



**Loterie Nationale**

Rapport annuel  
2014

**S'OFFRIR TOUS** LES POSSIBLES



# TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Gouvernance d'entreprise	8
Collaboration avec la Commission des Jeux de hasard	16
La Loterie Nationale, acteur sociétal et responsable	18
Rapport de Gestion du Conseil D'administration à l'assemblée générale du 15 mai 2015	22

# I. INTRODUCTION

## 2014 : la Loterie Nationale bâtit les ponts pour son avenir

Anticipant le nouveau contrat de gestion qui sera adopté au cours de l'année 2015, la Loterie Nationale s'est, en 2014, attelée, en 2014, à jeter les bases en vue de concevoir la conception d'un plan d'entreprise innovant, créatif et ambitieux pour préparer l'avenir tout en poursuivant ses activités sur le marché du jeu en Belgique.



### Bâtir en interne

Des collaborateurs focalisés et concernés :

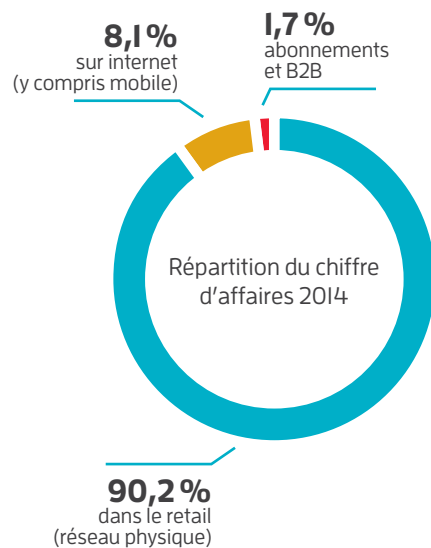
- leadership plutôt que commandement
- procurer confiance et confort plutôt que dorloter.
- stimuler l'esprit d'entreprise plutôt que le brider.
- renforcer la cohésion entre les équipes.

### Poursuivre son action sur le marché

En 2014, le chiffre d'affaires de la Loterie Nationale s'élève à 1,211 milliard €. En augmentation par rapport à 2013, ce montant fait de 2014 le deuxième meilleur exercice de l'histoire de la Loterie Nationale. Malgré un contexte économique toujours difficile, la Loterie Nationale récolte les fruits de sa volonté d'innover et de répondre aux attentes de ses joueurs. Elle poursuivra dans cette voie en 2015.

Le Lotto et Euro Millions font la course en tête !

En 2014, le Lotto a généré 439,2 millions €, ce qui représentait 36 % du chiffre d'affaires, et Euro Millions, 444 millions €, pour ou 37 % du chiffre d'affaires, et ce grâce notamment aux longs cycles de ce jeu qui ont eu lieu en 2014.



Côte à côte, ces deux produits phares de la Loterie Nationale représentent ont assuré +/- 75 % de son chiffre d'affaires en 2014.

De leurs côtés, les ventes des produits instant (grattage) ont rapporté 227,7 millions €, ce qui représente 19 % du chiffre d'affaires.

Les autres produits de tirage et les paris sportifs (Joker+, Keno, Pick3 et SCOOORE!) enregistrent, eux, des ventes pour un montant de 99,7 millions €, ce qui représentesoit 8% du chiffre d'affaires.

La répartition du chiffre d'affaires 2014 en fonction des différents canaux de vente est la suivante :

- 90,2 % dans le retail (réseau physique)
- 8,1 % sur internet (y compris mobile)
- 1,7 % abonnements et B2B.

### Préparer l'avenir et toujours innover

Si, en 2014, la Loterie Nationale a jeté les bases de son avenir, elle a également innover innové de manière concrète et ambitieuse. En effet, Elle a en effet lancé des nouveaux jeux, proposer proposé des lots extraordinaires et hors du commun, mais aussi elle a enrichi sa plateforme en ligne avec une offre mobile pour smartphone et tablette.

### Brésil et Tomorrowland

2014 a été une année marquée par le football et la Coupe du Monde au Brésil. Partenaire des Diables Rouges, la Loterie Nationale a voulu récompenser ses joueurs en invitant 500 d'entre eux à venir aller soutenir l'équipe nationale sur place au Brésil.

Les tirages du Super Lotto de mars, avril et mai, du Super Lotto ont offert la possibilité à quelques 500 Belges d'accompagner les Diables Rouges à la Coupe du Monde au Brésil. De quoi réaliser le rêve de tout fan de foot ! Près d'un tiers des supporters belges qui se sont rendus au Brésil ont remporté leur voyage grâce à la Loterie Nationale. Nous leur avons offert une expérience brésilienne totale. Quand on est supporter de foot et des Diables Rouges, de surcroît, voir son rêve se réaliser, c'est inestimable !

Toujours motivée par l'envie de permettre à ses joueurs de vivre ses rêves, la Loterie Nationale a prolongé le caractère exceptionnel de ses tirages Super Lotto en juin et juillet, avec à la clé, en plus d'un Jackpot jackpot de 3 millions €, la possibilité de gagner un voyage pour une expérience magique et féerique et de plonger ainsi dans unedans l'atmosphère hallucinante avec en toile de fond les meilleurs



de la musique électro... du festival électro TOMORROWLAND!

