



**Loterie Nationale**

Rapport annuel  
2015

TOUS  
GAGNANTS



# TABLE DES MATIÈRES

En résumé	<b>3</b>
Politique en matière de jeu responsable	<b>7</b>
Gouvernance d'entreprise	<b>II</b>
Rapport de gestion du conseil d'administration	<b>2I</b>

# EN RÉSUMÉ

Malgré une concurrence impitoyable des opérateurs privés et l'absence d'un cadre réglementaire où les règles du jeu sont identiques pour chacun des acteurs (« level playing field »), la Loterie Nationale s'en est plus que bien sortie en 2015. Grâce à ses fidèles joueurs, elle a réalisé un chiffre d'affaires d'un peu plus de 1,172 milliard d'euros. Elle a pu verser à l'État une rente de monopole de 115 millions d'euros mais aussi, et surtout, octroyer des subsides à toute une série de 'bonnes causes' pour un montant de 205 millions d'euros - soit 390 euros par minute! – avec pour objectif d'en faire profiter la communauté tout entière.

Bien qu'avec 15 millions de visites en moins dans les librairies par rapport à 2014 (la vente de journaux a diminué de moitié depuis 2007), les points de vente traditionnels (14 en moins par rapport à 2014) représentent encore pour la Loterie Nationale 88,6 % de son chiffre d'affaires en 2015. Près de 10 % des mises des joueurs nous sont parvenues

en 2015 par l'intermédiaire de notre plate-forme de jeu en ligne (e-lotto).

Par ailleurs, le chiffre d'affaires de nos jeux mobiles s'est élevé à 13 millions d'euros, réalisant ainsi quelque 13 % des ventes digitales (contre seulement 2 % en 2004). La Loterie Nationale parvient de plus en plus et de mieux en mieux à réunir le meilleur des deux mondes, les offres analogique et numérique se renforçant l'une l'autre en permanence.

## Innovation

La Loterie Nationale joue de plus en plus la carte de l'innovation, et notamment, de son portefeuille produits. En 2015, ce sont pas moins de 16 jeux à gratter, nouveaux ou renouvelés (en profondeur), qui ont été commercialisés et le jeu de tirage Joker+ est devenu un jeu quotidien, y compris le dimanche, que l'on peut dorénavant jouer séparément du Lotto ou d'EuroMillions.

2015 a également vu l'arrivée du Lottomatic®, un distributeur automatique de billets à gratter et de jeux de tirage qui nous permet de vendre nos produits également dans des lieux moins traditionnels. Il y a eu par ailleurs plusieurs tirages Lotto Surprise avec des gains importants mais aussi des prix en nature tels que des voyages de rêve et/ou des invitations au festival Tomorrowland en VIP.

## Le Lotto réalise le meilleur chiffre d'affaires, le succès de SCOOORE! va grandissant

C'est au Lotto que l'on doit le meilleur chiffre d'affaires en 2015. Avec près de 431,6 millions d'euros, il a réalisé à lui seul 37 % du chiffre d'affaires total. EuroMillions a quant à lui représenté 35 % des mises et les produits instant 19 %.

Le chiffre d'affaires du Lotto a légèrement baissé en raison d'un jackpot annuel moyen plutôt stable par rapport à 2014. Par contre, en ce qui concerne



EuroMillions, le chiffre d'affaires a baissé de 6,8 % en raison d'un jackpot moyen qui était 25 % inférieur à celui de 2014.

Si le hasard préside d'office à la détermination des gagnants, celui-ci peut aussi avoir un lourd impact sur les résultats financiers de la Loterie Nationale.

En revanche, les bonnes nouvelles nous viennent de SCOOORE! dont le chiffre d'affaires a augmenté de 28,2 % par rapport à 2014.

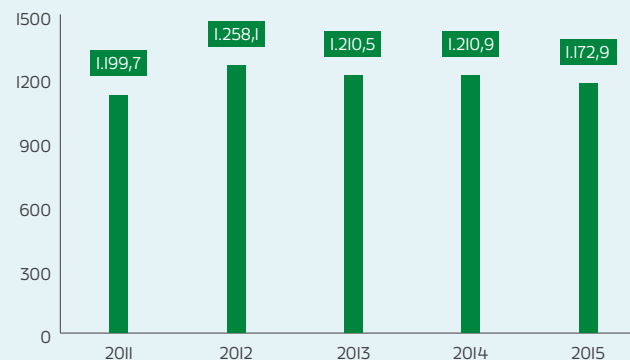
### Près d'un grand gagnant par jour !

En 2015, la Loterie Nationale a totalisé pas moins de 259 grands gagnants, c'est-à-dire presque un par jour ; parmi ceux-ci, 38 ont même remporté 1 million d'euros ou plus : 34 personnes sont devenues millionnaires grâce au Lotto, 3 grâce à EuroMillions et une grâce au nouveau Joker+, tandis que 32 joueurs ont gagné le gros lot au Win for Life.

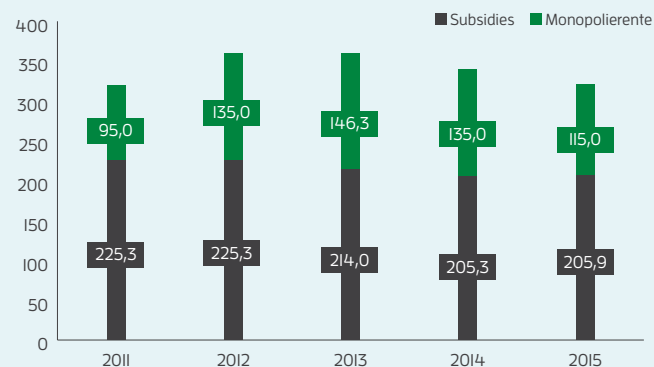
En 2015, la Loterie Nationale a reversé pas moins de 616 millions d'euros aux gagnants (soit 53 % de son chiffre d'affaires global). Des gains ont été remportés 66.647.425 fois, soit en moyenne 182.595 fois par jour !



