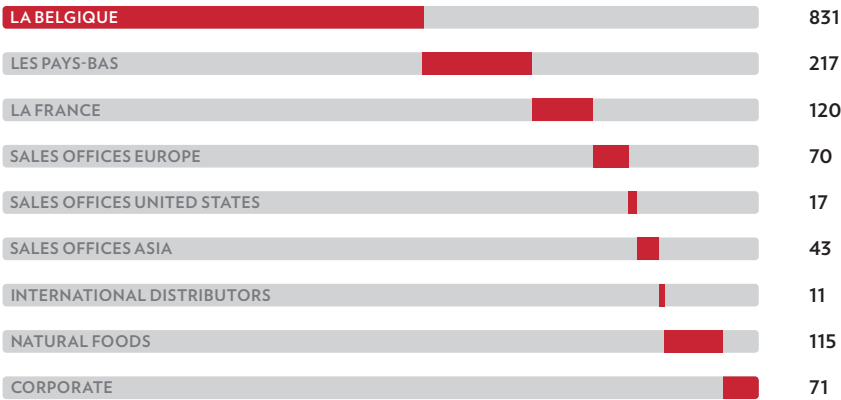
Évolution



Nombre de collaborateurs par genre



Nombre de collaborateurs par area



RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



1.000.000

En 2017, près d'un million de ménages néerlandais ont
acheté notre Peijnenburg Zero.





1. LES ACTIVITÉS EN 2017

1.1 État du marché et résultats des ventes en 2017

Évolution générale des ventes

L'année record 2016, au cours de laquelle le chiffre d'affaires du Groupe Lotus Bakeries a franchi le cap du demi-milliard, a été suivie en 2017 par une nouvelle progression de 3 % du chiffre d'affaires, qui s'établit à 524 millions EUR. Après un démarrage plus lent pendant les premiers mois de l'année 2017, le Groupe a vu son chiffre d'affaires progresser au fil des mois, pour finir par clôturer sur une croissance de plus de 3 % pour l'ensemble de l'année et du double (6 %) pour le deuxième semestre.

La croissance de 6 % au second semestre est remarquable vu que l'euro fort a continué à peser sur le chiffre d'affaires aux États-Unis (USD) et au Royaume-Uni (GBP), deux marchés essentiels pour Lotus Bakeries. Si les effets de change sont neutralisés pour l'ensemble de l'année, le chiffre d'affaires augmente de 5 % en 2017.

En 2017, le Groupe Lotus Bakeries a réalisé la croissance la plus notable dans la catégorie des en-cas naturels Nākd, TREK et BEAR. En outre, la poursuite de l'internationalisation du speculoos Lotus, sous la marque Biscoff, et la vente des gaufres Lotus ont exercé un effet hautement bénéfique sur le chiffre d'affaires.

Sous les marques Nākd, TREK et BEAR, la catégorie des en-cas naturels a signé une croissance « à deux chiffres » grâce à la solide croissance au Royaume-Uni combinée à un lancement réussi des marques dans d'autres pays. L'introduction de Nākd et TREK fut notamment très réussie aux Pays-Bas, où la catégorie des « en-cas naturels » occupe déjà une place appréciable dans les rayons des supermarchés. Les prochains lancements en Belgique et en France contribueront à soutenir cette tendance en 2018.

Les snacks fruités sains de BEAR ont connu une croissance significative en 2017. Cette croissance peut être imputée à l'augmentation de la visibilité dans les points de vente au Royaume-Uni et à l'introduction réussie de la nouvelle variante gustative BEAR Yoyos Sours. Depuis le

début de l'année 2018, la première publicité télévisée nationale pour BEAR est par ailleurs diffusée au Royaume-Uni. Aux États-Unis aussi, des étapes capitales ont été franchies. Voilà quelques mois, un accord avait été signé avec une enseigne majeure, ce qui permettra à BEAR d'être disponible dans plus de 4.000 coffee shops aux États-Unis.

L'internationalisation du speculoos Lotus reste un autre moteur de croissance important. Les États-Unis sont depuis 2016 le plus gros marché pour le speculoos Lotus Bakeries, et en 2017 Lotus Biscoff a poursuivi sa conquête du continent. Biscoff se positionne comme une valeur inébranlable pour un nombre sans cesse croissant de ménages américains, et la distribution via des chaînes de supermarchés connaît aussi une extension dans ce sens. Cette évolution conforte l'entreprise dans sa décision de construire une nouvelle usine aux États-Unis. Le speculoos a aussi connu un essor impressionnant en Europe, notamment au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Scandinavie, en République tchèque, en Suisse et en Autriche.

Le chiffre d'affaires des gaufres Lotus continue à progresser en France et en Belgique. La catégorie a été soutenue dans les deux pays par des campagnes télévisées nationales, combinées à des promotions dans les points de vente.

Dans la catégorie du pain d'épices, le succès de Peijnenburg Zero, une variante délicieuse sans sucres ajoutés, est toujours au rendez-vous. En deux ans, le pain d'épices Peijnenburg Zero est devenu la référence novatrice au sein de la catégorie.

L'impact de la crise du fipronil sur le chiffre d'affaires est difficile à estimer. Quoi qu'il en soit, Lotus Bakeries a réagi rapidement et fermement, en retirant immédiatement tous les produits concernés du marché en Belgique et en France.

Evolution en chiffre d'affaires

(en millions d'EUR)

2017	524,1
2016	507,2
2015	411,6
2014	347,9
2013	332,3

1.2 Principaux projets et investissements

2017 a essentiellement vu une poursuite des investissements dans l'extension de capacité. Le montant total des investissements s'élève à 28,2 millions EUR. Les investissements dans la nouvelle usine aux États-Unis étaient jusqu'à présent limités, mais représenteront le principal investissement en 2018.

Voici un aperçu des principaux projets :

1.2.1 Nouvelle usine de speculoos Lotus aux États-Unis

La forte croissance de Lotus Biscoff aux États-Unis en 2017 vient une nouvelle fois confirmer que la construction d'une usine de speculoos aux États-Unis constitue le meilleur choix sur les plans écologique, économique et stratégique pour Lotus Bakeries. Une équipe de projet expérimentée associant l'expertise interne du Groupe au savoir-faire local dirige cet investissement qui constitue un vrai jalon pour l'entreprise. Ce sera en effet la première fois que le speculoos Lotus sera fabriqué sur un autre continent.

En 2017, Lotus Bakeries a fait l'acquisition d'un terrain à Mebane, en Caroline du Nord. Le concept de l'usine et des lignes de production est désormais finalisé. Le nivellement du terrain a maintenant débuté, la prochaine étape comprend le démarrage des activités de construction. Le calendrier du projet prévoit que l'usine soit opérationnelle en 2019. Entretemps, l'approvisionnement en matières premières et emballages locaux est aussi assuré.

1.2.2 Poursuite de l'agrandissement de l'usine de speculoos Lotus à Lembeke

Après la mise en service d'un troisième hall de production fin 2016, de nouveaux investissements ont été consentis à Lembeke en 2017. Une ligne de production supplémentaire pour le speculoos Lotus est opérationnelle depuis mars. Un entrepôt additionnel dédié au stockage des emballages et du matériel technique a en outre été réceptionné, en même temps que les nouvelles infrastructures destinées aux collaborateurs.

Il fut récemment décidé d'investir dans une ligne supplémentaire dans le troisième hall de production. Cet investissement doit être opérationnel d'ici l'été 2018 et est nécessaire pour pouvoir continuer à satisfaire efficacement la demande croissante de speculoos à l'avenir.

1.2.3 Production de gaufres à Courcelles

Depuis fin 2016, toute la production de gaufres est centralisée dans l'usine de Courcelles, ce qui a permis de doubler le volume de production de cette usine. Pour pouvoir produire ces volumes supplémentaires et augmenter la capacité, deux lignes de production supplémentaires ont été ajoutées. Ces investissements sont entièrement terminés et l'entreprise se concentre désormais sur la poursuite de l'optimisation des rendements.

1.2.4 Rénovation de l'usine de pâtisseries à Enkhuizen (les Pays-Bas)

L'usine de pâtisseries d'Enkhuizen va être entièrement rénovée. En 2017 une première phase incluant la réalisation de deux nouveaux entrepôts avait été initiée. Celle-ci s'est terminée en février 2018. Une deuxième phase, qui a commencé au début du mois de février 2018, porte sur la rénovation des bureaux.

1.2.5 Bureaux à Lembeke

La création d'un environnement de travail optimal et agréable pour nos collaborateurs revêt une grande importance. À cet effet, divers bureaux neufs ont été ouverts au cours des dernières années. Il fut récemment décidé de rénover également les bureaux de Lembeke pour les transformer en bureaux modernes, à la pointe de la technologie, destinés aux départements Vente, Marketing, IT, Procurement, Quality et R&D. L'inauguration officielle est prévue fin 2019.

Investissements

(en millions d'EUR)

2017	28,2
2016	37,5
2015	16,1
2014	16,5
2013	33,2

2. INFORMATIONS FINANCIÈRES

2.1 Rentabilité et évolution des coûts

Le résultat d'exploitation récurrent (89,3 millions EUR) et le cash-flow d'exploitation récurrent (104,3 millions EUR) ont respectivement augmenté de 5,4 et 2,7 millions EUR par rapport à l'année précédente.

La croissance du chiffre d'affaires et une meilleure exploitation de la capacité de production disponible sont à la base de la hausse du résultat d'exploitation.

Le Groupe a en outre consenti des investissements supplémentaires dans la croissance internationale de Lotus Biscoff via le renforcement des équipes de vente, et a fortement investi dans la catégorie des en-cas naturels.

Les investissements dans les activités promotionnelles en points de vente ainsi que dans les campagnes de marketing ont été maintenus. Aux États-Unis ainsi qu'au Royaume-Uni, des spots Lotus Biscoff ont été diffusés à la télévision pour la première fois, dans des régions caractérisées par une forte pénétration du marché. Les résultats de ces campagnes ciblées de Lotus Biscoff, combinées à une forte présence dans les points de vente, ont été très positifs.

Le résultat d'exploitation non récurrent est limité et s'élève à -0,1 million EUR. L'an passé, le résultat d'exploitation non récurrent était positif (4,5 millions EUR) grâce à la compensation reçue suite à la destruction par un incendie de l'usine de gaufres de Meise.

Le résultat financier de -2,2 millions EUR consiste en grande partie en charges d'intérêt.

La charge d'impôt s'élève à 22,4 millions EUR, soit 25,7 % du bénéfice avant impôts. La charge d'impôt a reculé d'1,5 % en raison de l'impact positif sur les impôts différés (hors caisse) des futures réductions de tarif dans différents pays, en particulier en Belgique et aux États-Unis.

Le résultat net a augmenté de 2,2 millions EUR (+3,5 %) par rapport à 2016 et s'élève à 64,6 millions EUR. L'augmentation du résultat net concorde avec celle du chiffre d'affaires grâce à la hausse plus que proportionnelle du résultat d'exploitation récurrent.

2.2 Principaux risques et incertitudes

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

2.2.1 Prix des matières premières et des emballages

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

2.2.2 Risque de change

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

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

Un cours moyen bas des principales unités monétaires étrangères de Lotus Bakeries de 5 % aurait eu des conséquences négatives d'environ 2.507 kEUR au total sur le résultat net. Un cours moyen haut des principales unités monétaires étrangères de Lotus Bakeries de 5 % aurait eu des effets positifs d'environ 2.771 kEUR au total sur le résultat net.

RISQUE DE CHANGE

	EFFET SUR LE RÉSULTAT NET D'UNE BAISSE DU TAUX MOYEN DE 5 % (MONTANT EN KEUR)	EFFET SUR LE RÉSULTAT NET DU TAUX MOYEN PLUS ÉLEVÉ QUE 5 % (MONTANT EN KEUR)
USD	(971)	1.074
GBP	(1.028)	1.136
CNY	(195)	215
Andere	(313)	346
Total	(2.507)	2.771

2.2.3 Risque de taux d'intérêt

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

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

Dans le cadre de sa gestion des risques de taux d'intérêt, le Groupe conclut, si besoin, des accords portant sur les intérêts susceptibles de changer un taux d'intérêt variable en un taux d'intérêt fixe. Au 31 décembre 2017, les obligations financières productives d'intérêt (115.000 kEUR) au taux d'intérêt variable étaient couvertes par ces accords.

