



**Loterie Nationale**

Rapport annuel  
2016



# TABLE DES MATIÈRES

En résumé	<b>3</b>
Politique en matière de jeu responsable	<b>7</b>
La politique de canalisation menacée par la concurrence déloyale	<b>11</b>
Gouvernance d'entreprise	<b>13</b>
Rapport de gestion du conseil d'administration	<b>23</b>

# EN RÉSUMÉ

Grâce à ses joueurs, la Loterie Nationale a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 1,183 milliard d'euros, soit 10 millions d'euros de plus qu'en 2015. Par ailleurs, les chiffres de vente de ses billets à gratter et e-games ont été les meilleurs de ces dix dernières années.

Le total des gains versés aux gagnants n'a jamais été aussi élevé : 865,5 millions d'euros, soit 202,8 millions d'euros de plus qu'en 2015 et 103,6 millions d'euros de plus que son record précédent de 2013. D'autre part, la Loterie Nationale a fait pas moins de 66.023.800 gagnants en 2016, soit en moyenne 180.393 gagnants par jour !

La Loterie Nationale a obtenu ce résultat en dépit de la complexité du marché des jeux de hasard et du contexte concurrentiel dans lequel elle opère. Les attentats ainsi que la menace terroriste persistante dans notre pays ont également eu une influence négative sur le comportement de

consommation et par conséquent sur les dépenses des consommateurs.

## Des innovations réussies

La Loterie Nationale est néanmoins parvenue à progresser grâce à un certain nombre d'innovations telles que le lancement réussi de la nouvelle formule d'EuroMillions avec son tirage additionnel My Bonus réservé aux joueurs qui valident leur participation en Belgique, l'introduction de la famille Cash et le lancement du Lottery Club (« le club le plus chaleureux du pays ») le 13 avril 2016.

En devenant membres du Lottery Club, les joueurs bénéficient de toutes sortes d'avantages, tels que des bons de réduction, des billets à gratter gratuits et des gadgets sympas ainsi que de concours exclusifs. L'inscription y est gratuite et sans obligation d'achat. Au 31 décembre 2016, le Lottery Club comptait déjà 76.513 membres.

EuroMillions et Lotto demeurent les marques les plus fortes de la Loterie Nationale. Ils ont totalisé en 2016 respectivement 35 et 34 % des mises de nos joueurs. Avec un chiffre d'affaires d'un peu plus de 235 millions d'euros (15 millions d'euros de plus par rapport à 2015), les produits instant ont quant à eux généré 20 % du chiffre d'affaires global. SCOOORE! a lui aussi obtenu de beaux résultats en progressant d'1/3 par rapport à 2015.

## Importance accrue d'Internet

Le réseau de vente physique (retail) représente toujours le principal canal de vente avec 86,3 % du total des mises contre 11,8 % (+ 22,5 % par rapport à 2015) pour le canal numérique qui continue de progresser et à gagner en importance pour la Loterie Nationale. Le chiffre d'affaires d'e-lotto a augmenté de 19,3 %. Le jeu sur appareils mobiles (smartphone ou tablette) est en plein essor et a enregistré une hausse de 115 %.

Le site corporate de la Loterie Nationale a attiré en moyenne plus d'1 million de visiteurs par mois et plus de 3 millions d'internautes ont consulté au moins une des pages Facebook de la Loterie Nationale par trimestre.

## Plus d'argent versé aux joueurs

En plus des 865,5 millions d'euros de gains versés aux joueurs - montant record - 9 % du chiffre d'affaires global de 1,183 milliard d'euros ont été affectés au fonctionnement de la Loterie Nationale, 10 % au paiement de commissions et de bonus aux points de vente et 27 % ont été reversés à la société civile (185 millions d'euros sous la forme de subsides et 135 millions d'euros via la rente de monopole).