**Graphique 1 : Chiffre d'affaires en MEUR**



**Graphique 2 : Subsidies et rente de monopole en MEUR**



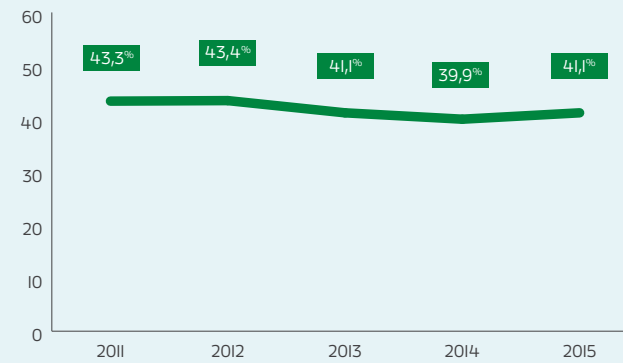
Graphique 3 : Résultat net en MEUR



Graphique 4 : Liquidité



Graphique 5 : Solvabilité



Jouez pour le plaisir,  
fixez vos limites.



# POLITIQUE EN MATIÈRE **DE JEU RESPONSABLE**

« L'obligation de canalisation de la Loterie Nationale implique qu'elle attire les amateurs existants de loteries, paris, concours et jeux de hasard au moyen d'une offre moderne et attrayante, sans élargir la taille du marché. »

C'est en ces mots que le contrat de gestion (2010-2015) conclu avec l'État belge décrit l'une des tâches fondamentales de la Loterie Nationale.

Indissociablement, la Loterie Nationale doit également veiller au respect des règles du jeu responsable. Au fur et à mesure que la concurrence augmente sur le marché, le rôle de la Loterie Nationale dans la lutte contre la dépendance au jeu s'intensifie.

## Certification Jeu responsable

En tant que prestataire socialement responsable et professionnel de plaisirs ludiques, la Loterie Nationale est tenue de combattre le jeu excessif et/ou non maîtrisé et de réduire le plus possible les risques d'assuétude au jeu.

Dans cette optique, la Loterie Nationale s'est engagée dans le contrat de gestion 2010-2015 à mettre tout en œuvre afin d'obtenir rapidement la certification Jeu responsable des Loteries européennes, et de la conserver par après.

C'est en 2010 que la Loterie Nationale a obtenu son premier certificat d'opérateur de jeu responsable. Ce certificat a ensuite été confirmé en 2013

au terme d'un audit externe réalisé par Ernst & Young. Ces certifications sont valables 3 ans, sous réserve d'être audité de manière partielle, une fois sur cette période de 3 ans.

Un audit avec une évaluation partielle a dès lors été effectué en septembre-octobre 2015 par Ernst & Young.

Les résultats de cet audit sont positifs ; sur les 10 domaines audités, la Loterie Nationale a obtenu des scores supérieurs dans 9 d'entre eux.

Une procédure de marché public de sélection d'un nouvel auditeur sera lancée en 2016 en vue d'effectuer un audit complet en novembre 2016.

## Recherche scientifique

Dans le domaine de la recherche, la Loterie Nationale a lancé son second appel à projets dédié à la lutte contre l'addiction au jeu.

Celui-ci a pour but de contribuer financièrement à la réalisation d'études et recherches visant à comprendre les déterminants du jeu, l'impact social, les facteurs de risque de développer une forme excessive de jeu et les facteurs de protection ainsi que la proposition de nouvelles pistes thérapeutiques en évaluant différentes modalités de prise en charge.

Cependant, il a été demandé dans le règlement de favoriser les projets ayant comme pour but d'enrichir la connaissance de la Loterie Nationale dans certains domaines spécifiques relatifs à l'assuétude au jeu.

En 2015, un jury d'experts indépendant a donc sélectionné quatre projets :

### 1. projet présenté par l'UAntwerpen

- Création, mise en œuvre et exploration de la plus-value relative à l'ajout d'une thérapie cognitivo- comportementale en ligne à un programme d'entraînement cognitif implicite en ligne dans le cadre du traitement de patients présentant une assuétude aux jeux d'argent et de hasard

### 2. projet présenté par l'UHasselt

- Les jeux d'argent et de hasard (en ligne) chez les jeunes/prévention et intervention à un stade précoce

### 3. projet présenté par iMinds (UGent)

- Risks associated with gambling in a digital environment

### 4. projet présenté par la KU Leuven

- CLapp.Children's ludoliteracy acknowledgment & parental proficiency.

**KENO**

**PICK 3**  
3 Millions  
**SCOOORE!**





Les 4 lauréats se partagent 400.000 € sur une période de deux années (2015 et 2016).

## Sensibilisation

Des séances de sensibilisation ont été organisées en interne pour le personnel, une sensibilisation suivie d'une série de questions visant à évaluer les connaissances des membres du personnel.

Avec un score moyen de 9/10 aux tests de connaissance et 85 % de taux de participation, le personnel a rempli les objectifs fixés dans le cadre du bonus collectif 2015.

## Mystery Shopping

Au cours des 4 vagues de Mystery Shopping qui ont eu lieu en 2015, ce sont au total 1.600 points de vente qui ont reçu la visite d'un mystery shopper chargé de contrôler le respect de l'interdiction de vente aux mineurs d'âge. Les effets de cette campagne, organisée depuis plusieurs années, sont positifs : en 2014, le résultat final était de 26,20 % d'infractions, en 2015 ce pourcentage est descendu à 13,50 %.

Durant l'été, une campagne de prévention a en outre été menée dans les points de vente, avec pour slogan « Jouez pour le plaisir, fixez vos limites ».

## Analyse des risques

Depuis 2015, la Loterie Nationale utilise SERENIGAME, un outil développé par La Française des Jeux, qui permet d'analyser les risques de ses jeux. 16 billets à gratter (nouveaux ou relookés) ont été mis sur le marché en 2015 ; l'analyse via l'outil a estimé que les jeux ne comportaient qu'un risque minimal. Ils ont dès lors tous reçu un avis positif du Comité de jeu responsable.