Un changement du taux d'intérêt Euribor en 2017 de dix points base aurait impacté les charges d'intérêt d'environ 91 kEUR.

2.2.4 Risque de crédit

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

Le Groupe Lotus Bakeries dispose d'un portefeuille de clientèle internationale diversifié, essentiellement composé de grands noms de la distribution et de clients spécialisés dans le libre-service de gros et dans la restauration dans les différents pays. Pour ses exportations en dehors de l'Europe occi-

dentale et du Nord, des États-Unis, de la Corée du Sud et de la Chine, il fait appel à des crédits documentaires ou à des assurances crédit. Le Groupe Lotus Bakeries s’est doté de procédures et de règles strictes en matière de suivi de la clientèle, de manière à pouvoir limiter et maîtriser aussi rapidement et aussi efficacement que possible tout risque potentiel.

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

2.2.5 Risque de liquidité

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

Dans le cadre de la reprise de la société Natural Balance Foods Ltd en 2015, des options de vente liées aux intérêts minoritaires restants ont été proposées à des tiers. Ces options de vente donnent le droit à leur détenteur de vendre une partie ou la totalité de leur investissement dans notre filiale. À cet effet, le bilan consolidé contient une obligation financière susceptible d’occasionner une dépense d’argent comptant plus importante si la société reprise génère de meilleurs résultats que prévu dans le plan de développement à long terme. Dans l’annexe financière du rapport annuel 2017, explication 21, il y a plus de détails à ce sujet.

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

2.2.6 Structure du patrimoine

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

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

RATIOS FINANCIERS	2017	2016	2015	2014	2013
Jours crédit à la clientèle	42	37	45	41	40
Solvabilité (%)	49,1	45,3	38,1	59,5	51,3
Dettes financières nettes / Rebitda*	0,55	0,93	1,83	0,30	0,88
Rentabilité nette des capitaux propres (%)	22,0	25,1	21,0	18,3	16,3

(*) Le REBITDA normalise avant l’impact des reprises

2.2.7 Risques liés à la responsabilité en matière de produits

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

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

La responsabilité en matière de produits est par ailleurs dûment assurée, dans des limites raisonnables.

2.2.8 Risques liés aux plans de pension

La forme des plans de pension existant au sein du Groupe Lotus Bakeries et les avantages qui y sont liés dépendent des conditions et usages en vigueur dans chaque pays. Les primes de retraite peuvent être accordées par les régimes de cotisation ou de retraite définies.

Une partie importante des plans de pension relèvent des régimes de retraite à cotisations définies - en Belgique, en France, en Suède et aux États-Unis, notamment. Les fonds sont alimentés par les cotisations de l'employeur et des travailleurs et mis à charge du compte de résultats de l'exercice considéré. Ce régime n'impose pas d'obligation juridique ou implicite de payer d'autres cotisations malgré le poids des fonds permettant de cotiser à la caisse de retraite.

Étant donné que la législation belge s'applique à tous les plans de retraite du deuxième pilier (cf. « Loi Vandenbroucke »), tous les régimes belges à cotisations définies sont en principe considérés en IFRS comme des régimes à prestations définies dans l'intérêt du rendement minimum garanti, garanti majoritairement par une compagnie d'assurances externe percevant et gérant les cotisations. D'après la Loi Vandenbroucke de 2004 sur les pensions complémentaires, l'employeur doit garantir un rendement minimum de 3,75 % sur les cotisations salariales et de 3,25 % sur les cotisations patronales. À partir du 1er janvier 2016, ces pourcentages étaient remplacés par un seul pourcentage qui change suivant les rendements du marché, avec un minimum de 1,75 % et un maximum de 3,75 %, réduisant le risque pour l'employeur.

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

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

À ceci s'ajoutent, dans certaines entreprises, des dispositions relatives aux départs en prépension (Belgique) et aux obligations légales en matière de retraite (France), qui sont elles aussi traitées au titre de régimes de retraite à prestations définies. Ces régimes font l'objet des provisions nécessaires, sur la base de la valeur actuarielle actuelle des engagements (concrétisables dans le futur) vis-à-vis des travailleurs concernés.

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

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

2.3 Instruments financiers

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

2.4 Recherche et développement, innovation et responsabilité sociétale

2.4.1 Innovations et développement de produits

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

Par une nouvelle approche des processus de développement et l'expérimentation sur l'interaction entre différentes matières premières, le département R&D contribue à améliorer les produits. À cet effet, il s'appuie sur sa propre expertise mais aussi sur celle des institutions universitaires et des plates-formes de modernisation créées par l'industrie alimentaire.

2.4.2 Responsabilité sociétale

Le programme « Care for Today - Respect for Tomorrow » traduit clairement l'approche de la responsabilité sociétale de Lotus Bakeries. Il est porté à la connaissance de tous les collaborateurs et du conseil d'administration. À la fin de 2014, Lotus Bakeries s'est appuyée sur le « Global Reporting Initiative » (GRI), version GRI-G4 pour le présenter à toutes les parties prenantes. À compter de 2017, Lotus Bakeries choisit d'établir un rapport sur son programme favorisant le développement durable suivant les objectifs de développement durable (ODD) proposés par les Nations Unies. Le chapitre « Care for Today - Respect for Tomorrow » présente les résultats jusqu'à ce jour.

2.5 Faits importants après le 31 décembre 2017

En mars 2018, Lotus Bakeries est parvenue à un accord avec Grassroots concernant l'acquisition des activités de production de BEAR. Grassroots produit aujourd'hui en exclusivité l'intégralité de l'assortiment BEAR pour Lotus Bakeries. L'installation de production se trouve en Afrique du Sud, à proximité de la fertile vallée de Ceres d'où viennent tous les fruits utilisés pour les snacks fruités. La convention prévoit que Grassroots fournisse des infrastructures de production flambant neuves (par le biais d'une société nouvellement constituée, Bearnibbles) incluant toutes les installations nécessaires à la fabrication des produits BEAR et employant le nombre de collaborateurs requis à cette fin. Cette installation de production « clé en main » devrait être opérationnelle en 2019. Le transfert ne sera définitif qu'au moment où toutes les conditions imposées seront remplies et après l'approbation des instances réglementaires.

3. PERSPECTIVES POUR 2018

Après l'année record de 2016, Lotus Bakeries est parvenue à mettre la barre encore plus haut en 2017, qu'il s'agisse du chiffre d'affaires ou de la rentabilité. Le chiffre d'affaires de 524 millions EUR en 2017 est presque 3% plus élevé que celui de 2016 (malgré l'euro fort), et le résultat d'exploitation récurrent a progressé de plus de 6 %. La croissance du chiffre d'affaires, au deuxième semestre en particulier, fut absolument remarquable et est imputable aux en-cas naturels, à la poursuite de l'internationalisation de Lotus Biscoff et à la croissance des gaufres Lotus.

En 2017, les en-cas naturels sous les marques Nākd, TREK et BEAR ont enregistré une croissance « à deux chiffres », et ce, sous l'effet du Royaume-Uni et des Pays-Bas. Ces marques ont également fait avec succès leurs premiers pas dans certains autres pays d'Europe et aux États-Unis. De plus, en Europe et aux États-Unis une belle croissance a de nouveau été enregistrée avec Lotus Biscoff.

En 2017, l'entreprise a encore investi dans l'extension de la capacité de production en Belgique et aux États-Unis.

En 2018, Lotus Bakeries compte poursuivre sur la lancée de 2017. Le packaging de Lotus Biscoff a été entièrement relooké et dans la catégorie des pâtisseries, une nouvelle gamme de cakes sera lancée sous peu. L'évolution de l'euro jouera néanmoins un rôle crucial pour la croissance du chiffre d'affaires et la rentabilité ; l'accentuation de l'affaiblissement de l'USD en particulier a un impact significatif. Le niveau des investissements restera élevé cette année, tant en ce qui concerne les investissements dans la capacité supplémentaire et l'efficacité que dans le soutien permanent aux marques via des campagnes médiatiques.

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

4. RÉSULTATS ET PROPOSITION DE RÉPARTITION

Consolidé

Le bénéfice net consolidé de l'exercice 2017 s'élève à 64,6 millions d'euros contre 62,5 millions d'euros en 2016.

Statutaire

Les résultats de la société mère, la SA Lotus Bakeries, de l'exercice 2017 se présentent comme suit :

ENEUR	
Bénéfice de l'exercice	9.046.105,91
Prélèvement sur les réserves immunisés	-
Transfert aux réserves immunisés	-
Bénéfice à répartir	9.046.105,91

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

ENEUR	
Dotation aux réserves légales	844,80
Dotation / (Prélèvement) aux autres réserves	(7.092.032,39)
Distribution d'un dividende brut ⁽¹⁾	15.887.293,50
Distribution des tantièmes aux administrateurs	250.000,00
TOTAL	9.046.105,91

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

5. DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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 15 mai 2018, le dividende brut s'élèvera à 19,50 EUR par action. Après déduction du précompte mobilier de 30 %, le paiement sera effectué à partir du 25 mai 2018 sur présentation du coupon n° 30 aux guichets des banques suivantes : Degroof - Petercam, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Banque et KBC Banque.

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

Suivant la législation en vigueur ou les évolutions en la matière, nous modifions la charte si besoin. Le présent rapport annuel mentionne les applications réelles de la Charte de gouvernance d'entreprise. Il n'existe aucune divergence par rapport aux dispositions du Code de gouvernance d'entreprise.

Dividende brut

(en EUR)

2017	19,5
2016	16,2
2015	14,2
2014	12,4
2013	10,8

5.1 Capital et actions

5.1.1 Capital

Le 4 avril 2017, à la suite de l'exercice de warrants, le capital social de la SA Lotus Bakeries est passé de 3.575.783,65 EUR à 3.583.571,65 EUR, soit une augmentation de 7.788,00 EUR. Le 4 octobre 2017, une augmentation supplémentaire de 660,00 EUR est à nouveau intervenue. Le capital social s'est ainsi établi à 3.584.231,65 EUR.

5.1.2 Actions

Par l'exercice des warrants et des augmentations de capital social qui ont suivi, la SA Lotus Bakeries a émis 1.770 nouvelles actions le 4 avril 2017 et 150 le 4 octobre 2017. Le nombre total d'actions de Lotus Bakeries est donc passé de 812.513 à 814.283 et ensuite à 814.433.

Le 31 décembre 2017, la SA Lotus Bakeries recensait 814.433 actions nominatives ou dématérialisées.

5.1.3 Options sur actions

2.260 options sur actions ont été émises en 2017 dans le cadre du plan d'options sur actions de Lotus Bakeries. Au 31 décembre 2017, 14.391 options sur actions n'étaient pas levées.

ANNÉE D'ÉMISSION DES OPTIONS	NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES (1)	NOMBRE D'OPTIONS LEVÉES (2)	NOMBRE D'OPTIONS DISPONIBLES
2007	11.950	11.950	-
2010	2.400	2.400	-
2011	1.300	1.300	-
2012	5.069	5.069	-
2013	3.998	2.726	1.272
2014	5.358	-	5.358
2015	3.383	-	3.383
2016	2.532	-	2.532
2017	1.846	-	1.846

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

(2) Nombre cumulé d'options exercées.

5.1.4 Warrants

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

5.1.5 Rachat d'actions de la société

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

En 2017, la S.A. Lotus Bakeries a racheté 1.611 actions propres. Le nombre total d'actions propres rachetées détenues en portefeuille au terme de l'exercice est de 15.171 unités, soit un pair comptable de 66.752,4 EUR ou 1,86 % du capital souscrit.

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

5.2 Actionnaires et structure de l'actionnariat

L'actionnariat de la SA Lotus Bakeries au 31 décembre 2017 :

	DROITS DE VOTE	DROITS DE VOTE EXPRIMÉS EN %
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries ⁽¹⁾	455.323	55,91%
Lotus Bakeries SA ⁽²⁾	15.171	1,86%
Total aux mains de la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries et de Lotus Bakeries SA	470.494	57,77%
Holding Biloba BVBA ⁽³⁾	27.000	3,32%
Christavest Comm.VA ⁽⁴⁾	20.298	2,49%
Public	296.641	36,42%
Total	814.433	100,00%

(1) La Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries n'est pas contrôlée. Les intérêts de la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries dans la SA Lotus Bakeries ressortent de la déclaration de transparence reçue par la SA Lotus Bakeries le 5 avril 2013*, de la déclaration d'une certification d'actions de Lotus Bakeries faite à la SA Lotus Bakeries en juillet 2014 et de la demande faite le 20 novembre 2017 par la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries à la SA Lotus Bakeries de convertir les actions Lotus Bakeries dématérialisées en actions au nom de Lotus Bakeries, suite à quoi depuis le 21 novembre 2017 les actions de la Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries ont été inscrites de manière nominative dans le registre des actionnaires de la SA Lotus Bakeries.