## Davantage de points de contact

Le nombre de points de vente physiques est passé de 5.316 en 2015 à 6.077 en 2016, et ce, malgré une perte nette de 94 librairies traditionnelles. Cette augmentation est l'illustration de la politique de diversification menée par la Loterie Nationale vers d'autres secteurs de la vente au détail dont les bureaux de poste traditionnels qui ont rejoint son réseau en 2016.

La Loterie Nationale s'est également lancée dans le développement d'une véritable communauté d'intérêt par le biais du Lottery Club qui offre à ses membres la possibilité de participer à des concours (98 en 2016) en vue de remporter des invitations à des événements soutenus par la Loterie Nationale.

## Une meilleure réputation

Au demeurant, la Loterie Nationale a encore amélioré en 2016 sa réputation auprès des consommateurs. Elle figure à présent parmi les 10 entreprises belges les plus réputées d'après le classement 'Rep Track Belgium 2017' du Reputation Institute.

Sur base de plus de 20.000 notes octroyées par des consommateurs, le Reputation Institute calcule chaque année l'importance du lien émotionnel qu'entretiennent les consommateurs avec une entreprise déterminée.

La Loterie Nationale doit notamment sa place dans ce top 10 en raison de ses bons résultats en termes de 'performance', de 'leadership' et d' 'innovation'.

## La Loterie Nationale continue sur sa lancée

La Loterie Nationale va continuer sur la voie qu'elle s'est tracée et donc aller à la rencontre du joueur,

en tout lieu et à toute heure (24/7), accorder une place centrale à celui-ci, et poursuivre ses efforts d'innovation.

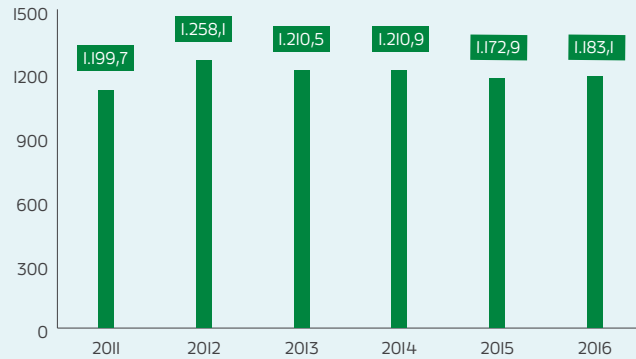
Plus concrètement, la Loterie Nationale va dans cette optique renouveler les familles de jeux à gratter Presto et Subito, mettre en place un nouveau modèle de commissionnement pour la vente au détail, poursuivre le déploiement des terminaux portatifs et le développement du Lottery Club, actualiser ses jeux en ligne et mobiles et préparer le renouvellement du Lotto.

## Nouveau contrat de gestion

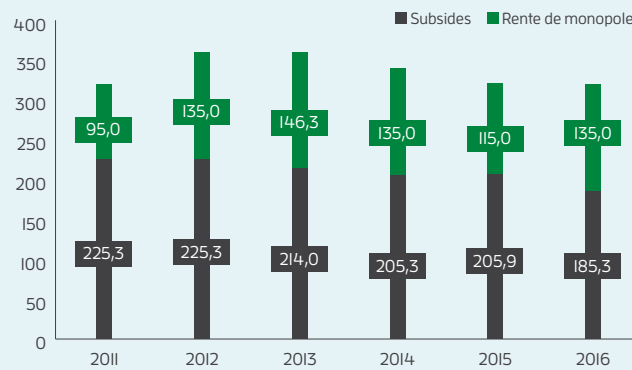
Tous ces projets seront réalisés en exécution du nouveau contrat de gestion conclu entre l'État belge et la Loterie Nationale et entré en vigueur le 16 septembre 2016 (date de publication au Moniteur Belge) pour une durée de 5 ans.

Comme le signale le préambule, le contrat de gestion décrit « la façon dont la Loterie Nationale s'y prendra pour relever les défis et assumer son rôle dans le futur » et précise ses tâches et obligations ainsi que les engagements de son cocontractant, l'État belge, en échange de celles-ci.