## Comité de jeu responsable

Ce comité, composé d'experts externes et internes, a été créé en 2006 pour conseiller le conseil d'administration de la Loterie Nationale dans sa politique de jeu responsable. Il s'est réuni 4 fois en 2015.





# GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

En tant que société anonyme de droit public, la Loterie Nationale est régie par la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et de la gestion de la Loterie Nationale (dite « Loi de 2002 »). Pour toutes les matières non régies spécifiquement par la Loi de 2002, la Loterie Nationale est régie par le Code des sociétés.

La Loterie Nationale respecte des règles de gouvernance d'entreprise en vue de s'inscrire, en tant qu'entreprise publique, résolument dans un mouvement général de transparence et de meilleure gestion.

Les missions de service public qui lui ont été confiées par l'État illustrent son engagement sociétal vis-à-vis de son actionnaire de référence – l'État – et des citoyens, bénéficiaires finaux des subsides découlant des activités de la Loterie Nationale.

Pour mener à bien ses missions, la Loterie Nationale s'appuie non seulement sur son conseil d'administration, mais également sur trois comités spécialisés, à savoir le comité d'audit, le comité de rémunération et le comité stratégique, ainsi que sur le comité de direction, sans oublier les organes de contrôle que sont le collège des commissaires et les commissaires du gouvernement.

## Organes de gestion et de contrôle de la Loterie Nationale

### \* Conseil d'administration Composition

L'article 9 §1 de la Loi de 2002 stipule que le Roi nomme, par arrêté délibéré en Conseil des ministres, l'administrateur délégué et un nombre de membres ordinaires proportionnel aux droits de votes attachés aux actions détenues par l'État. L'État Belge étant actionnaire à 79,72 %, douze administrateurs sont nommés par le Roi.

Les autres membres ordinaires sont ensuite nommés par les autres actionnaires, en l'occurrence, la Société Fédérale de Participations et d'Investissement, qui détient 21,28 % des parts et a donc nommé deux administrateurs.

Le conseil d'administration se compose de quatorze membres, dont le président et l'administrateur délégué (article 8, §1er de la Loi de 2002).

Jusqu'au 14 mai 2015 les administrateurs ordinaires, parmi lesquels l'administrateur délégué et le président du conseil d'administration, nommés par l'État belge par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres étaient :

- Monsieur Jean-Marc LIETAERT  
*Président*
- Monsieur Jannie HAEK  
*Administrateur délégué*
- Monsieur Pierre GOBLET  
*Administrateur*
- Monsieur Gilles MAHIEU  
*Administrateur*
- Madame Clarisse ALBERT  
*Administratrice*
- Madame Elisabeth MATTHYS  
*Administratrice*
- Madame Eva VANHOORDE  
*Administratrice (démissionnée le 20 janvier 2015)*
- Monsieur Jean-Marc LIETART  
*Administrateur*
- Monsieur Eddy PEETERS  
*Administrateur*
- Madame Annemie VERHOEVEN  
*Administratrice*
- Madame Sophie DEWISPELAERE  
*Administratrice*

Du fait du non-remplacement de monsieur Oliver Hubert après sa démission le 1er septembre 2014, le conseil d'administration ne comptait donc que 13 membres à la date du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Jusqu'au 14 mai 2015, les deux administrateurs ordinaires désignés par La Société Fédérale de Participations et d'Investissement étaient :

- Monsieur Marc SCHIEPERS  
*Administrateur*
- Monsieur Damien VAN EYLL  
*Administrateur*

À partir du 15 mai 2015, les administrateurs désignés par l'État belge sont :

- Monsieur Olivier ALSTEENS  
*Président*
- Monsieur Jannie HAEK  
*Administrateur délégué*
- Monsieur Frederic CAUDERLIER  
*Administrateur*
- Monsieur Herman DE BODE  
*Administrateur*
- Monsieur Karl DHONT  
*Administrateur*
- Madame Carine DOUTRELEPONT  
*Administratrice*
- Madame Ermeline GOSSELIN  
*Administratrice*
- Monsieur Jean-Marc LIETART  
*Administrateur*
- Monsieur Eric PONCIN  
*Administrateur*



- Monsieur Bart STOKMANS  
*Administrateur*
- Monsieur Eddy PEETERS  
*Administrateur*
- Madame Annemie VERHOEVEN  
*Administratrice*

À partir du 15 mai, les deux administrateurs ordinaires désignés par La Société Fédérale de Participations et d'Investissement sont :

- Madame Clarisse ALBERT  
*Administratrice*
- Madame Liesbet BRZYK  
*Administratrice*

L'article 9, §5 de la Loi de 2002 prévoit que le président du conseil d'administration est nommé par le Roi parmi les membres ordinaires et dispose d'une voix prépondérante en cas de partage des voix au sein du conseil d'administration.

Conformément à la Loi de 2002, les administrateurs sont chacun nommés pour un mandat reconductible de six ans.

Parmi les membres du conseil d'administration désignés par l'État belge, il doit y avoir autant de néerlandophones que de francophones.

L'administrateur délégué appartient à un rôle linguistique différent de celui du président. Un tiers au moins des administrateurs doit être du sexe opposé à celui des autres membres désignés par l'État belge (article 8, §1er de la Loi de 2002).

L'administrateur délégué est chargé de la gestion journalière de la société. Il est également chargé de l'exécution des décisions du conseil d'administration et représente la société dans tous les actes juridiques.

### ***Pouvoirs et fonctionnement***

#### **Fréquence des réunions**

L'article 24, §1 des statuts de la Loterie Nationale prévoit que le conseil d'administration se réunit au moins six fois par an.