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

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

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

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

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

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

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

5.3.1 Conseil d'administration

5.3.1.1 Composition

Depuis le 12 mai 2017, le conseil d'administration se compose comme suit :

Président :

Vasticom SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele

Administrateur délégué :

Mercur Consult SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Boone

Administrateurs non exécutifs :

- PMF SA, représentée par son représentant permanent Johan Boone
 - Anton Stevens
 - Beneconsult SPRL, représentée par sa représentante permanente Benedikte Boone
 - Concellent SA, représentée par sa représentante permanente Sofie Boone
-

Administrateurs indépendants :

- Peter Bossaert
 - Benoit Graulich SPRL, représentée par son représentant permanent Benoit Graulich
 - Dominique Leroy
 - Sabine Sagaert SPRL, représentée par sa représentante permanente Sabine Sagaert
-

Jan Vander Stichele Président du conseil d'administration

- Ingénieur civil (KU Leuven) et candidat en sciences économiques appliquées (KU Leuven)
- Était directeur technique du Groupe Verlipack
- Depuis fin 1996, actif au sein du Groupe Lotus Bakeries comme directeur général de Lotus Bakeries France, ensuite comme General Manager Operations, et de 2011 à 2016 comme Executive Director
- Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2005 et administrateur délégué de mai 2011 à mai 2016
- Président du conseil d'administration de Team Industries et de Fevia Vlaanderen/Flanders' Food
- Membre du conseil d'administration de TVH Parts
- Membre du comité de direction du Voka et de la KULAK

Jan Boone CEO/Administrateur délégué

Licencié en sciences économiques appliquées (KU Leuven) ; Licence Spéciale en Révisorat (UMH)

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

Johan Boone Administrateur non exécutif

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

Anton Stevens Administrateur non exécutif

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

Benedikte Boone Administratrice non exécutive

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

Sofie Boone

Administratrice non exécutive

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

Peter Bossaert

Administrateur indépendant

- Ingénieur commercial (Université d'Anvers)
 - Entre 1989 et 1997, a exercé diverses fonctions de marketing et de vente chez Unilever et Campina
 - Depuis 1997, actif chez Medialaan. En 2000, il fut nommé directeur général des activités radio
 - Depuis 2012, CEO de Medialaan
 - Le 1er février 2018 fut annoncée la fusion de Medialaan et de De Persgroep Publishing pour former une seule entreprise de médias, et qu'il était nommé CEO de la nouvelle entité
 - Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2017
-

Benoit Graulich

Administrateur indépendant

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

Dominique Leroy

Administratrice indépendante

- Ingénieure commerciale (Solvay Business School)
 - Carrière de 24 ans chez Unilever où elle a exercé diverses fonctions aux finances et au département sales et marketing. En 2007, elle a été nommée administratrice déléguée d'Unilever BeLux et membre du comité de direction d'Unilever Benelux
 - Depuis 2011, active chez Proximus (anciennement Belgacom) comme Vice President Sales de la division consommateurs. Depuis 2012, Exécutive Vice President de la Consumer Business Unit et depuis janvier 2014, administratrice déléguée du Groupe Proximus et présidente du comité exécutif
 - Présidente du conseil d'administration de BICS, Be-Mobile et de l'International Advisory Board de la Solvay Brussels School of Economics & Management
 - Membre du Supervisory Board de la SA Koninklijke Ahold Delhaize
 - Membre du conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain
 - Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2009
-

Sabine Sagaert

Administratrice indépendante

- Ingénieure commerciale (KU Leuven) ; Master in Economic Legislation (UCL) et MBA (KU Leuven), diplôme d'études en fiscalité (Fiscale Hogeschool Brussel)
- A exercé plusieurs fonctions au sein de la cimenterie CBR dans les domaines logistique et commercial pour le Benelux. Puis elle a exercé plusieurs fonctions chez AB InBev, dont la plus récente au poste de Business Unit President Belux. Elle a ensuite dirigé la division dentaire chez Arseus
- Depuis 2011, General Manager Malt business Europe chez Cargill. Depuis 2015, Global Managing Director Malt Business et depuis octobre 2017 Managing Director Global Edible Oils Solutions EMEA et Russie
- Administratrice chez Miko et de l'asbl Les Petits Riens
- Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries depuis 2011

Les administrateurs précités composaient le conseil d'administration depuis mai 2017. Nous renvoyons au rapport annuel de 2016 pour connaître sa composition pendant les quatre premiers mois de 2017.

Lors de la sélection des candidats au conseil d'administration par les membres actuels du conseil d'administration préalablement à la nomination d'un nouvel administrateur à l'assemblée générale, les aptitudes, les compétences et la diversité priment. Lotus Bakeries est consciente qu'elle doit veiller à la constitution d'un conseil d'administration critique, disposant de connaissances spécialisées des différents domaines touchant Lotus Bakeries. Certains critères de diversité sont imposés par la loi et sont évidemment respectés par Lotus Bakeries, concernant notamment le nombre d'administrateurs indépendants et le nombre d'administrateurs de l'autre sexe. À cet égard, Lotus Bakeries souligne que la composition précitée répond à la norme exigeant qu'au moins un tiers des administrateurs soit de l'autre sexe. Cette obligation est visée à l'article 518bis, §1 du Code des sociétés. Par ailleurs, la société indique également que les administrateurs indépendants précités répondent aux critères d'indépendance définis à l'article 526ter du Code des sociétés. Outre ces critères de diversité imposés par la loi, Lotus Bakeries s'efforce d'instaurer une diversité au niveau des connaissances et des expériences et soupèse consciencieusement, lors de la sélection des candidats, les compétences qui seraient le plus profitables à l'entreprise à la lumière des compétences déjà présentes parmi les membres du conseil d'administration. Le résultat de cette politique découle des CV mentionnés ci-avant.

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

5.3.1.2 Fonctionnement du conseil d'administration

En 2017, le conseil d'administration s'est réuni six fois. Les administrateurs étaient tous présents à toutes les réunions, sauf Dominique Leroy et la SPRL Sabine Sagaert, représentée par sa représentante permanente Sabine Sagaert, absentes toutes les deux à une réunion du conseil d'administration.

Les sujets traités étaient les suivants :

- les résultats financiers
- les résultats des ventes
- les résultats au 31/12 et au 30/06 et la proposition de communiqué de presse
- le budget d'investissements et le budget global
- les investissements dans les médias
- explication des plans d'action de l'année de différents pays
- évolution des prix dans les différents pays
- agrandissement de l'usine de Lembeke
- mise à jour de l'état d'avancement de la nouvelle usine aux États-Unis
- évaluation du prix des matières premières et des emballages
- conception de nouveaux produits
- comptes rendus et recommandations des comités
- ordre du jour de l'assemblée générale
- rappel de pâte à tartiner au speculoos Lotus
- crise du fipronil et impact sur le prix des œufs
- ambitions de croissance et vision des fusions et acquisitions
- législation relative à la protection de la vie privée

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

Dans le courant de l'année 2017, le conseil d'administration n'a pas été amené à appliquer la procédure de l'article 523 du Code des sociétés en matière de conflits d'intérêts.

Les transactions exécutées en 2017 par des personnes considérées comme

initiées et par des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes l'ont été conformément aux règles internes de la SA Lotus Bakeries visant à éviter les abus de marché.

5.3.2 Comité d'audit

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

Le comité d'audit s'est réuni à trois reprises en 2017 ; tous ses membres ont assisté à toutes les réunions, sauf Dominique Leroy, notée absente à une réunion. Le commissaire a assisté aux trois réunions, au cours desquelles il a présenté ses constatations au comité d'audit.

Les sujets traités étaient les suivants :

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

5.3.3 Comité de nomination et de rémunération

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

Le comité s'est réuni deux fois en 2017, en la présence de tous ses membres. Les sujets traités étaient les suivants :

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

5.3.4 Évaluation du conseil d'administration et de ses comités

Le fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités est évalué tous les trois ans. L'évaluation de l'efficacité du conseil d'administration se déroule sous la direction du président. Les sujets suivants sont traités : l'ampleur du conseil d'administration, le fonctionnement général du conseil d'administration, la manière dont les réunions sont préparées, la participation de chaque administrateur aux travaux, la présence et l'implication de chaque administrateur lors des réunions et des prises de décision et la composition du conseil d'administration et ses échanges avec le comité exécutif.

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

5.4 Comité exécutif

Composition du comité exécutif jusqu'au 31 août 2017 inclus :

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

Depuis septembre 2017, le comité exécutif est composé des membres suivants :

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

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

Le comité exécutif s'est réuni à vingt-trois reprises en 2017. Tous les membres ont assisté à ces réunions.

5.5 Rapport de rémunération

5.5.1 Introduction

Le rapport de rémunération de 2017 a pour objectif de rendre la politique de rémunération relative aux administrateurs et aux dirigeants exécutifs menée par Lotus Bakeries transparente.

Le rapport de rémunération sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2018 et le conseil d'entreprise sera informé de son contenu, conformément aux dispositions de la loi. Un contrôle a par ailleurs été exécuté par le commissaire.

5.5.2 Définition de la politique de rémunération et rémunération

5.5.2.1 Administrateurs

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

L'actuelle politique de rémunération des administrateurs a été approuvée par l'assemblée générale du 13 mai 2011, sur proposition du conseil d'administration et après avis du comité de nomination et de rémunération. La rémunération des administrateurs est comparée tous les deux ans à un échantillon pertinent de rémunérations pratiquées au sein d'entreprises cotées en bourse, pour permettre à Lotus Bakeries d'attirer des administrateurs pouvant se prévaloir de compétences à la mesure de ses ambitions.

5.5.2.2 Directeurs exécutifs

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

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

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

5.5.2.3 Cadres

La politique de rémunération des cadres est définie par le comité exécutif et approuvée par le comité de nomination et de rémunération. À cette fin, le Groupe fait appel à une entreprise de conseil en ressources humaines internationale, qui propose une pondération de fonction assortie du paquet salarial usuel correspondant.

5.5.3 Déclaration relative à la politique de rémunération appliquée en 2017

5.5.3.1 Administrateurs non exécutifs et administrateurs exécutifs

Critères stratégiques

Comme indiqué dans le tableau à la page ci-contre, les administrateurs non exécutifs se voient attribuer une rémunération d'où est exclue toute rémunération liée aux prestations, comme des bonus, des programmes d'incitants à long terme liés à des actions, des avantages en nature ou des avantages en matière de pension.

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

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

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

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

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

Rémunération

Chaque membre du conseil d'administration perçoit une rémunération de 20.000 EUR par an. 40.000 EUR sont accordés au président sur une base annuelle. Chaque membre du comité d'audit et du comité de nomination et de rémunération perçoit quant à lui une rémunération de 5.000 EUR par an.

Aucune autre rémunération, telle que des primes aux prestations en espèces, des actions ou des options, n'est davantage prévue pour les administrateurs non exécutifs.

Le tableau à la page ci-contre présente les rémunérations attribuées à chacun des membres du conseil d'administration pour l'année 2017.

NOM	CONSEIL D'ADMINISTRATION	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ DE NOMI- NATION ET DE RÉMUNÉRATION	RÉMUNÉRATION TOTALE EN 2017
Vasticom SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Vander Stichele	Président	Membre	Membre	50.000 EUR
Mercur Consult SPRL, représentée par son représentant permanent Jan Boone	Administrateur délégué	-	-	20.000 EUR
PMF SA, représentée par son représentant permanent Johan Boone	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Anton Stevens	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Beneconsult SPRL, représentée par son représentante permanente Benedikte Boone	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Concellent SA, représentée par son représentante permanente Sofie Boone	Administrateur non exécutif	-	-	20.000 EUR
Peter Bossaert	Administrateur indépendant	-	-	20.000 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	-	Président	25.000 EUR

Le Président du conseil d’administration dispose des ressources nécessaires au bon exercice de sa tâche.
Le Président reçoit une compensation additionnelle de 100.000 EUR pour représenter la société auprès des groupes d’intérêt.