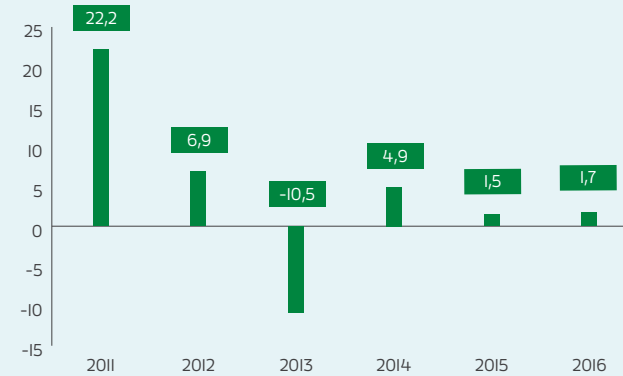
**Graphique 1 : Chiffre d'affaires en MEUR**



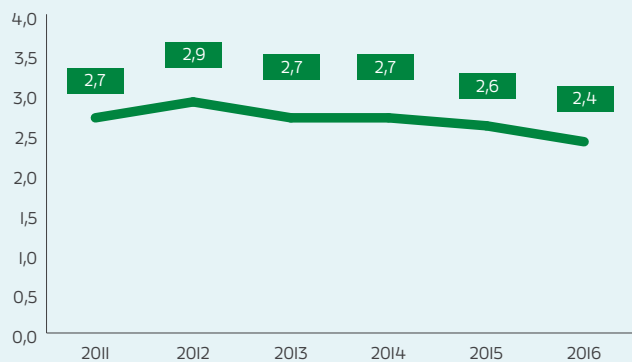
**Graphique 2 : Subsidés et rente de monopole en MEUR**



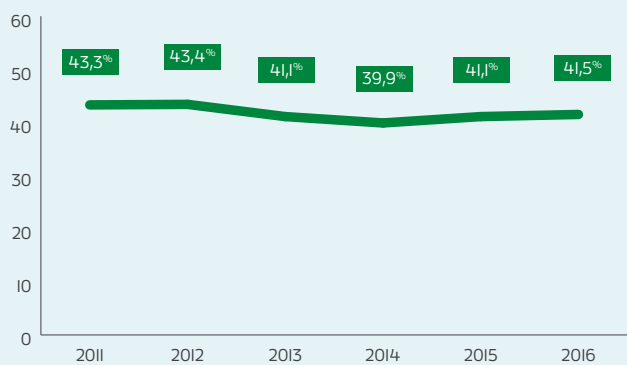
**Graphique 3 : Résultat net en MEUR**



**Graphique 4 : Liquidité**



**Graphique 5 : Solvabilité**



# 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 nouveau contrat de gestion 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 immodéré 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 à mettre tout en œuvre afin de conserver la certification Jeu responsable des Loteries européennes (standards European Lotteries).

C'est en 2010 que la Loterie Nationale a obtenu son premier certificat d'opérateur de jeu responsable valable pour une durée de 3 ans. Ce certificat a

**KENO**

**PICK 3**

**SCOOORE!**



ensuite été prolongé à deux reprises au terme d'audits externes réalisés par Ernst & Young.

Par rapport à l'audit externe de 2015, la Loterie Nationale a obtenu en 2016 un meilleur score pour 7 des 10 critères pris en considération et réalisé un score équivalent pour 2 autres critères.

### Recherche scientifique

Dans le domaine de la recherche, la Loterie Nationale a soutenu 4 projets qui avaient été sélectionnés en 2015 par un jury d'experts indépendant au terme d'un deuxième appel à projets sur le thème de la dépendance au jeu. Ces projets avaient été introduits par les universités d'Anvers, de Gand, de Louvain et de Hasselt.