Avant le mois de mai, le conseil d'administration s'est réuni tous les deuxièmes et à partir du mois de mai tous les troisièmes mardis du mois, à l'exception du mois d'août. Il s'est réuni seize fois en 2015, dont trois fois par écrit.

Dans des cas exceptionnels dûment justifiés par l'urgence et l'intérêt social, les décisions du conseil d'administration peuvent être prises par consentement unanime des administrateurs exprimé par écrit.

Le conseil d'administration est convoqué par le président ou l'administrateur délégué, chaque fois que l'intérêt de la société l'exige, ou chaque fois que deux administrateurs au moins en font la demande.

#### **Compétences**

Le conseil d'administration a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires et utiles à la réalisation de l'objet social de la Loterie Nationale, à l'exception de ceux que la Loi réserve à l'assemblée générale des actionnaires.

Le conseil d'administration contrôle la gestion assurée par le comité de direction qui lui fait régulièrement rapport.

Le conseil, ou son président, peut, à tout moment, demander au comité de direction un rapport sur les activités de l'entreprise ou sur certaines d'entre elles.

### **Comités institués par le conseil d'administration**

Le conseil d'administration a institué trois comités, lesquels sont chargés de l'assister et de lui soumettre des recommandations dans des domaines spécifiques. Il s'agit du comité d'audit, du comité de rémunération et du comité stratégique.



## \* Comité d'audit

### Composition

Le comité d'audit se compose d'administrateurs ordinaires, au nombre de trois au moins. Le président du conseil d'administration et les commissaires du gouvernement sont invités aux réunions du comité d'audit et y siègent avec voix consultative.

Avant le mois de mai 2015, les administrateurs ordinaires qui le composaient étaient les suivants :

- Monsieur Gilles MAHIEU  
*Président*
- Monsieur Eddy PEETERSS  
*Administrateur*
- Monsieur Julien PAQUET  
*Administrateur*
- Monsieur Jean-Marc LIETART  
*Président du Conseil d'administration (voix consultative)*

À partir du mois de mai 2015, le comité d'audit est composé de :

- Monsieur Eric PONCIN  
*Président*
- Madame Lin VAN POUCKE  
*Administratrice*
- Monsieur Jean-Marc LIETART  
*Administrateur*

- Monsieur Bart STOKMANS  
*Administrateur*
- Monsieur Olivier ALSTEENS  
*Président du Conseil d'administration (voix consultative)*

→ Le comité d'audit s'est réuni trois fois en 2015.

### Compétences

Le comité d'audit est notamment chargé d'assister le conseil d'administration dans l'examen des comptes et le contrôle du budget, le suivi des travaux d'audit, l'examen de la fiabilité de l'information financière et l'organisation et la surveillance du contrôle interne.

## \*Comité de rémunération

### Composition

Le comité de rémunération se compose du président du conseil d'administration, qui le préside, et d'au moins deux administrateurs ordinaires.

Avant le mois de mai, ses membres étaient les suivants :

- Monsieur Jean-Marc LIETART  
*Président*
- Monsieur Damien VAN EYLL  
*Administrateur*
- Monsieur Marc SCHIEPERS  
*Administrateur*

- Madame Elisabeth MATTHYS  
*Administratrice*

A partir du mois de mai, ses membres sont :

- Monsieur Olivier ALSTEENS  
*Président*
- Monsieur Herman DE BODE  
*Administrateur*
- Monsieur Jean-Marc LIETART  
*Administrateur*
- Monsieur Eddy PEETERS  
*Administrateur*

→ Les commissaires du gouvernement sont invités aux réunions du comité de rémunération.

→ Le comité de rémunération s'est réuni sept fois en 2015.

### Compétences

Le comité de rémunération est chargé de formuler des recommandations à propos de la rémunération de la direction. Il émet notamment des avis sur la rémunération des membres du comité de direction et gère tout plan d'intéressement qui pourrait être institué en faveur des cadres et employés.

## \* Comité stratégique

### Composition

Avant le mois de mai, le comité stratégique se composait du président du conseil d'administration

et d'au moins deux administrateurs ordinaires :

- Monsieur Jean-Marc LIETART  
*Président*
- Monsieur Damien VAN EYLL  
*Administrateur*
- Monsieur Marc SCHIEPERS  
*Administrateur*

À partir du mois de mai 2015, le comité stratégique se compose du président du conseil d'administration, qui le préside, de l'administrateur délégué et d'au moins deux administrateurs ordinaires, à savoir :

- Monsieur Olivier ALSTEENS  
*Président*
- Monsieur Jannie HAEK  
*Administrateur délégué*
- Monsieur Frederic CAUDERLIER  
*Administrateur*
- Monsieur Karl DHONT  
*Administrateur*
- Monsieur Jean-Marc LIETART  
*Administrateur*
- Monsieur Bart STOAKMANS  
*Administrateur*

→ Le comité stratégique s'est réuni neuf fois en 2015.

### **Compétences**

Le comité stratégique est notamment chargé d'assister le conseil d'administration dans la définition de la stratégie de la société. Le comité stratégique émet notamment des avis sur les orientations stratégiques de la société, les opportunités d'acquisition et de partenariat et toute autre question d'intérêt stratégique soumise par le président du conseil d'administration, l'administrateur délégué ou deux autres administrateurs.

### **Autres comités**

#### **\* Comité de direction** **Composition**

Le comité de direction exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi de 2002. En 2015, il était composé de :

- Monsieur Jannie HAEK  
*Président / Administrateur délégué*
- Monsieur Jean-Nicolas DAVID  
*Chief Financial Officer*
- Monsieur Arnaud HERMESSE  
*Chief Retail Officer*
- Monsieur Marc FREDERIX  
*Chief Players & Markets Officer*
- Monsieur Stéphane LEFEBVRE  
*Chief Operations Officer*

- Monsieur Roger MALEVE  
*Chief Technology & Information Officer*

Le comité de direction doit comprendre autant de membres néerlandophones que de membres francophones, éventuellement excepté l'administrateur délégué.