5.5.3.2 Directeurs exécutifs

Critères stratégiques

Le comité de nomination et de rémunération soumet au conseil d’administration des propositions concrètes portant sur la rémunération des membres du comité exécutif.
Le niveau et la structure de la rémunération des membres du comité exécutif doivent permettre au Groupe d’attirer, de fidéliser et de motiver des professionnels qualifiés et des experts, corrélativement à la nature et à la portée des responsabilités individuelles qui leur sont confiées. À cet effet, une étude des rémunérations en vigueur en Belgique est effectuée tous les deux ans, de manière à permettre au Groupe de disposer d’une comparaison externe des principales fonctions. Afin d’obtenir une cohérence entre les niveaux de rémunération, la rémunération des dirigeants exécutifs est déterminée suivant la fonction et son contenu au sein de Lotus Bakeries. À la rémunération fixe s’ajoute une rémunération variable. Quant aux dirigeants exécutifs, elle est basée sur les résultats de Lotus Bakeries et sur des critères spécifiques avec une période d’évaluation d’un an, puis de deux et de trois ans.

Les critères d’évaluation utilisés pour déterminer la rémunération variable en 2017 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l’exercice 2017. La période d’évaluation utilisée ici a une durée d’un an.
Depuis l’exercice 2011 déjà, un plan de rémunération à long terme, assorti d’objectifs sur deux et trois ans, était mis en place pour les directeurs exécutifs. Les critères utilisés dans ce cadre sont les objectifs issus du plan stratégique du Groupe Lotus Bakeries.
Un régime de pension complémentaire de type « à cotisations définies » est par ailleurs en vigueur. Sa gestion a été confiée à une compagnie d’assurances.
En outre, il existe un plan d’options avec un nombre fixe d’options pour les membres du comité exécutif.
En principe, les actions et autres formes de rémunération différée ne sont pas réputées acquises et les options ne peuvent pas être exercées pendant trois ans et demi suivant leur octroi.

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

Dispositions en matière d'approbation

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

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

Les objectifs définis pour 2017 ont été soumis à l'approbation du comité de nomination et de rémunération. Les critères d'évaluation utilisés pour déterminer la rémunération variable en 2017 sont les principaux indicateurs de performance basés sur les objectifs de l'exercice 2017. La période d'évaluation a une durée d'un an. Le plan bonus défini au bénéfice des directeurs exécutifs précise que le bonus ne pourra être acquis qu'après approbation des chiffres consolidés par le commissaire et par le comité de nomination et de rémunération.

Par ailleurs, les objectifs relatifs à la période 2017-2019 ont été déterminés et soumis au comité de nomination et de rémunération, à charge pour celui-ci de fixer la rémunération à long terme. Les principaux indicateurs de performance sont issus du plan stratégique du Groupe Lotus Bakeries. En 2017, il a été procédé au paiement d'un bonus cadrant dans la politique à long terme en matière de rémunération.

5.5.5 Rémunération du CEO en 2017

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

En 2017, le coût du salaire de base fixe s'est élevé à 739.994 EUR. La partie variable calculée sur les objectifs de 2017 s'est élevée à 377.953 EUR et sera payée en 2018. La cotisation au régime de retraite s'élève à 114.547 EUR. Les autres éléments de la rémunération s'élèvent à 32.268 EUR. Il n'est pas prévu de disposition de droit de revendication. L'évaluation des prestations est fondée sur les résultats contrôlés.

5.5.6 Rémunération des directeurs exécutifs en 2017 (à l'exception du CEO)

En 2017, trois membres du comité exécutif ont été rémunérés sur une base indépendante et au moyen de mandats de direction et un membre par un contrat de travail. La rémunération découlant d'un contrat de travail comprend des montants sans charges sociales ; pour une rémunération sur une base indépendante, on prend en compte le coût intégral.

Les rémunérations cumulées pour l'exercice complet ont été les suivantes en 2017.

En 2017, le salaire de base fixe s'est élevé à 1.070.713 EUR. La partie variable calculée sur les objectifs de 2017 s'est élevée à 427.487 EUR et sera payée en 2018. La cotisation au régime de retraite s'élève à 164.208 EUR. Les autres éléments de la rémunération s'élèvent à 51.821 EUR. Il n'est pas prévu de disposition de droit de revendication. L'évaluation des prestations est fondée sur les résultats contrôlés.

5.5.7 Modalités applicables à l'intégralité du comité exécutif

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

5.5.8 Rémunération liée aux actions

5.5.8.1 Actions accordées en 2017

En 2017, des options sur actions sur l'exercice 2016 ont été proposées aux membres du comité exécutif précédent.

NOM	ANNÉE D'ATTRIBUTION	NOMBRE D'OPTIONS	PRIX D'EXERCICE
Jan Boone	2017	255	2.331,77 EUR
William Du Pré	2017	128	2.331,77 EUR
Ignace Heyman	2017	128	2.331,77 EUR
Isabelle Maes	2017	128	2.331,77 EUR

5.5.8.2 Exercice des options sur actions et/ou warrants en 2017

Les membres du comité exécutif ont exercé les options sur actions ou warrants en 2017 comme suit :

DATE	NOM	TRANSACTION	NOMBRE	PRIX	VALEUR TOTALE
5/04/2017	Ignace Heyman	Uitoef. opties	250	496,77 EUR	124.192,50 EUR
5/04/2017	Ignace Heyman	Uitoef. opties	250	650,31 EUR	162.577,50 EUR

On ne recensait en 2017 aucune option échue mais non exercée, détenue par les membres du comité exécutif.

5.5.9 Indemnités de départ

Aucun régime d'indemnités de départ particulier n'a été conclu avec les membres du comité exécutif. Les membres du comité exécutif qui ont été rémunérés sur une base indépendante et au moyen de mandats de direction bénéficient d'une indemnité de départ correspondant à 12 mois de rémunérations fixe et variable. L'autre membre du comité exécutif est lié par un contrat de travail de salarié.

Aucune indemnité de départ n'a été payée à des membres du comité exécutif en 2017.

5.6 Contrôle interne et gestion des risques

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

5.6.1 Environnement de contrôle

L'organisation de la fonction financière repose sur trois piliers, dont le premier consiste à décliner en « directives générales » pour le Groupe Lotus Bakeries les responsabilités des différents départements financiers, pour que chaque collaborateur soit parfaitement au fait de son rôle et de ses responsabilités. Ceux-ci sont explicités pour tous les domaines opérationnels de nature financière, comme la comptabilité et la consolidation, les rapports de gestion, le calcul des prix de revient, les calendriers, les processus de définition des budgets et des prévisions, la gestion centralisée des données de base, la fonction de trésorerie, l'approbation des investissements, les assurances et l'environnement de contrôle interne. Le deuxième pilier est constitué du manuel de comptabilité de Lotus Bakeries, dans lequel sont définis les principes comptables et les procédures applicables. Il existe par ailleurs des standards, et les rapports de gestion sont établis conformément à des normes, de manière à garantir une interprétation uniforme de l'information financière d'un bout à l'autre de l'organisation.

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

5.6.2 Processus de gestion des risques

Lotus Bakeries s'est dotée d'un processus permanent de gestion des risques afin de s'assurer que les risques soient identifiés, évalués, gérés et suivis de manière à être maintenus à un niveau acceptable. Le processus de gestion des risques coïncide étroitement avec l'exécution des objectifs stratégiques, opérationnels et financiers de l'entreprise. L'intégralité du processus de gestion des risques est basée sur le COSO (Internal Control Framework). Le comité exécutif assume l'entière responsabilité du processus de gestion des risques de Lotus Bakeries. Le Corporate Director Quality, Procurement and R&D est chargé de la coordination.

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

5.6.3 Activités de contrôle

Chaque area manager commente et explique chaque mois les résultats réalisés par son area dans les divisions opérationnelles. Le comité exécutif examine également les résultats à l'occasion de chacune de ses réunions mensuelles. Le département Corporate Finance gère l'ensemble du processus. Lotus Bakeries a élaboré à cet effet divers ICP, lesquels servent à l'examen de ses activités de vente, des rapports financiers de chaque area et des résultats consolidés. Le Groupe s'est également doté d'ICP ayant trait au personnel et aux opérations au sein des usines, aux achats et à la logistique. Ces ICP et la communication de données sont distincts pour chaque area et consolidés pour le Groupe Lotus Bakeries. Le département Corporate Treasury examine chaque jour dans le détail la situation de trésorerie.

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

5.6.4 Information et communication

Lotus Bakeries a choisi de gérer tous ses principaux processus d'exploitation par le biais d'un seul et même progiciel ERP (SAP), offrant de nombreuses fonctionnalités en matière de communication de données et de communication interne et permettant de centraliser la gestion des droits d'accès et des autorisations.

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

À des fins d'information, Lotus Bakeries a élaboré divers ICP, lesquels servent à l'examen des activités de vente et des rapports financiers. Le Groupe s'est également doté d'ICP ayant trait au personnel et aux opérations au sein des usines, aux achats et à la logistique. Ces rapports sont disponibles de manière distincte ou consolidée, comme au niveau de l'area ou du Groupe.

5.6.5 Mesures rectificatives

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

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

1. L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 8 mai 2015 mandate le conseil d'administration de la SA Lotus Bakeries pour qu'il procède, en cas d'offre publique d'acquisition d'actions de la société

et en application du capital autorisé, à des augmentations du capital social conformément aux dispositions de l'article 607 du Code des sociétés. Ce mandat est accordé au conseil d'administration pour une période de trois ans à dater du 8 mai 2015.

2. En vertu de la décision arrêtée le 8 mai 2015 par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, le conseil d'administration est habilité, conformément aux dispositions de l'article 620 du Code des sociétés, à acquérir pour le compte de la société des actions de cette dernière, lorsque cette acquisition doit lui éviter un dommage grave et imminent. Ce mandat est accordé au conseil d'administration pour une période de trois ans à dater du 27 mai 2015 et peut être reconduit.

5.8 Audit externe

La SCCRL PwC Réviseurs d'entreprises, représentée par monsieur Peter Opsomer, réviseur d'entreprises, a été renommée commissaire aux comptes de la SA Lotus Bakeries (statutaire et consolidée) à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 13 mai 2016, pour une durée de trois ans. Son mandat échoira immédiatement après l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de 2019. Les rémunérations pour les services d'audit et les services non liés à l'audit versées en 2017 à la SCCRL PwC Réviseurs d'entreprises et aux personnes liées à PwC Réviseurs d'entreprises sont mentionnées dans les commentaires 38 de l'annexe financière.