### Sensibilisation

Des séances de sensibilisation ont à nouveau été organisées pour le personnel, cette fois sous la forme d'une formation de type e-learning basée sur des vidéos et des animations de courte durée sur le thème du jeu responsable, suivies d'une série de questions visant à évaluer les connaissances des membres du personnel. En moyenne, ils ont obtenu le très bon score de 9 sur 10. Et 93 % des membres du personnel étaient satisfaits à très satisfaits de la nouvelle approche.

### Mystery Shopping

Au cours des 4 vagues de Mystery Shopping qui ont eu lieu en 2016, 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 très positifs : si en 2014, plus d'un quart des points de vente étaient en infraction, en 2016 ce pourcentage est descendu à 13,94 %.

Durant l'été 2016, une campagne de prévention a en outre été menée dans les points de vente avec pour slogan : « Gagner, c'est aussi pouvoir s'arrêter à temps ».

### 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. L'analyse a estimé que les 18 billets à gratter, nouveaux ou relookés, mis sur le marché en 2016 par la Loterie Nationale ne comportaient qu'un risque minimal.

### Comité de jeu responsable

Le Comité de jeu responsable a dès lors émis un avis positif pour tous ces jeux à gratter nouveaux ou



relookés. 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 2016.

## Modérateurs de jeu

Les modérateurs pour les jeux en ligne n'ont pas été modifiés en 2016. Bien qu'une augmentation des montants maximums des limites de jeu ait été envisagée - ceci afin d'éviter que les joueurs à risque n'aillent sur des sites internet concurrents où il existe des limites plus 'souples', voire inexistantes - cette option a finalement été écartée.



GAGNER  
C'EST AUSSI POUVOIR  
S'ARRÊTER  
À TEMPS

A man wearing a light blue t-shirt, colorful shorts, and a straw hat is sitting on the letter 'M' of the word 'TEMPS'. He is holding a small blue object, possibly a phone or a drink, to his mouth. The background is a gradient from light green at the top to light yellow at the bottom.

# LA POLITIQUE DE CANALISATION MENACÉE PAR LA **CONCURRENCE DÉLOYALE**

Jamais auparavant la Loterie Nationale n'avait dû opérer dans un marché aussi compétitif qu'en 2016. La Belgique est l'un des marchés les plus concurrentiels en Europe. Cela ne pose pas de problème en soi mais suppose toutefois une politique cohérente en matière de jeux de hasard, une politique de protection des consommateurs à la mesure des risques réels de dépendance inhérents à la forme de jeu, ainsi qu'un cadre réglementaire où les règles du jeu sont identiques pour chacun des acteurs (« level playing field »).

2016 fut une année sans avancée à ce niveau puisque la Commission des jeux de hasard a souligné à plusieurs occasions l'absence fondamentale de cadre régulateur et de contrôles effectifs. Le manque de modérateurs, l'augmentation des jeux de hasard dans les débits de boissons suite à un détournement du cadre législatif, le recours à des bonus séduisants mais mensongers, l'identification bancaire des joueurs lors de l'ouverture d'un compte en ligne,... perturbent l'équilibre du marché des jeux de hasard, mais aussi la Loterie Nationale et le consommateur.



# 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 belge 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).

Douze administrateurs ordinaires, parmi lesquels l'administrateur délégué et le président du conseil d'administration, sont nommés par l'État belge par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres:

- 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 GOSELIN  
*Administratrice*
- Monsieur Jean-Marc LIETART  
*Administrateur*
- Monsieur Eric PONCIN  
*Administrateur*
- Monsieur Bart STOKMANS  
*Administrateur*
- Monsieur Eddy PEETERS  
*Administrateur*
- Madame Annemie VERHOEVEN  
*Administratrice*

Deux administrateurs ordinaires sont désignés par La Société Fédérale de Participations et d'Investissement:

- Madame Clarisse ALBERT  
*Administratrice*
- Madame Liesbet BRZYK  
*(jusqu'au 19.01.2016) Administratrice*
- Madame Lin VAN POUCKE  
*(à partir de 19.01.2016) 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.