Les membres du comité de direction sont nommés par le conseil d'administration, sur proposition de l'administrateur délégué, pour un terme renouvelable de six ans. Leur nomination est soumise à l'approbation du ministre. Les membres du comité de direction exercent leur mandat comme indépendants. Le mandat de membre du comité de direction prend fin de plein droit à l'âge de 65 ans.

### **Pouvoirs et fonctionnement**

#### **Fréquence des réunions**

Le comité de direction se réunit en principe tous les mercredis. Il s'est réuni 50 fois en 2015, dont une fois par écrit.

#### **Compétences**

Le comité de direction est chargé de la gestion journalière, la représentation en ce qui concerne cette gestion, l'exécution des décisions du conseil d'administration, la négociation du contrat de gestion et l'élaboration des modalités d'exécution.

tion selon lesquelles sont organisées les loteries publiques, paris, concours et jeux de hasard ainsi que les règles de participation à ces loteries, paris, concours et jeux de hasard.

Le mode de fonctionnement du comité de direction est déterminé par les statuts ou, à défaut de clause statutaire, par le conseil d'administration.

Les membres du comité de direction forment un collège et peuvent se répartir leurs tâches.

### **\*Comité des subsides**

#### **Composition**

Jusqu'au mois de mars 2015, le comité des subsides se composait de :

- Madame Caroline VANGOIDSENHOVEN  
*Représentante du ministre de tutelle /  
présidente*
- Monsieur Jean-Marc LIETART  
*Président du Conseil d'Administration*
- Monsieur Jannie HAEK  
*Administrateur délégué*
- Monsieur Filip VAN DE VELDE  
*Commissaire du gouvernement*
- Madame Donatienne GREGOIRE  
*Commissaire du gouvernement*
- Madame Clarisse ALBERT  
*Administratrice*

- Monsieur Pierre GOBLET  
*Administrateur*
- Madame Sophie DEWISPELAERE  
*Administratrice*
- Madame Eva VAN HOORDE  
*Administratrice*
- Monsieur L.uk VERSCHUEREN  
*Représentant de la Communauté Flamande*
- Monsieur Freddy CABARAUX  
*Représentant de la Communauté Française*
- Monsieur Stéphane LEFEBVRE  
*Chief operations officer*
- Monsieur Piet VAN BAEVEGHEM  
*Legal domain manager*
- Monsieur Philippe DETRY  
*Senior manager Subsidy*

À partir du mois de juin 2015, les membres du comité des subsides étaient :

- Madame Caroline VANGOIDSENHOVEN  
*Représentante du ministre de tutelle /  
présidente*
- Monsieur Olivier ALSTEENS  
*Président du Conseil d'Administration*
- Monsieur Jannie HAEK  
*Administrateur délégué*
- Monsieur Jacques WARNIMONT  
*Commissaire du gouvernement*
- Monsieur Damien VAN EYLL

*Commissaire du gouvernement*

- Monsieur Herman DE BODE  
*Administrateur*
- Monsieur Eric PONCIN  
*Administrateur*
- Madame Annemie VERHOEVEN  
*Administratrice*
- Madame Clarisse ALBERT  
*Administratrice*
- Madame Ermeline GOSSSELIN  
*Administratrice*
- Monsieur Bart STOKMANS  
*Administrateur*
- Monsieur Stéphane LEFEBVRE  
*Chief operations officer*
- Monsieur Piet VAN BAEVEGHEM  
*Legal domain manager*
- Monsieur Philippe DETRY  
*Senior manager Subsidy*

Madame Chris LUYPAERT, manager subsidy strategy & return, était la secrétaire du comité des subsides. Les membres du comité des subsides ne reçoivent pas de rémunération.

#### **Compétences**

L'article 32 du contrat de gestion entre l'Etat Belge et la Loterie Nationale prévoit que ce comité des subsides conseille le ministre ayant la Loterie Nationale dans

ses attributions au sujet des demandes introduites et de la répartition des subsides « sur base de l'importance, de l'intérêt, de l'opportunité et de la valeur intrinsèque », décide du rejet des demandes des subsides « sur base des critères fixés par le ministre », propose au ministre « la nature et l'importance des contreparties pour la Loterie Nationale qui devront éventuellement être demandées aux organisations bénéficiaires » et est informé de « la bonne exécution » de leurs engagements.

## Organes de contrôle

### \* Commissaires du gouvernement

L'article 18, §1 de la Loi de 2002 prévoit que la Loterie Nationale est soumise au contrôle du ministre, et pour les décisions ayant un impact budgétaire ou financier, au contrôle du ministre qui a le Budget dans ses attributions. Ce contrôle est exercé à l'intervention de deux commissaires du gouvernement.

Les commissaires du gouvernement veillent au respect de la loi, du statut organique de la Loterie Nationale et du contrat de gestion. Ils s'assurent, en particulier, de ce que la politique de la Loterie Nationale ne porte pas préjudice à l'exécution des tâches de service public.

De plus, les commissaires du gouvernement font rapport au ministre, au ministre du Budget et au ministre des Finances sur toutes les décisions de la société qui ont une incidence sur le budget de l'État.

Avant le mois de mai 2015, le commissaire du gouvernement pour le Ministre du Budget était Madame Donatienne GREGOIRE et depuis le mois de mai 2015 c'est Monsieur Jacques WARNIMONT. Monsieur Filip VAN DE VELDE était le commissaire du gouvernement désigné par le ministre des Finances ; depuis le mois de mai 2015, le deuxième commissaire du gouvernement est Monsieur Damien VAN EYLL.

Les commissaires du gouvernement sont invités à toutes les réunions du conseil d'administration et du comité de direction et y siègent avec voix consultative.

### \* Collège des commissaires

L'article 20, §1 de la Loi de 2002 stipule que le contrôle de la situation financière, des comptes annuels et de la régularité, au regard de la loi et du statut organique, des opérations à constater dans les comptes annuels est confié, en ce qui concerne la Loterie Nationale, à un collège de commissaires qui compte trois membres.