HONORAIRES D'AUDIT POUR L'AUDIT DU GROUPE 2017	EN MILLIERS D'EUR
SA Lotus Bakeries	77
Groupe Lotus Bakeries	346
Total	423

INFORMATIONS BOURSIÈRES DESTINÉES AUX ACTIONNAIRES



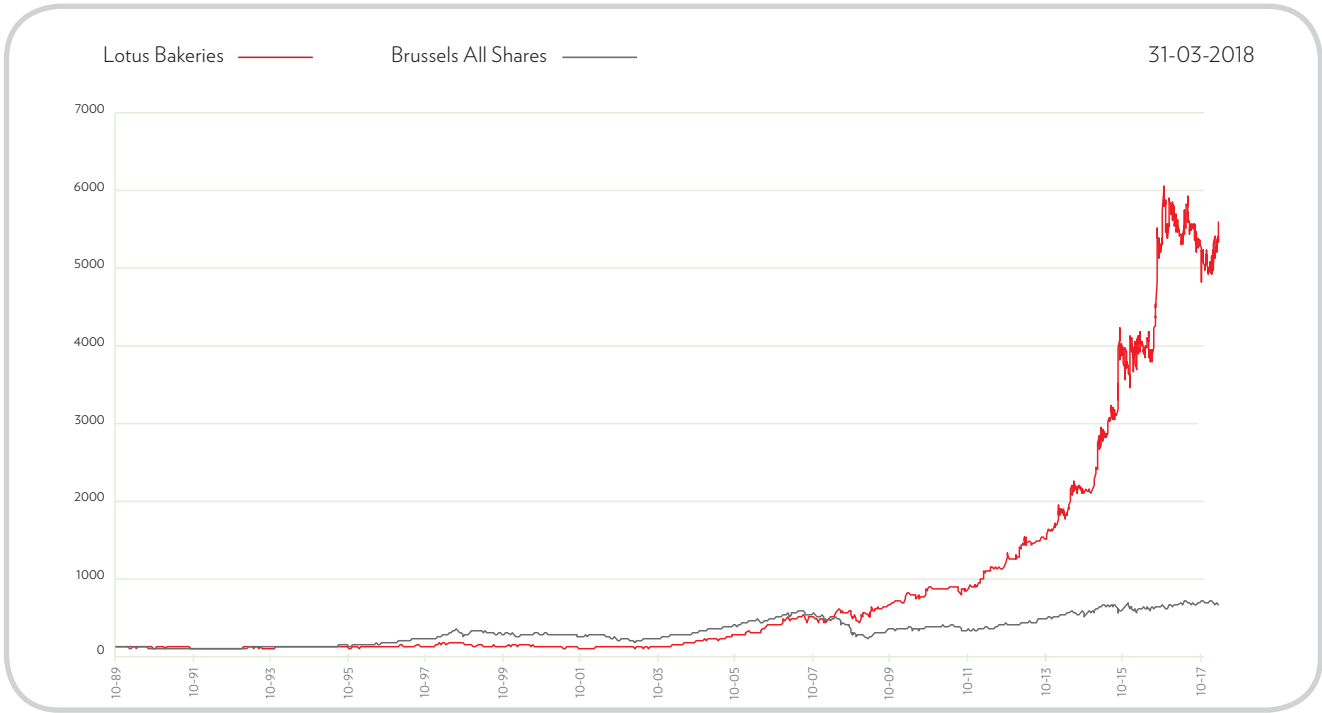
100.000.000

En 2017, les consommateurs britanniques
ont savouré pas moins de 100.000.000
portions fruitées BEAR.





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



Cours avec dividende net réinvesti.

DONNÉES BOURSIÈRES SUR L'ACTION LOTUS BAKERIES EN EUR	31-03-2018	2017	2016	2015	2014	2013
Cours le plus haut jusqu'au 31/12 (jusqu'au 31/03 en 2018)	2.420,00	2.529,00	2.617,95	1.845,00	989,95	725,00
Cours le plus bas jusqu'au 31/12 (jusqu'au 31/03 en 2018)	2.050,00	2.025,00	1.550,00	926,10	711,00	555,00
Cours au 31/12 (au 31/03 en 2018)	2.380,00	2.116,95	2.500,00	1.750,00	933,00	713,63
Capitalisation boursière au 31/12 en millions d'EUR (au 31/03 en 2018 en millions d'EUR)	1.938,35	1.724,11	2.031,28	1.420,76	749,21	567,42
Nombre d'actions en circulation au 31/12 (au 31/03 en 2018)	814.433	814.433	812.513	811.863	803.013	795.113
Rapport cours/bénéfice (PER) (1) jusqu'au 31/12 (jusqu'au 31/03 en 2018)	30,51	27,13	33,17	31,29	20,37	20,32

(1) PER: Price Earnings Ratio: cours boursier fin d'année (respectivement au 31 mars en 2018) divisé par le résultat net, par action fin d'année.

1. Cotation en bourse

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

2. Service financier

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

3. Liquidité et visibilité de l'action

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

4. Capitalisation boursière

Au 31 décembre 2017, la capitalisation boursière de Lotus Bakeries s'élevait à 1.724,11 millions d'euros.

5. Évolution de l'action Lotus Bakeries

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

6. Données boursières sur l'action Lotus Bakeries

Des tableaux contenant les chiffres-clés consolidés par action, respectivement les données boursières sur l'action Lotus Bakeries, figurent en pages 15 et 84 de ce rapport annuel.

7. Site internet du Groupe Lotus Bakeries

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

8. Calendrier financier

Vendredi 13 avril 2018

Rapport annuel 2017 disponible sur www.lotusbakeries.com

Mardi 15 mai 2018

Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires à 16.30 heures

Vendredi 25 mai 2018

Mise en paiement du dividende relatif à l'exercice 2017

Vendredi 17 août 2018

Publication des résultats semestriels 2018

Lundi 11 février 2019

Publication des résultats annuels 2018

Vendredi 10 mai 2019

Assemblée générale ordinaire des actionnaires

9. Rapport annuel

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

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

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

DONNÉES FINANCIÈRES



1

À ce jour, les 6 milliards de biscuits que Lotus Bakeries vend à travers le monde sont toujours produits sur un seul site, à Lembeke (Belgique). Viendra s'ajouter à celui-ci une deuxième usine à Mebane (États-Unis) dans le courant du deuxième semestre de 2019.





La présente partie du rapport annuel 2017 ne contient que le bilan consolidé, le compte de résultats consolidé et un aperçu financier abrégé sur cinq ans du Groupe Lotus Bakeries. L'annexe financière au présent rapport annuel contient les comptes annuels consolidés complets, le rapport consolidé du commissaire inclus, et est disponible en néerlandais et en anglais.

Les données financières de l'exercice 2017 figurant ci-après, qui sont basés sur les comptes annuels consolidés de 2017, ainsi que leur comparaison par rapport à 2016 ont été établis selon les normes IFRS adoptées au sein de l'Union européenne.

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

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

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

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

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

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

Sommaire

Données financières consolidées	89
- Bilan consolidé	89
- Compte de résultats consolidés	90
Revue financière abrégée des cinq dernières années du Groupe Lotus Bakeries	92

BILAN CONSOLIDÉ

EN MILLIERS D'EUR	31-12-2017	31-12-2016
ACTIFS		
ACTIFS IMMOBILISÉS	447.693	437.310
Immobilisations corporelles	174.426	161.590
Goodwill	141.001	144.368
Immobilisations incorporelles	123.924	126.006
Investissements dans des autres entreprises	12	37
Créances d'impôts différés	4.310	4.854
Autres créances à long terme	4.020	455
ACTIFS CIRCULANTS	149.801	110.692
Stocks	33.653	32.175
Créances commerciales	60.104	50.922
Créances TVA	4.789	4.235
Créances fiscales	484	1.061
Autres créances	1.487	485
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	48.129	19.932
Comptes de régularisation	1.155	1.882
TOTAL DE L'ACTIF	597.494	548.002

EN MILLIERS D'EUR	31-12-2017	31-12-2016
PASSIFS		
FONDS PROPRES	293.213	248.464
Capital social	15.999	15.527
Résultats reportés	316.954	267.947
Actions propres	(13.919)	(12.038)
Autres réserves	(25.877)	(23.038)
Intérêts minoritaires	56	66
DETTES À LONG TERME	193.923	197.245
Dettes financières	117.500	118.500
Dettes d'impôts différés	49.206	50.666
Dettes pour pensions	3.846	3.114
Provisions	414	1.986
Instruments financiers dérivés	1.970	3.419
Autres dettes à long terme	20.987	19.560
DETTES À COURT TERME	110.358	102.293
Dettes financières	1.750	7.533
Dettes pour pensions	152	89
Provisions	21	21
Dettes commerciales	68.542	54.742
Dettes sociales et salariales	18.383	18.418
Dettes TVA	119	225
Dettes fiscales	16.464	15.097
Instruments financiers dérivés	1	4
Autres dettes à court terme	1.662	2.133
Comptes de régularisation	3.264	4.031
TOTAL DU PASSIF	597.494	548.002

COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

EN MILLIERS D'EUR	2017	2016
CHIFFRE D'AFFAIRES	524.055	507.208
Approvisionnements et marchandises	(171.494)	(168.310)
Services et biens divers	(145.568)	(133.095)
Coût personnel	(105.580)	(101.639)
Amortissements et réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(12.105)	(14.796)
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales	(2.198)	(1.905)
Autres charges d'exploitation	(3.168)	(6.411)
Autres produits d'exploitation	5.407	2.893
RÉSULTAT D'EXPLOITATION RÉCURRENT (REBIT) ⁽¹⁾	89.349	83.945
Résultat d'exploitation non-récurrent	(91)	4.507
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT) ⁽²⁾	89.258	88.452
Résultat financier	(2.228)	(2.675)
Revenues d'intérêts (charges)	(2.096)	(2.209)
Gains de change (pertes)	175	(189)
Autres produits financiers (charges)	(307)	(277)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	87.030	85.777
Impôts	(22.397)	(23.322)
RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS	64.633	62.455
RESULTAT NET	64.633	62.455
Attribuable aux:		
Intérêts minoritaires	1.094	1.210
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	63.539	61.245

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

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

EN MILLIERS D'EUR	2017	2016
ETAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL:		
Qui pourraient être inclus dans les résultats ultérieurs	(2.727)	(22.747)
Ecart de conversion des activités étrangères	(5.989)	(21.064)
Bénéfices/(pertes) net sur couverture de flux de trésorerie	3.262	(1.683)
Qui ne seront jamais inclus dans le résultat net	(757)	(36)
Régimes de retraite à prestations définies	(757)	(36)
Bénéfices/(pertes) net attribué immédiatement aux fonds propres	(3.484)	(22.783)
Résultat global total	61.149	39.672
Attribuable aux:		
Intérêts minoritaires	449	(1.784)
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	60.700	41.456
BÉNÉFICE PAR ACTION		
Nombre moyen pondéré d'actions	799.423	793.147
Bénéfice de base par action (EUR) - attribuable aux:		
Intérêts minoritaires	1,37	1,53
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	79,48	77,22
Nombre moyen pondéré d'actions diluées	808.735	806.206
Bénéfice dilué par action (EUR) - attribuable aux:		
Intérêts minoritaires	1,35	1,50
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	78,57	75,97
Nombre d'actions ⁽¹⁾	814.433	812.513
Bénéfice par action (EUR) - attribuable aux:		
Intérêts minoritaires	1,34	1,49
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	78,02	75,38

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

REVUE FINANCIÈRE DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Bilan consolidé

EN MILLIERS D'EUR	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013
ACTIFS IMMOBILISÉS	447.693	437.310	442.884	263.881	262.729
Immobilisations corporelles	174.426	161.590	139.377	137.569	136.489
Goodwill	141.001	144.368	93.229	46.135	46.517
Immobilisations incorporelles	123.924	126.006	107.901	74.674	75.744
Investissements dans des autres entreprises	12	37	96.244	22	27
Créances d'impôts différés	4.310	4.854	5.889	5.275	3.859
Autres créances à long terme	4.020	455	244	206	93
ACTIFS CIRCULANTS	149.801	110.692	128.337	73.108	71.375
Stocks	33.653	32.175	35.659	17.898	16.665
Créances commerciales	60.104	50.922	56.143	38.804	36.036
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	48.129	19.932	18.547	11.855	11.933
TOTAL DE L'ACTIF	597.494	548.002	571.221	336.989	334.104
FONDS PROPRES	293.213	248.464	217.525	200.629	171.375
Dettes à long terme	193.923	197.245	169.242	39.506	43.984
Dettes financières	117.500	118.500	97.000	325	7.925
Dettes d'impôts différés	49.206	50.666	44.607	34.905	32.687
Autres dettes à long terme	20.987	19.560	22.815	57	5
Dettes à court terme	110.358	102.293	184.454	96.854	118.745
Dettes financières	1.750	7.533	99.086	41.144	62.337
Dettes commerciales	68.542	54.742	42.498	33.309	34.249
Dettes sociales et salariales	18.383	18.418	18.336	12.357	12.525
TOTAL DU PASSIF	597.494	548.002	571.221	336.989	334.104

Compte de résultats consolidés

CHIFFRE D'AFFAIRES	2017	2016	2015	2014	2013
CHIFFRE D'AFFAIRES	524.055	507.208	411.576	347.890	332.319
RÉSULTAT D'EXPLOITATION RÉCURRENT (REBIT)	89.349	83.945	64.764	49.433	41.371
Résultat d'exploitation non-récurrent	(91)	4.507	(1.748)	(261)	(3.655)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)	89.258	88.452	63.016	49.172	37.716
Résultat financier	(2.228)	(2.675)	(778)	16	(1.740)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	87.030	85.777	62.238	49.188	35.976
Impôts	(22.397)	(23.322)	(16.623)	(12.415)	(8.057)
RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS	64.633	62.455	45.615	36.773	27.919
RESULTAT NET - attribuable aux:	64.633	62.455	45.615	36.773	27.919
Intérêts minoritaires	1.094	1.210	202	(2)	(1)
Porteurs des capitaux propres de Lotus Bakeries	63.539	61.245	45.413	36.775	27.920

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE



14

La superficie constructible du terrain de Mebane (États-Unis), qui accueillera la première usine Lotus Biscoff en dehors de la Belgique, s'élève à 14 terrains de foot (soit 7 hectares). Grâce à cette construction, nous serons en mesure de répondre au potentiel de croissance de Lotus Biscoff.