Le conseil d'administration se réunit en principe tous les deuxièmes mardis du mois, à l'exception du mois d'août. Il s'est réuni douze fois en 2016.

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.

Les administrateurs ordinaires qui le composent sont les suivants:

- 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 cinq fois en 2016.

### **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. Ses membres sont les suivants:

- Monsieur 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 six fois en 2016.

### 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

Le comité stratégique se compose du président du conseil d'administration, qui le préside, et d'au moins deux administrateurs ordinaires. Ses membres sont les suivants:

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

→ Le comité stratégique s'est réuni huit fois en 2016.

### 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. Il est actuellement composé de six membres:

- 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 53 fois en 2016.

### **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 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**

En 2016, les membres du comité des subsides sont les suivants:

- 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 GOSELIN  
*Administratrice*

- Monsieur Bart STOKMANS  
*Administrateur (à partir du mois de  
novembre)*
- 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, est 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.

- Le commissaire du gouvernement pour la Ministre du Budget est Monsieur Jacques WARNIMONT;
- Le commissaire du gouvernement pour la Ministre chargée de la Loterie Nationale 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 2016, un montant total de 434 291,66 € a été versé aux membres du conseil d'administration et commissaires du gouvernement.

nom	titre	présences conseil d'administration	présences comités	rémunérations
ALBERT Clarisse	Administratrice	12	0	€ 20 500,00
ALSTEENS Olivier	Président	12	17	€ 54 250,00
BRZYK Liesbeth*	Administratrice		0	€ 791,66
CAUDERLIER Frederic	Administrateur	11	6	€ 27 000,00
DE BODE Herman	Administrateur	9	3	€ 22 000,00
DHONT Karl	Administrateur	11	5	€ 26 000,00
DOUTRELEPONT Carine	Administratrice	7	1	€ 19 500,00
GOBLET Pierre*	Administrateur		0	€ 7 500,00
GOSELIN Ermeline	Administratrice	9	0	€ 19 000,00
LIETART Jean-Marc	Administrateur	11	14	€ 34 000,00
PEETERS Eddy	Administrateur	10	4	€ 22 500,00
PONCIN Eric	Administrateur	11	5	€ 24 000,00
SCHIEPERS Marc*	Administrateur		0	€ 11 000,00
STOKMANS Bart	Administrateur	12	11	€ 31 500,00
VAN EYLL Damien	Commissaire	12	17	€ 37 500,00
VAN POUCKE Lin	Administratrice	8	4	€ 20 250,00
VERHOEVEN Annemie	Administratrice	9	0	€ 19 500,00
WARNIMONT Jacques	Commissaire	12	17	€ 37 500,00
*concerne des régularisations des années précédentes				€ 434 291,66

### \* Collège des commissaires

La rémunération des commissaires pour l'année 2016 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 19 mai 2017

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 2016.

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 2016, la Loterie Nationale a réalisé un chiffre d'affaires de 1.183.367.557 euros, ce qui représente une hausse de 1% par rapport à 2015, et ce malgré la concurrence toujours plus agressive de l'offre des opérateurs privés.

Le renouvellement couronné de succès du jeu EuroMillions (avec notamment l'ajout de My Bonus) et le lancement très réussi d'une nouvelle famille de billets à gratter (Cash), grâce à laquelle les billets à gratter ont fait leurs meilleures ventes de ces dix dernières années, ont contribué à ce succès.

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 également par la fermeture de nombreux points de vente en 2016 (291 au total, dont 179 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, 1.052 nouveaux points de vente, dont 663 bureaux de poste, ont été lancés en 2016, ce qui équivaut à une augmentation nette de 761 points de vente.



Les ventes digitales ont une fois de plus dépassé toutes les attentes. Plus de 140 millions d'euros de mises y ont été enregistrées en 2016, ce qui représente une hausse de 22 % par rapport à 2015. Le canal « mobile » représente, quant à lui, déjà plus de 27 % des ventes en ligne de la Loterie Nationale.