Un commissaire est nommé par la Cour des comptes et deux commissaires sont nommés par l'assemblée générale.

Le commissaire nommé par la Cour des comptes est désigné parmi les membres de la Cour des comptes :

- Monsieur Jan DEBUCQUOY, membre de la Cour des comptes.

Les autres commissaires sont désignés parmi les membres, personnes physiques ou morales, de l'Institut des réviseurs d'entreprises :

- Ernst & Young Assurance Services CVBA, représentée par Madame Marleen MANNEKENS (dont le mandat a débuté le 08.07.2014 et se termine le 15.05.2020) ;
- RSM InterAudit SC SCRL, représentée par Madame Marie DELACROIX (dont le mandat a débuté le 08.07.2014 et se termine le 15.05.2020).

## Rémunération

### \* Conseil d'administration

La Loi de 2002 prévoit que l'assemblée générale détermine la rémunération dont bénéficient les membres du conseil d'administration en raison de leur mandat d'administrateur.

La rémunération brute du président du conseil d'administration se compose d'une partie mensuelle fixe qui s'élève à 2.500 € et d'une partie variable constituée par les jetons de présence aux réunions.

Ces jetons sont de :

- 750 € par séance du conseil d'administration ;
- 1.000 € par séance d'un comité spécialisé.

La rémunération brute des autres administrateurs se compose d'une partie mensuelle fixe de 1.250 € et d'une partie variable constituée par les jetons de présence aux réunions.

Ces jetons sont de :

- 500 € par séance du conseil d'administration ;
- 1.000 € par séance d'un comité spécialisé.

Le président et les membres du conseil d'administration ne bénéficient pas du remboursement de leurs frais ni d'avantages en nature.

### \* Administrateur délégué

Le gouvernement fédéral a décidé d'adopter de nouvelles règles en matière de rémunération des administrateurs délégués des entreprises publiques. Ces règles prévoient que l'indemnité de base annuelle s'élève à 290.000 € par an. Ce montant est indexé.

### \* Commissaires du gouvernement

La rémunération brute des commissaires du gouvernement se compose d'une partie mensuelle fixe de 1.250 € et d'une partie variable constituée par les jetons de présence aux réunions.

Ces jetons sont de :

- 500 € par séance du conseil d'administration ;
- 1.000 € par séance d'un comité spécialisé.

En 2015, un montant total de 407 972,67 € a été versé aux membres du conseil d'administration et commissaires du gouvernement.

### \* Collège des commissaires

La rémunération des commissaires pour l'année 2015 est la suivante :

- 54.000 € (HTVA) pour Ernst & Young Assurance Services BV CVBA, représentée par Madame Marleen MANNEKENS ;

- 54.000 € (HTVA) pour RSM InterAudit SC SCRL, représentée par Madame Marie DELACROIX ;
- 16.972 € pour la Cour des comptes, représentée par Monsieur Jan DEBUCQUOY.

## Mandats au sein des filiales

### Conseil d'administration de la S.A. L.N.L. SERVICES (détenue à 100 % par la Loterie Nationale)

- Monsieur Stéphane LEFEBVRE  
*Président*
- Monsieur Geert CRUCKE  
*Administrateur*
- Monsieur Nicolas VANDEKERCKHOVE  
*Administrateur*
- Monsieur Daniel MARESCHAL  
*Administrateur*
- Monsieur Christian ROBERT  
*Administrateur*
- Ernst & Young Assurance Services CVBA,  
*Commissaire*  
→ représentée par Madame Marleen MANNEKENS



**Conseil d'administration de la S.A.  
LOTTO SPORTS ORGANISATION  
(détenue à 100 % par la Loterie  
Nationale)**

- Monsieur Roger MALEVE  
*Président*
- Monsieur Jannie HAEK  
*Administrateur*
- Monsieur Jean-Nicolas DAVID  
*Administrateur*
- Monsieur Arnaud HERMESSE  
*Administrateur*
- Monsieur Marc FREDERIX  
*Administrateur*
- Monsieur Stéphane LEFEBVRE  
*Administrateur*
- Ernst & Young Assurance Services CVBA,  
*Commissaire*  
→ représentée par Madame Marleen  
MANNEKENS





# RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**LOTÉRIE NATIONALE**  
**Société anonyme de droit public**  
**Rue Belliard 25-33**  
**1040 BRUXELLES**  
**Registre des personnes morales de Bruxelles**  
**n° 659 821**  
**N° TVA BE 223 967 357**



## Rapport de gestion du conseil d'administration à l'Assemblée Générale du 20 mai 2016

Mesdames et messieurs les actionnaires,

Conformément au code des sociétés, nous avons l'honneur de vous rendre compte des activités de la société et de notre gestion durant l'exercice écoulé, clôturé au 31 décembre 2015.

Le projet de comptes annuels a été établi en conformité avec la législation relative aux comptes annuels des sociétés, ainsi qu'avec les dispositions légales et réglementaires applicables à la société.

### **\* Evolution et situation**

En 2015, la Loterie Nationale a réalisé un chiffre d'affaires de 1.172.048.158 euros, en recul de 3,17 % par rapport à 2014.

Cette baisse du chiffre d'affaires s'explique principalement par la concurrence de plus en plus rude de l'offre des opérateurs privés à laquelle l'entreprise doit faire face. Bien que les produits de la Loterie Nationale soient en principe protégés par un monopole, la limite entre les jeux de loterie de la Loterie Nationale d'une part et les jeux de hasard des opérateurs privés d'autre part ne cesse manifestement de s'estomper.