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

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

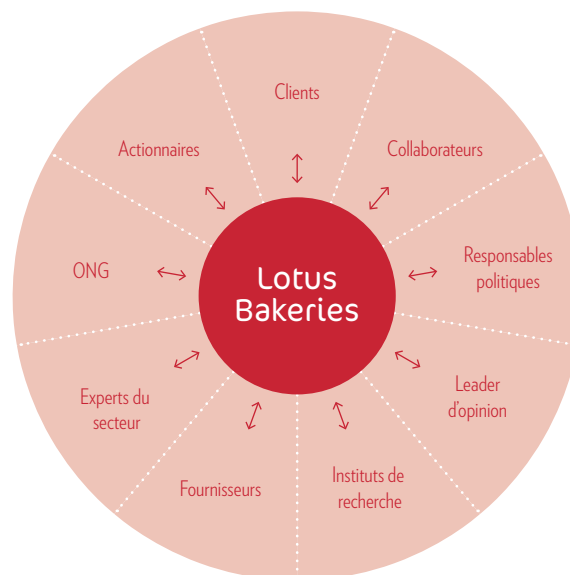
LE POINT DE DÉPART : LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ

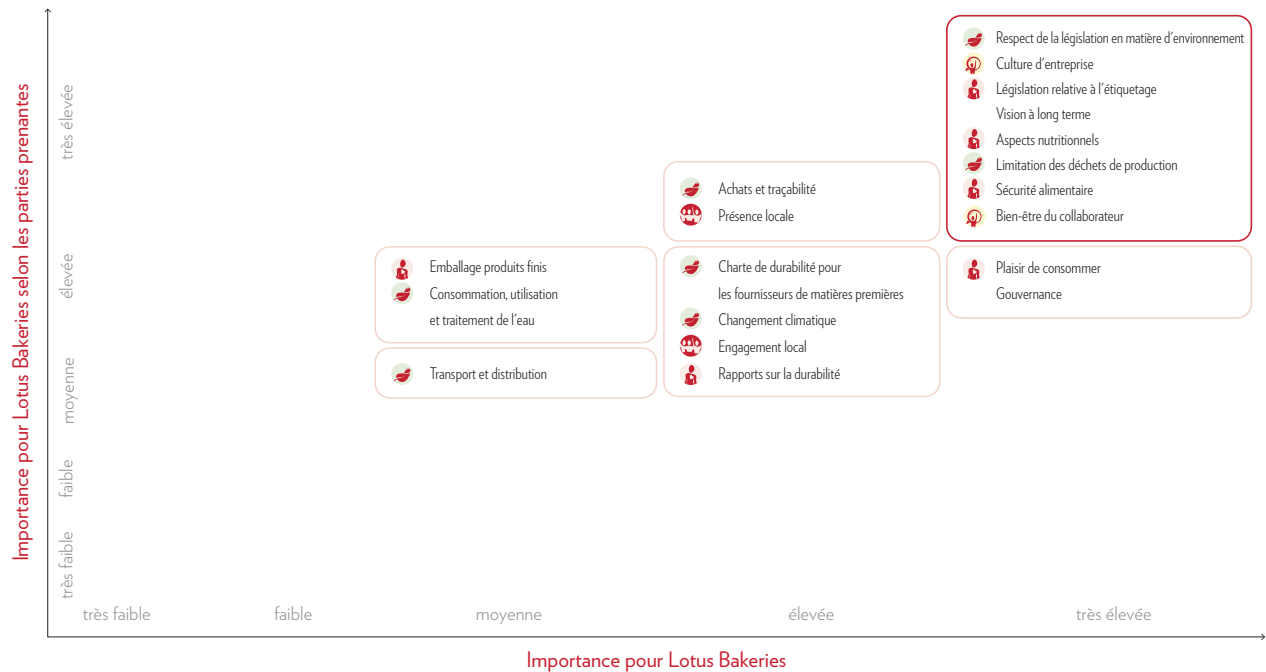
L'approche de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) de Lotus Bakeries se reflète dans le programme « Care for Today - Respect for Tomorrow ». En 2015, nous avons élaboré les premiers rapports sur le déploiement de ce programme favorisant le développement durable en nous appuyant sur le « Global Reporting Initiative » (version GRI-G4). À compter de 2017, Lotus Bakeries choisit d'établir un rapport sur son programme de durabilité suivant les objectifs de développement durable (ODD) proposés par les Nations Unies. Ceux-ci cadrent parfaitement avec la politique RSE de Lotus Bakeries qui prône l'accessibilité, la transparence et la nécessité d'évoluer vers un monde et une société durables.

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

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

Thème par thème, nous avons placé les réponses des parties prenantes sur l'axe des ordonnées, et celles du comité exécutif sur l'axe des abscisses. Le résultat de cet exercice donne ce que nous appelons la « matrice de matérialité ». Depuis cette enquête, aucune modification fondamentale n'est intervenue dans notre environnement ni dans les préoccupations et les intérêts des parties prenantes. Nous avons par conséquent pu l'utiliser comme base pour 2017.





Le cadre en haut à droite dans la matrice de matérialité contient les thèmes considérés comme les plus importants tant par Lotus Bakeries que par les parties prenantes. Nous les avons regroupés dans quatre axes de durabilité qui forment la base du programme « Care for Today - Respect for Tomorrow » : le collaborateur, l'homme, l'environnement et la société. Ces quatre axes de durabilité sont très proches des objectifs de développement durable proposés par les Nations Unies.



Nos 4 axes de durabilité



Le collaborateur

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



L'homme

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



L'environnement

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



La société

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

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

Axes de durabilité de Lotus Bakeries	ODD	Rapport Lotus Bakeries
LES COLLABORATEURS	 Parvenir à l'égalité des genres et autonomiser toutes les femmes et les filles	• Lotus Bakeries satisfait à l'exigence qui impose qu'un tiers au moins des administrateurs soit de l'autre sexe. • Lotus Bakeries connaît une diversité harmonieuse au niveau des genres (51,1 % de collaboratrices et 48,9 % de collaborateurs)
	 Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous	• La vignette Arbo (Pays-Bas) • Stratégie « Safety First » • Valeurs TOP
L'HOMME	 Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable	• Audits internes et externes pour garantir la qualité élevée des produits et processus (IFS, BRC, ACG)
	 Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge	• Communication d'informations claires aux consommateurs • Réduction de la teneur en sucre, en sel et en graisses saturées de nos produits • Nous proposons en parallèle des grands et des petits formats, pour donner la possibilité aux consommateurs de réduire leur apport calorique • Accession au segment des en-cas naturels
L'ENVIRONNEMENT	 Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau	• Utilisation efficace des ingrédients afin de réduire les déchets
	 Établir des modes de consommation et de production durables (gestion des déchets, modes de consommation et de production durables, chaîne d'approvisionnement durable, etc.)	• Utilisation efficace des ingrédients afin de réduire les déchets • Transformation des déchets de nourriture (de la production) en aliments pour le bétail • Utilisation d'emballages plastiques pour garder les produits frais • Différents formats d'emballage

Axes de durabilité de Lotus Bakeries	ODD	Rapport Lotus Bakeries
L'ENVIRONNEMENT	 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre le changement climatique et ses répercussions	• Réduire la consommation d'énergie et les émissions + compensation via le programme Gold Standard du WWF • Réduction de l'empreinte écologique par la création d'un site de production de Lotus Biscoff en dehors de la Belgique (en Caroline du Nord, aux États-Unis)
	 15 VIE TERRESTRE Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité	• Contrôle de la traçabilité • Certification RSPO
LA SOCIÉTÉ	 2 FAIM «ZÉRO» Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable	• Partenaire de l'organisation « Entrepreneurs pour Entrepreneurs » • Parrainages via Cunina
	 4 ÉDUCATION DE QUALITÉ Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie	• Parrainages via Cunina
	 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES Établir des modes de consommation et de production durables (gestion des déchets, modes de consommation et de production durables, chaîne d'approvisionnement durable, etc.)	• Partenaire de l'organisation « Entrepreneurs pour Entrepreneurs » • Formation d'agriculteurs en Tanzanie
	 16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous	• Code de conduite de Lotus Bakeries

NOTRE PROGRAMME DE DURABILITÉ EN PRATIQUE



01. NOUS FAISONS LA DIFFÉRENCE GRÂCE À NOS COLLABORATEURS

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



Nos valeurs d'entreprise sont TOP

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

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

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

Le premier défi pour Lotus Bakeries consiste à attirer des collaborateurs compétents qui diffusent les valeurs TOP. Lotus Bakeries entend proposer des produits d'excellente qualité à ses consommateurs et, à cet effet, elle doit pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs capables qui connaissent leur métier. Passé l'engagement de ces talents TOP impliqués et motivés, il s'agit de parvenir à les retenir dans l'entreprise de manière à ce que le savoir-faire qu'ils ont accumulé ne se perde pas. Il faut pour ce faire prendre garde à donner aux collaborateurs la possibilité de se développer, leur offrir des opportunités de formation adéquates, mais aussi veiller à ce que le Groupe propose suffisamment de défis aux collaborateurs qui en veulent plus.

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

Valeurs d'entreprise et compétences primant lors du recrutement

Lors de la sélection de nouveaux collaborateurs, les compétences des candidats et les valeurs TOP de l'entreprise priment. Durant la procédure de sélection, les candidats rencontrent différents collaborateurs de Lotus Bakeries et sont soumis, si cela s'avère utile, à une évaluation externe adaptée à la fonction pour laquelle ils postulent. L'objectif est double : créer une large base afin de sélectionner les candidats présentant la meilleure combinaison d'aptitudes et de compétences pour la fonction en question, d'une part, et permettre aux candidats de mieux appréhender les valeurs et la culture de l'entreprise, d'autre part. De cette manière, nous croyons que nous sommes à même d'engager un groupe diversifié de collaborateurs qui ont tous en commun les valeurs TOP.

Lotus Bakeries n'applique aucun quota au niveau du genre, de l'âge, de la nationalité, de la langue ou de quelque autre critère. Nous recrutons tous les candidats en employant la seule procédure décrite ci-avant, et ils sont soumis à des évaluations internes et externes de leurs compétences, de



Vignette Arbo pour Lotus Pays-Bas

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

leurs aptitudes et de la culture d'entreprise, quels que soient leur origine, leur âge, leur genre et leur nationalité. Une pondération de fonction a été établie pour chaque fonction au sein du Groupe Lotus Bakeries, ce qui permet de définir un paquet salarial pour chaque fonction de manière à ce qu'un paquet salarial déterminé en toute objectivité soit disponible pour chaque candidat.

Nous constatons que la politique de recrutement objective de Lotus Bakeries a pour résultat une diversité harmonieuse au niveau des genres. L'entreprise dénombre en effet 51,1 % de collaboratrices et 48,9 % de collaborateurs.

Une fois qu'ils ont le pied dans la société, Lotus Bakeries veille à la bonne intégration des nouveaux membres de l'équipe en les plongeant dans notre entreprise, nos produits, nos marques et notre culture. Ainsi, en Belgique, trois journées de présentation ont été organisées en 2017, rassemblant 91 participants en tout.

Clarté quant à nos objectifs

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

Créer des ponts

Lotus Bakeries veut créer des ponts entre tous ses collaborateurs. Pour ce faire, il convient avant tout de traiter l'autre avec respect et bienveillance. Ce n'est pas pour rien que l'esprit d'équipe figure parmi les valeurs TOP. Pour optimiser la coopération entre les collaborateurs, Lotus Bakeries encourage une communication claire dans l'ensemble du Groupe, au niveau local et international, notamment via notre système d'échange d'informations LotusLink Share Point. En outre, des activités

de team building sont organisées afin que les collaborateurs apprennent à se connaître en dehors du contexte habituel. Enfin, Lotus Bakeries a désigné quelques personnes de confiance dûment formées vers qui les collaborateurs peuvent se tourner.