Après déduction des contributions à l'État belge (320,3 millions de subsides et de rente de monopole), l'entreprise est parvenue à clôturer l'exercice avec un bénéfice à affecter de 1.785.699 euros (celui-ci s'élevait à 1.452.310 euros en 2015).

Le conseil d'administration tient par ailleurs à souligner que fin 2016, après l'affectation du résultat telle que proposée, la Loterie Nationale disposait de 206.168.149 euros de fonds propres (150.000.000 euros de capital souscrit, 15.000.000 euros de réserves légales, 44.581.621 euros de réserves disponibles et un résultat reporté de -3.413.472 euro). 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 2016 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 31.12.2016</b>	<b>%</b>	<b>Du 01.01 au 31.12.2015</b>	<b>%</b>
Actifs immobilisés	88.329	17,8	86.069	17,3
Créances à + d'1 an	10.000	2,0	10.000	2,0
Sous-total	98.329	19,8	96.069	19,3
Actifs circulants à 1 an au +	398.014	80,2	401.012	80,7
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>496.343</b>	<b>100,00</b>	<b>497.080</b>	<b>100,00</b>
<b>PASSIF</b>	<b>Du 01.01 au 31.12.2016</b>	<b>%</b>	<b>Du 01.01 au 31.12.2015</b>	<b>%</b>
Fonds propres	206.168	41,5	204.382	41,1
Provisions et impôts différés	14.563	2,8	20.453	4,1
Dettes à + d'1 an	83.416	16,8	87.775	17,7
Sous-total	304.147	61,1	312.610	62,9
Dettes à 1 an au +	163.939	33,3	151.334	30,4
Compte de régularisation	28.257	5,6	33.136	6,7
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>496.343</b>	<b>100,00</b>	<b>497.080</b>	<b>100,00</b>

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

	Du 01.01 au 31.12.2016	Du 01.01 au 31.12.2015
Liquidité (actifs circulants à court terme/dettes à court terme)	2,4	2,6
Solvabilité (capitaux propres/total passif)	41,5%	41,1%

### > **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 31.12.2016	Du 01.01 au 31.12.2015
Chiffre d'affaires	1.183.368	1.172.048
Autres produits d'exploitation	238.748	47.535
Charges d'exploitation	-1.429.268	-1.222.957
Résultat d'exploitation	-7.152	-3.374
Résultat financier réalisé	8.938	4.826
Résultat fiscal	0	0
RÉSULTAT de l'exercice (après impôts)	1.786	1.452
RÉSULTAT de l'exercice À AFFECTER	1.786	1.452

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 :	-3.413.472.08 €
Se composant de :	
Perte reportée de l'exercice précédent :	-5.199.172.55 €
Bénéfice à affecter de l'exercice :	1.785.699.47 €
Résultat à reporter :	-3.413.472.08 €

### 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 de l'offre de paris et jeux de hasard privés, moins encadrés ;
- l'émergence durable d'une offre illégale pas facilement contrôlable ;
- une remise en cause, au niveau européen, de la philosophie du monopole des loteries ;
- 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 2016, aucun événement requérant une adaptation des comptes annuels 2016 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 2016, 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 ;
- au lancement d'un programme de fidélité sous la forme du Lottery Club ;
- à l'optimisation constante de la gamme de produits (à gratter) : en 2016, quelque 18 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 du certificat « Jeu responsable » décerné par l'Association européenne des loteries ;
- à l'informatique, avec la suite de l'exécution du plan ICT pluriannuel ;
- 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 2016, 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 2016, 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 pro-

posée, s'élèvent encore toujours à 206.168.149 euros, de l'excellente situation de la trésorerie et de la solide solvabilité de l'entreprise (voir les ratios ci-dessus) et enfin du budget 2017, 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 2016.

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

Fait à Bruxelles, le 16 mai 2017.

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



**Loterie Nationale**

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