Le réseau de vente traditionnel de la Loterie Nationale connaît ces dernières années une baisse de fréquentation imputable à la diminution des ventes de journaux et magazines ainsi qu'à la baisse de la consommation des produits du tabac. Cette tendance s'est traduite par la fermeture de points de vente en 2015 également (295 au total, dont 272 librairies). Étant donné qu'il est très important pour la Loterie

Nationale de proposer ses produits aux consommateurs dans suffisamment d'endroits, de nombreux efforts ont à nouveau été consentis au cours de l'année écoulée pour créer de nouveaux points de vente. Au final, 281 nouveaux points de vente ont été lancés, de sorte que la baisse nette a pu être limitée à 14 points de vente.

La plate-forme IGS, sur laquelle la Loterie Nationale propose ses jeux en ligne, a dépassé une fois de plus toutes les attentes au cours de sa sixième année d'activité. Plus de 114 millions d'euros de mises y ont été enregistrés en 2015, ce qui représente une hausse de 16,9 % par rapport à 2014. Le canal « mobile » s'adjuge, quant à lui, déjà plus de 13 % des ventes en ligne de la Loterie Nationale.

Après déduction des contributions à l'État belge (320,9 millions d'euros de subsides et de rente de monopole), l'entreprise est parvenue à clôturer l'exercice avec un bénéfice à affecter de 1.452.310 euros (celui-ci s'élevait à 4.926.843 euros en 2014).

Le conseil d'administration tient par ailleurs à souligner que fin 2015, après l'affectation du résultat telle que proposée, la Loterie Nationale disposait de 204.382.450 euros (150.000.000 euros de capital souscrit, 15.000.000 euros de réserves légales, 44.581.621 euros de réserves disponibles et -5.199.171 euros de perte reportée). Elle peut en outre s'acquitter de toutes ses obligations de paiement et n'éprouve guère de problèmes de liquidité (voir les ratios ci-après).

## \* Résultats

### > Bilan après affectation du résultat

**Remarque préalable :** il s'agit en l'occurrence des bilans après affectation du résultat. Par conséquent, le bilan au 31 décembre 2015 est à considérer sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale de l'affectation proposée.

Les bilans de l'exercice dernièrement clôturé et de l'exercice précédent sont synthétisés ci-après :

(MONTANTS EN MILLIERS D'EUROS)

<b>ACTIF</b>	<b>Du 01.01 au 31.12.2015</b>	<b>%</b>	<b>Du 01.01 au 31.12.2014</b>	<b>%</b>
Actifs immobilisés	86.069	17,32	76.827	15,10
Créances à + d'1 an	10.000	2,01	10.000	1,97
<b>Sous-total</b>	<b>96.069</b>	<b>19,33</b>	<b>86.827</b>	<b>17,07</b>
Actifs circulants à 1 an au +	401.011	80,67	421.814	82,93
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>497.080</b>	<b>100,00</b>	<b>508.641</b>	<b>100,00</b>

<b>PASSIF</b>	<b>Du 01.01 au 31.12.2015</b>	<b>%</b>	<b>Du 01.01 au 31.12.2014</b>	<b>%</b>
Fonds propres	204.382	41,12	202.930	39,90
Provisions et impôts différés	20.453	4,11	21.296	4,19
Dettes à + d'1 an	87.775	17,66	73.185	14,39
<b>Sous-total</b>	<b>312.610</b>	<b>62,89</b>	<b>297.411</b>	<b>58,48</b>
Dettes à 1 an au +	151.334	30,44	157.755	31,01
Compte de régularisation	33.136	6,67	53.475	10,51
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>497.080</b>	<b>100,00</b>	<b>508.641</b>	<b>100,00</b>



Les données ci-dessus permettent de déduire les ratios suivants :

	Du 01.01 au 31.12.2015	Du 01.01 au 31.12.2014
Liquidité (actifs circulants à court terme/dettes à court terme)	2,65	2,67
Solvabilité (capitaux propres/total passif)	41,2%	39,90%

### > **Compte de résultats**

Les principales données des comptes de résultats des deux derniers exercices sont synthétisées ci-après :

(MONTANTS EN MILLIERS D'EUROS)

	Du 01.01 au 31.12.2015	Du 01.01 au 31.12.2014
Chiffre d'affaires	1.172.048	1.209.248
Autres produits d'exploitation	47.514	104.092
Charges d'exploitation	-1.221.280	-1.316.796
Résultat d'exploitation	-1.718	-3.456
Résultat financier réalisé	4.827	6.957
Résultat exceptionnel	-1.657	225
Résultat fiscal	0	451
RÉSULTAT de l'exercice (après impôts)	1.452	4.177
Transfert aux/prélèvement sur les réserves immunisées	0	750
<b>RÉSULTAT de l'exercice À AFFECTER</b>	<b>1.452</b>	<b>4.927</b>

Il convient de noter que la Loterie Nationale valorise à leur valeur d'acquisition tous les produits financiers dont le capital est garanti (à l'exception des CDO). L'entreprise s'engage dès lors à garder en portefeuille tous les produits de l'espèce jusqu'à leur date d'échéance.

## > Affectation du résultat

Nous proposons d'affecter le résultat comme suit (en euros):

Résultat à affecter :	-5.199.172 €
Se composant de :	
Perte reportée de l'exercice précédent :	-6.651.482 €
Bénéfice à affecter de l'exercice :	1.452.310 €
Résultat à reporter :	-5.199.172 €

### Principaux risques et incertitudes

En tant que « prestataire socialement responsable et professionnel de plaisirs ludiques », la Loterie Nationale est investie de deux missions essentielles :

- la protection des consommateurs, et en particulier des mineurs d'âge, notamment par la canalisation ciblée du comportement de jeu et par des efforts permanents en matière de prévention et de traitement de la dépendance au jeu ;
- le soutien financier d'organisations et d'initiatives socialement utiles.

Cependant, la société s'inquiète de certains développements qui, à l'avenir, pourraient bien compromettre l'accomplissement de sa mission sociale ou à tout le moins son intensification :

- l'augmentation effrénée de l'offre de paris et jeux de hasard privés (voire illégaux) qui échappent au contrôle social, sont accessibles 24 heures sur 24 et autorisent le jeu à crédit ;
- l'appel constant, tant au niveau européen que national, en faveur d'une libéralisation du marché des loteries et jeux de hasard ;
- la capacité d'investissement plus élevée de ses concurrents.