S'épanouir au sein de l'organisation

Nous sommes convaincus que la mobilité interne est une des clés qui contribuent à augmenter l'implication et l'investissement de nos collaborateurs. Aussi, Lotus Bakeries pose en permanence des nouveaux défis à ses collaborateurs, et nous sommes à même de stimuler une carrière de longue durée au sein de l'entreprise. Chez Lotus Pays-Bas, par exemple, nous sommes parvenus l'an dernier à pourvoir plus de 75 % de nos postes vacants en interne. Comme les collaborateurs reçoivent un nouveau paquet de tâches ou d'autres responsabilités ils peuvent s'épanouir pleinement au sein de l'organisation. En 2017, nous avons à nouveau pu donner l'occasion à quelques collaborateurs de Lotus de vivre une expérience d'expat à l'étranger. De plus, des opportunités



Lotus Bakeries Pays-Bas : l'entreprise la plus dynamique du Brabant-du Nord en 2017, et sur le podium des entreprises les plus dynamiques des Pays-Bas !

En 2017, Lotus Bakeries Pays-Bas a été récompensée pour son investissement permanent dans l'embauche durable de collaborateurs ; elle a en effet développé une vraie politique de vitalité impliquant des actions destinées à favoriser un environnement de travail sûr, sain et agréable et des activités visant à stimuler positivement la vitalité physique et mentale de ses collaborateurs : bureaux assis-debout, baby-foots, coaches individuels, boot camps sur le parking, ateliers pour arrêter de fumer, fruits gratuits et bouteilles réutilisables. Tout ce qu'il faut pour rester en bonne santé et en pleine forme toute la journée.

de formation sont régulièrement proposées aux membres de notre personnel. Tout cela contribue au développement permanent des aptitudes et des compétences qualitatives présentes dans l'équipe Lotus.

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

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

Malheureusement, ces efforts ne se sont pas traduits par une diminution du nombre d'accidents de travail en 2017 par rapport à 2016. En 2017, sur l'ensemble des sites du Groupe Lotus Bakeries nous avons déploré 35 accidents de travail ayant entraîné une incapacité de travail. Bien qu'aucun de ces incidents ne puisse être qualifié d'accident grave, c'en est 35 de trop. Le constat que certains départements, voire même certaines usines, ne comptent aucun accident depuis plusieurs années déjà nous conforte dans notre croyance que nos efforts doivent être poursuivis pour atteindre notre but ultime : « zéro » accident de travail, tous sites du Groupe confondus.

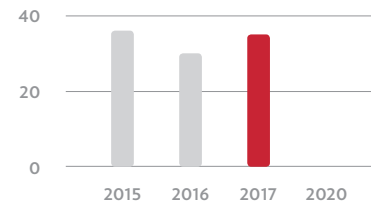
En bonne santé et en pleine forme toute la journée

Lotus Bakeries croit que l'attention apportée à la santé et à la forme physique est bénéfique pour le collaborateur mais aussi pour le Groupe. Aussi, Lotus Bakeries s'efforce de proposer un environnement de travail agréable, doté de différentes infrastructures telles que des bureaux assis-debout afin de stimuler le travail debout, des douches pour permettre aux collaborateurs de venir travailler à vélo en toute facilité, et suffisamment d'éléments vitrés pour créer des bureaux clairs et aérés.

ICP



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





02.

PROFITER D'UNE MANIÈRE RESPONSABLE DE NOTRE OFFRE DURABLE

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

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

Cette politique s'accompagne de nombreux défis. La mise sur le marché de produits de qualité supérieure implique la disponibilité de fonds en vue de soutenir la recherche et l'amélioration des produits. Il est par ailleurs indispensable de pouvoir compter sur un département R&D interne compétent. La prise de conscience croissante de la société concernant les bienfaits d'une alimentation saine nous pousse à investir dans une offre diversifiée de produits et à analyser la composition des produits et les possibilités d'amélioration.

Une qualité TOP sur toute la ligne

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





Réduction du sucre et des tailles de portions

Comme nous proposons en parallèle des grands et des petits formats, les consommateurs peuvent sciemment choisir eux-mêmes de réduire leur apport calorique. Nous anticipons ainsi la prise de conscience croissante concernant les bienfaits d'une alimentation saine. Mais nous travaillons aussi à la réduction de la teneur en sucre, en sel et en graisses saturées de nos produits, et nous jouons la carte des arômes naturels.

Ces efforts portent leurs fruits si l'on en croit notamment le succès de notre concept « Zero », des produits dans lesquels le sucre est remplacé par un substitut naturel. Nous avons par exemple épargné 300 millions de morceaux de sucre entre l'introduction de Peijnenburg Zero en 2015 et la fin de l'année 2017. Après Peijnenburg Zero, ce fut au tour de l'assortiment Snelle Jelle de se voir adjoindre une variété sans sucre ajouté en 2016. De plus, nous avons lancé le site Internet www.rogge.nl qui dévoile la composition de nos différentes variantes de pains d'épices, y compris le nombre de calories par portion.

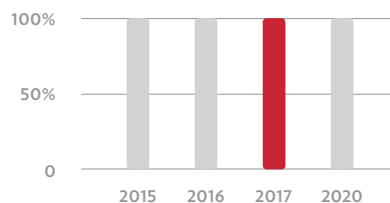
Un en-cas adapté à chaque moment

Le petit déjeuner, la pause au boulot, les fringales en chemin... Chaque moment de consommation réclame un en-cas adapté. Pour répondre aux besoins des consommateurs, nous sommes en permanence en quête de nouvelles opportunités. Ainsi, en 2015, nous avons acquis les marques d'en-cas naturels Natural Balance Foods (Näkd et TREK) et Urban Fresh Foods (BEAR et Urban Fruit). Notre division opérationnelle Natural Foods a enregistré une croissance vigoureuse, et pas seulement dans son marché intérieur (le Royaume-Uni). L'introduction de ces produits aux Pays-Bas a remporté un franc succès et la catégorie des « en-cas sains » occupe depuis lors une place de choix dans les rayons des supermarchés. En 2017, nous avons par ailleurs fait nos premiers pas aux États-Unis, où nos produits BEAR sont disponibles dans plus de 4.000 coffee shops répartis sur l'ensemble du territoire. Les préparatifs de la poursuite de cette expansion en Europe, en particulier en Belgique et en France, battent leur plein.

ICP



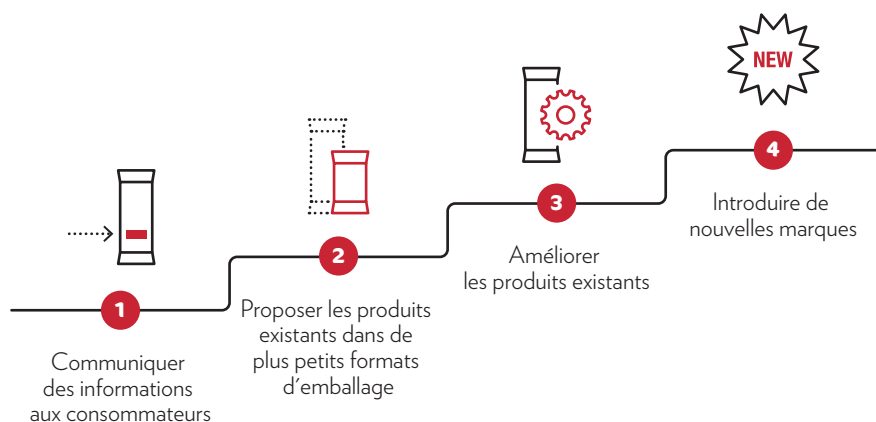
Pourcentage de sites de production Lotus Bakeries disposant d'une certification de la qualité externe (BRC, IFS, ACG)



Lotus a toujours scrupuleusement veillé à communiquer des informations correctes de manière claire aux consommateurs. Notre stratégie consiste à proposer à chaque consommateur, pour chaque moment de consommation, une offre étendue d'en-cas responsables dans différents formats d'emballage. Nous investissons énormément dans la recherche et le développement pour rendre notre assortiment existant toujours plus sain. Sans compromettre le goût ni la qualité, car nos produits doivent rester associés à des moments de plaisir. Parallèlement à cette démarche, en 2015 nous commençons à explorer le tout nouveau segment des en-cas sains à base de fruits et de noix. Avec Nâkd, TREK et Urban Fruit, nous cibons les jeunes adultes actifs dans la tranche d'âge 20-30 ans, et BEAR s'adresse aux enfants avec ses rouleaux fruités présentés dans des emballages colorés.



Isabelle Maes,
CEO Natural Foods





03.

RÉDUIRE MÉTHODIQUEMENT NOTRE IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

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

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

Sur la base de la matrice de matérialité, nous avons identifié une série de risques importants dans le domaine de l'environnement. Tout d'abord, Lotus Bakeries vend ses produits dans une soixantaine de pays et les fabrique dans quatre (bientôt cinq) pays. Il faut donc tenir compte des modifications fréquentes des différentes législations, notamment dans le domaine de l'environnement. En outre, la réduction des déchets, mais aussi de la consommation d'eau et d'énergie et de la production de CO₂ forment des points d'attention importants dans le secteur alimentaire. Enfin, la composante achats présente aussi divers défis, notamment liés à la traçabilité et au respect par nos fournisseurs de principes correspondant à ceux que Lotus Bakeries considère comme importants dans le domaine de l'environnement et pour la société.





Un département qualité professionnel

Notre département Corporate Quality Assurance assure un suivi permanent des modifications au niveau de la législation et traduit celles-ci dans notre système de gestion de la qualité (Quality Management System soit QMS). Il veille notamment à la présence sur les emballages d'informations claires et conformes à la législation, pour que le consommateur soit parfaitement informé sur nos produits et leurs ingrédients. Nous vérifions également que nos fournisseurs et leurs produits respectent les prescriptions que Lotus Bakeries leur impose, afin d'être certains de fournir aux consommateurs des produits de qualité et sûrs. L'assurance de la qualité est constamment surveillée par des analyses en laboratoire et des évaluations des fournisseurs.

Réduire et éviter les déchets

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

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



Le plastique : un choix délibéré

Avec nos emballages, nous répondons à deux grandes tendances : la réduction de l'impact sur l'environnement et l'allongement de la durée de conservation. Comme les emballages plastiques gardent les produits frais plus longtemps, notre préférence va à ce matériau. Et malgré sa moins bonne réputation, la part du lion de nos emballages de produits finis est exclusivement composée de plastique. Si nous tenons compte de l'ensemble des nuisances pour l'environnement, les emballages plastiques obtiennent un bon score. Cela s'explique parce que ce matériau est un peu plus léger que par exemple le carton, et donc nous en avons besoin d'une bien moins grande quantité. De plus, nous estimons qu'il nous incombe de suivre de près la tendance et les évolutions dans le domaine du recyclage et de les mettre en œuvre quand c'est possible.

Limiter la consommation énergétique et les émissions

Notre ambition est de consommer chaque année moins d'énergie et de gaz par kilo produit. En 2017, nous avons investi dans de nouvelles lignes de production dans différents sites afin de pouvoir suivre la croissance de notre entreprise. Le démarrage de nouvelles lignes de production exige toutefois de nombreux réglages de machines et la formation du personnel avant d'atteindre les rendements escomptés. C'est aussi la principale raison qui fait que nous ne sommes pas parvenus à réduire notre consommation énergétique par tonne de produits finis par rapport à 2016. Nous nous attendons à ce que les efforts, les investissements, les formations et les actions ciblées réalisés en 2017 permettent à nouveau de diminuer les émissions de CO₂ par tonne produite en 2018.

De plus, notre consommation de gaz est compensée par le programme Gold Standard initié par WWF, et nous utilisons de l'électricité verte. Résultat de tous ces efforts : depuis 2015, la production de Lotus Bakeries est CO₂ neutre.



Sensibiliser les collaborateurs en matière de déchets et d'émissions

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

Produire localement dans le principal marché d'exportation

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

Traçabilité jusqu'à la source

Nous avons pour ambition de rendre l'industrie dans sa totalité, et notre chaîne d'approvisionnement en particulier, plus durables. Ce thème est toujours abordé lorsque nous rencontrons un fournisseur.

La traçabilité est un point de départ important pour notre politique concernant notre chaîne d'approvisionnement. En effet, connaître la provenance d'un produit ou d'une matière première facilite son utilisation. Nous travaillons dans la mesure du possible avec des matières premières et/ou des possibilités de culture et de récolte locales. Cette façon de faire limite bien entendu les trajets mais offre aussi de nombreux autres avantages en matière de développement durable, comme un plus grand contrôle de la gestion des sols, de l'utilisation des terres et des conditions de travail.

Notre entreprise est également membre de RSPO et membre co-fondateur de BASP, et tous nos sites de production actuels sont certifiés RSPO.

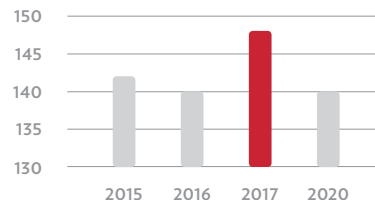
RSPO

Roundtable on Sustainable Palm Oil

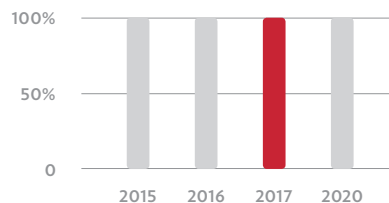
ICP



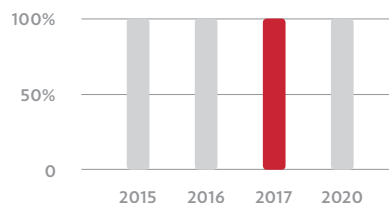
Émission d'équivalent CO₂ par tonne produite
(en kgCO₂e/tonne) * dans nos sites de
production actuels



Pourcentage de nos sites de production actuels
qui ont obtenu le label CO₂ neutre *



Pourcentage de nos sites de production
actuels certifiés RSPO



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





04. NOUS ASSUMONS NOTRE RÔLE SOCIAL

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

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

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

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

Ces points méritent d'autant plus d'attention que nous sommes confrontés, à l'instar des entreprises similaires, aux risques du marché : la portée géographique de nos activités d'achat et de vente, les différences culturelles et juridiques entre tous les pays où nous sommes actifs et

la multitude d'acteurs intervenant entre l'achat et la vente. Le risque de pratiques de corruption est relativement limité pour notre entreprise car nous ne comptons aucun site de production ni aucun bureau de vente dans des pays dont l'indice de perception de la corruption est inférieur à 57, à l'exception de la Corée du Sud (IPC de 54) et de la Chine (IPC de 41). Il faut savoir que le score IPC mondial moyen est de 43 et qu'on parle de risque accru à partir d'un score IPC inférieur à 50 (source : « Transparency International 2017 »).

Environnement de contrôle interne

Lotus Bakeries est fermement convaincue que des systèmes de contrôle internes peuvent garantir une organisation durable. Au sein de l'entreprise, les systèmes de TIC et le système de contrôle interne général bénéficient d'un soutien fort. On peut donc parler en 2017 d'une organisation intégrée et automatisée grâce à la connexion de pratiquement toutes les entités de Lotus Bakeries à notre système ERP.

Règles de conduite internes

Le respect et la promotion des droits de l'homme ainsi que la lutte contre la fraude et la corruption sont des évidences chez Lotus Bakeries. Ce n'est pas une coïncidence si la culture d'entreprise de Lotus Bakeries se traduit dans les valeurs TOP : Team spirit (esprit d'équipe), Open dialogue (dialogue ouvert) et Passion. Le management de Lotus Bakeries insiste sur ces valeurs basées sur le respect d'autrui, la transparence, la

cohésion et la pureté du plaisir dans notre travail. Il veille à garantir le respect de ces idéaux au sein de notre organisation. Nous sommes en outre attentifs aux activités de nos fournisseurs de matières premières et de matériaux d'emballage et de nos co-fabricants.

En 2012, Lotus Bakeries a brièvement consigné ses règles de conduite internes dans le « Code de conduite », qui est régulièrement adapté à la lumière des changements de circonstances. Ce document rappelle aux collaborateurs que la corruption est inacceptable au sein de notre entreprise, qu'ils ne peuvent accepter aucun cadeau personnel ou aucune faveur, quelle qu'en soit la valeur matérielle ou commerciale, si ce n'est les petits présents conformes aux pratiques généralement admises, et que toute forme de comportement inadapté, non éthique ou illégal est inadmissible. Armée de ces règles de conduite, Lotus Bakeries espère assurer le respect uniforme des principes susmentionnés. Vu le risque accru de corruption en Chine et en Corée du Sud, l'interdiction de toute forme de corruption et une politique stricte en matière de « cadeaux et divertissements » sont reprises dans ces deux pays dans le contrat de travail et/ou dans le manuel de l'employé.

Toutes ces mesures ont pour résultat que le respect de la législation et des normes éthiques, le respect d'autrui, le dialogue ouvert, la collaboration, l'attention accordée aux formations et au développement ne restent pas lettre morte dans notre entreprise. Les membres du comité exécutif et la haute direction qui ont déterminé ces valeurs diffusent cette culture d'entreprise, qui est mise en pratique par nos collaborateurs au quotidien. Aucun cas de fraude, de corruption ou de comportement non éthique n'a d'ailleurs été recensé en 2017. Il ne s'avère par conséquent pas nécessaire d'utiliser des indicateurs de performances essentiels dans ce domaine à l'heure actuelle.

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

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

alternatives plus saines pour la collation, en collaboration avec le JOGG, par le biais des produits Nākd et Peijnenburg Zero.

WWF Gold

Comme nous l'avons déjà indiqué, notre consommation de gaz est compensée par un programme Gold Standard initié par WWF. Nous avons opté pour le projet « Saving trees » qui facilite la diffusion d'une autre technologie de cuisson utilisant de nouveaux poêles. Cette initiative a une incidence importante, elle permet notamment de réduire la déforestation et les émissions de CO₂ et représente un gain de temps et d'argent pour les utilisateurs.



Partenaire de l'association Entrepreneurs pour Entrepreneurs

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

Des jeunes Tanzaniens sur la voie de l'entrepreneuriat

Dans le cadre de l'organisation Entrepreneurs pour Entrepreneurs, nous soutenons, aux côtés de l'ONG Trias, de jeunes Tanzaniens qui veulent créer leur propre entreprise. Le secteur agricole est la principale source de travail dans ce pays d'Afrique de l'Est, mais le manque de parcelles de terre et de moyens de production réduit les possibilités d'emploi pour les jeunes. En collaboration avec deux organisations nationales reconnues, Trias forme, soutient et finance plus de 2.000 jeunes agriculteurs. Une attention particulière est portée à la productivité, mais aussi à l'aspect commercial de l'activité. Nous voulons former ces jeunes pour qu'ils deviennent des entrepreneurs enthousiastes et puissent eux-mêmes être maîtres de leur avenir.

Stimulation de l'entrepreneuriat au Bénin

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



Cunina est une ONG agréée, mais nous conservons notre caractère familial, pragmatique et authentique, et nous agissons à petite échelle. Nous n'avons pas pour ambition de devenir la plus grande organisation, mais nous essayons surtout d'être une organisation exemplaire qui accorde une place prépondérante à la transparence, la crédibilité, l'authenticité, l'efficacité, l'innovation et la durabilité.

Madame Vangheel, fondatrice de Cunina

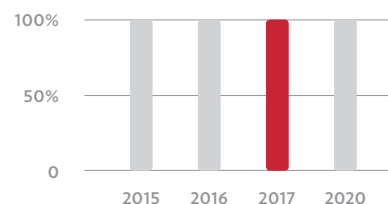


Parrainages via Cunina

Nous souhaitons en outre soutenir des initiatives dans divers domaines du développement, et plus précisément au niveau de l'enseignement. Nous voulions aussi que nos collaborateurs se sentent davantage impliqués. En 2017, nous avons démarré, en partenariat avec Cunina, un projet offrant aux collaborateurs de Lotus Bakeries Corporate la possibilité de parrainer un enfant. Tous les filleuls seront instruits de leur première année de l'enseignement primaire à la dernière année du secondaire. Les collaborateurs de Lotus qui le désirent seront amenés à communiquer plusieurs fois par an avec leur filleul ; ils recevront leurs photos et leurs bulletins scolaires et pourront suivre leur évolution. Nous avons choisi une école d'Afrique du Sud, en lien avec la production de nos produits BEAR.



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





RAPPORT D'ASSURANCE LIMITEE DE L'AUDITEUR INDEPENDANT SUR LA SECTION CARE FOR TODAY – RESPECT FOR TOMORROW DU RAPPORT ANNUEL 2017 DE LOTUS BAKERIES ET DE SES FILIALES

Ce rapport a été établi conformément aux termes de notre lettre de mission, datée du 5 décembre 2017. Cette dernière stipule que nous avons été engagés afin de fournir un rapport indépendant d'assurance limitée sur les informations sélectionnées de la section Care for Today – Respect for Tomorrow pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2017 dans le Rapport annuel 2017 de Lotus Bakeries et de ses filiales (le "Rapport").

Responsabilité du Conseil d'Administration

L'établissement des informations sélectionnées, pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2017, présentées dans les tableaux telles qu'énoncées aux pages 105, 107, 112 et 117 de la section Care for Today – Respect for Tomorrow du Rapport (l' "Information Sur Le Sujet Considéré"), en conformité avec les critères cités dans la section Care for Today – Respect for Tomorrow (les "Critères"), relève de la responsabilité du Conseil d'Administration de Lotus Bakeries ("la Société").

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

Responsabilité de l'auditeur indépendant

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

L'objectif d'une mission d'assurance limitée est de mettre en œuvre des procédures que nous jugeons nécessaires afin d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés fournissant une base raisonnable à l'expression d'une conclusion sous forme négative sur l' "Information Sur Le Sujet Considéré".

Les procédures mises en œuvre dans une mission d'assurance limitée diffèrent en termes de nature et calendrier, et ont une étendue moins large, en comparaison avec une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenue dans une mission d'assurance limitée est sensiblement inférieur au niveau d'assurance qui serait obtenue dans le cadre de la mise en œuvre d'une mission d'assurance raisonnable.



Le choix de ces procédures relève de notre jugement, de même que l'évaluation du risque que les assertions du Conseil d'Administration contiennent des anomalies significatives. L'ensemble des procédures que nous avons mises en œuvre comprend les procédures suivantes:

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

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

Notre indépendance et contrôle qualité

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

Conclusion

Sur la base de nos travaux, tel que décrits dans le présent rapport indépendant d'assurance limitée et les éléments probants obtenus, aucun fait n'a été porté à notre connaissance nous laissant à penser que les informations, pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2017, comme présentées dans les tableaux telles qu'énoncées aux pages 105, 107, 112 et 117 de la section Care for Today – Respect for Tomorrow du Rapport, n'ont pas été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Critères.

Restriction sur l'utilisation et la distribution de notre rapport

Notre rapport a été conçu conformément aux termes décrits dans notre lettre de mission. Notre rapport est uniquement destiné à l'usage de la Société dans le cadre de la section Care for Today – Respect for Tomorrow pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2017 et ne peut être utilisé à d'autres fins. Nous n'acceptons aucune responsabilité ou obligation pour dommage à l'égard de tiers, sauf à l'égard de la Société.

Sint-Stevens-Woluwe, le 5 Avril 2018

PwC Reviseurs d'Entreprises scrl
Représentée par

Marc Declercq
Représentant légal

Peter Opoenage
Représentant légal

NOTES

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

SIÈGE SOCIAL

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

Registre de personnes morales, Gand
Numéro d'entreprise 0401.030.860

CONTACT

Pour plus de renseignements concernant
les données de ce rapport annuel ainsi que
pour plus d'informations sur le Groupe Lotus
Bakeries vous pouvez vous adresser à :
Lotus Bakeries NV
Corporate Secretary
Gentstraat 1
B-9971 Lembeke
T + 32 9 376 26 11
F + 32 9 376 26 26
info@lotusbakeries.com

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







www.lotusbakeries.com