Parallèlement, la société est évidemment soumise aux autres risques et incertitudes inhérents à ses activités. Face à ceux-ci, ses dirigeants font preuve d'une vigilance permanente. Tous les risques auxquels la société est exposée sont ainsi continuellement répertoriés et, dans la mesure du possible, pris en charge après une analyse approfondie. L'enregistrement et le traitement

des incidents (incident management) ne cessent d'être améliorés et les processus opérationnels de la société sont continuellement affinés.

Les comptes soumis comprennent les provisions nécessaires pour les risques identifiés par la direction.

### **Événements importants survenus après la clôture de l'exercice**

Depuis la clôture de l'exercice au 31 décembre 2015, aucun événement requérant une adaptation des comptes annuels 2015 ou une mention spéciale en annexe de ceux-ci ne s'est produit.

### **Circonstances susceptibles d'influencer considérablement le développement de la société**

Mis à part les inquiétudes formulées ci-dessus, nous ne prévoyons à l'heure actuelle aucune circonstance notable susceptible d'influencer significativement le développement de l'entreprise.

### **Recherche et développement**

En 2015, la société a prêté une attention toute particulière :

- à l'affinement de son offre de paris sportifs sous l'appellation SCOOORE! (dans le réseau physique et sur Internet), qui doit permettre à la Loterie Nationale d'accomplir

mieux encore sa mission de canalisation dans le contexte du marché belge libéralisé ;

- à la poursuite du développement du canal de vente en ligne ;
- à l'optimisation constante de la gamme de produits (à gratter) : en 2015, quelque 16 produits ont été soit lancés, soit substantiellement renouvelés ;
- au projet « comportement de jeu responsable », qui vise à limiter à un minimum les effets nuisibles que pourrait avoir le jeu sur les personnes vulnérables ; ces efforts ont abouti à l'obtention d'un nouveau certificat « Jeu responsable » décerné par l'Association européenne des loteries ;
- à l'informatique, avec la suite de l'exécution du plan ICT pluriannuel ; au cours des prochaines années, nous nous emploierons entre autres au renouvellement complet des systèmes de jeu centraux et au développement d'un système de CRM ;
- à l'obtention d'un nouveau certificat WLA, une des conditions requises pour que la Loterie Nationale puisse continuer à prendre part à EuroMillions. Par ailleurs, une telle certification renforce indubitablement la confiance accordée par les joueurs et les partenaires à la Loterie Nationale.

## Succursales et filiales

La société compte huit bureaux régionaux : quatre en Flandre (Anvers, Bruges, Gand et Tirlemont), trois en Wallonie (Mons, Liège et Namur) et un à Bruxelles (Jette).

La première filiale de la Loterie Nationale, la SA Lotto Sports Organisation, fut créée le 26 août 2002 dans le but de fournir des services de soutien à la pratique d'activités sportives. Mise en veilleuse pendant un certain temps, LSO a été réactivée fin 2011 pour les besoins du projet cycliste. Sa deuxième filiale, la SALNL Services (qui a pour objet de fournir des services aux organisateurs de loteries, jeux et paris autorisés, d'agir en qualité d'intermédiaire ou de point de contact pour les opérateurs de loteries, jeux ou paris, aussi bien entre eux qu'avec leurs sous-traitants et autres prestataires de services, d'effectuer toutes les opérations et de développer toutes les activités susceptibles de favoriser directement ou indirectement cet objet, en ce compris la prise de participation dans des sociétés actives dans les domaines précités), a été instituée par acte notarié le 5 juillet 2004. La Loterie Nationale détient la totalité du capital de ces deux filiales.

Bien que la Loterie Nationale contrôle la SA Lotto Sports Organisation et la SA LNL Services, elle n'a pas établi de comptes annuels consolidés.

En effet, conformément à l'article 107, 1<sup>o</sup>, de l'arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du code des sociétés, une filiale peut être laissée en dehors de la consolidation lorsque, compte tenu de son importance négligeable, son inclusion serait sans intérêt sous l'angle de l'appréciation du patrimoine, de la situation financière ou du résultat consolidé.

Au 31 décembre 2015, la SA Lotto Sports Organisation et la SA LNL Services répondaient clairement aux dispositions de l'article précité.

## Objectifs et politique en matière de gestion des risques liés à l'utilisation d'instruments financiers

La société n'a pas utilisé d'instruments financiers en 2015, pas plus qu'auparavant d'ailleurs, pour s'assurer contre des risques de change et d'intérêts, étant donné que ces risques sont très réduits pour la Loterie Nationale.

## Justification des règles comptables de continuité

L'article 96, 6<sup>o</sup> du Code des sociétés prévoit que, dans le cas où le bilan d'une entreprise fait apparaître une perte reportée, la continuité de l'entreprise devra être justifiée. Compte tenu des capitaux propres, qui, après l'affectation du résultat proposée, s'élèvent encore toujours à 204.382.450

euros, de l'excellente situation de la trésorerie et de la solide solvabilité de l'entreprise (voir les ratios au point 2.1) et enfin du budget 2016, qui anticipe un résultat en équilibre après acquittement des contributions à l'État, le conseil d'administration estime toutefois que cette perte reportée ne met pas en péril la continuité de l'entreprise et que l'application des règles d'évaluation dans l'hypothèse de la continuité est justifiée.

## Conclusion

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes annuels et de donner décharge aux membres du conseil d'administration et du collège des commissaires pour le mandat qu'ils ont accompli en 2015.

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui se sont investis en faveur de la société pendant l'exercice écoulé.

*Fait à Bruxelles, le 19 avril 2016.*

L'administrateur délégué,  
Le président du conseil d'administration,  
Les administrateurs,



**Loterie Nationale**

[www.loterie-nationale.be](http://www.loterie-nationale.be)