Ce sont près de 200 pass VIP pour 2 deux personnes pour TOMORROWLAND qui ont été ainsi gagnés au cours des 4 tirages organisés en juin et juillet.



### Share & Play : Tournée générale

La Loterie Nationale a lancé en 2014 un tout nouveau concept de billet à gratter : le Share & Play, ! qui permet de jouer en groupe.

Disponible depuis le 17 novembre 2014, c'est ce billet est le premier billet à gratter du genre dans le portefeuille de la Loterie Nationale.

La mécanique du Share & Play repose sur 24 billets détachables repris sur une seule feuille et qui comporte un gain garanti par paquet.

### Mobile : Jouer où et quand on le souhaite : une évolution nécessaire et logique !

Le 25 août dernier, la Loterie Nationale a lancé son application mobile pour tablette et smartphone et qui reprend son offre de jeux déjà disponibles sur sa plateforme e-lotto. Il est donc désormais possible de jouer partout et quand on le désire au Lotto, Super Lotto, au Joker+, à Euro Millions et à SCOOORE!. D'autres jeux viendront compléter l'offre mobile par la suite, ainsi que les fonctionnalités seront, elles aussi, progressivement étendues.

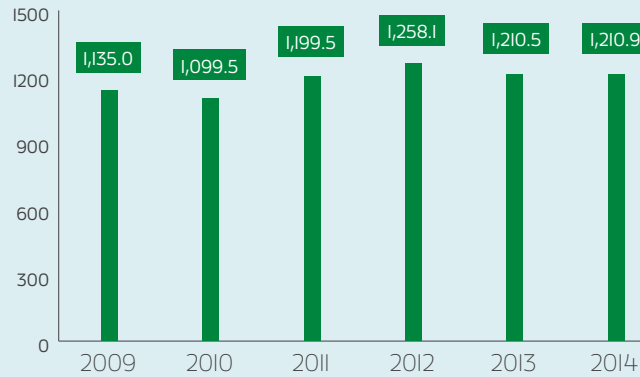
C'est une étape importante pour l'avenir de la Loterie qui, ainsi, reste ainsi en phase avec l'évolution des comportements de ses joueurs.

Signalons, avec fierté, que ce projet est innovant à plus d'un titre. Tout d'abord, parce que nos clients ont été impliqués dès le début dans le processus de « co-création » (au niveau du développement des graphismes, fonctionnalités et applications) afin d'atteindre une expérience client optimale. Ensuite, parce que l'application e-lotto mobile est en fait « juste » un site web et non pas une application à installer sur smartphone et/ou sa tablette. Ce choix technologique n'est pas la norme aujourd'hui, mais il nous permettra de rencontrer les attentes actuelles et futures de nos clients quel que soit le canal ou appareil qu'ils utilisent (PC/laptop, tablette, smartphone ou autre demain).

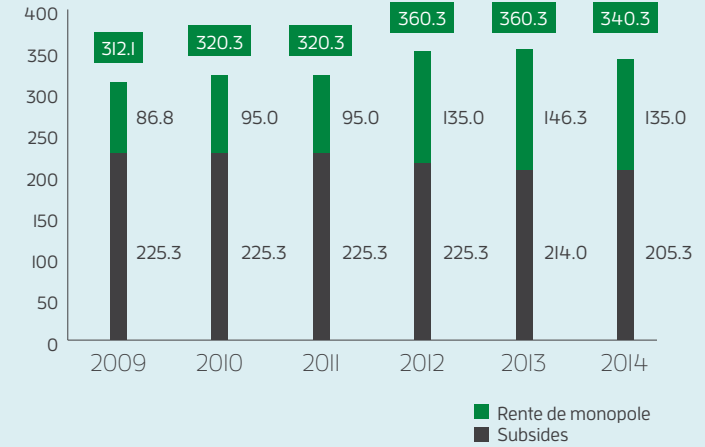
Enfin, le projet Mobile est un bel exemple de collaboration interdépartementale. Les collègues d'ICT, du Marketing et de RPD ont travaillé intensivement durant plusieurs mois avec nos partenaires externes, Gtech et These Days, pour mener à bien ce projet.

## Chiffres-clés 2014

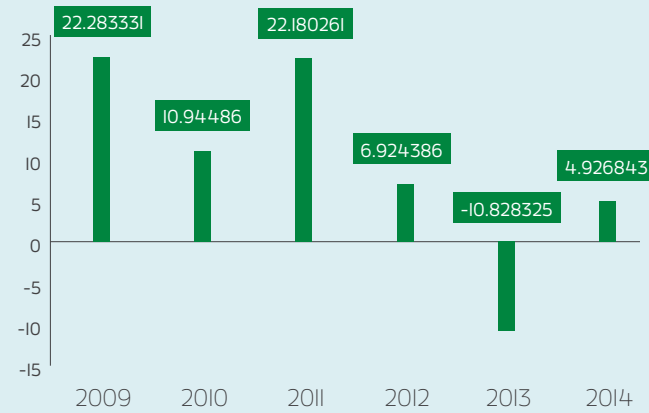
Chiffre d'affaires en M EUR



Subsides et rente de monopole en M EUR



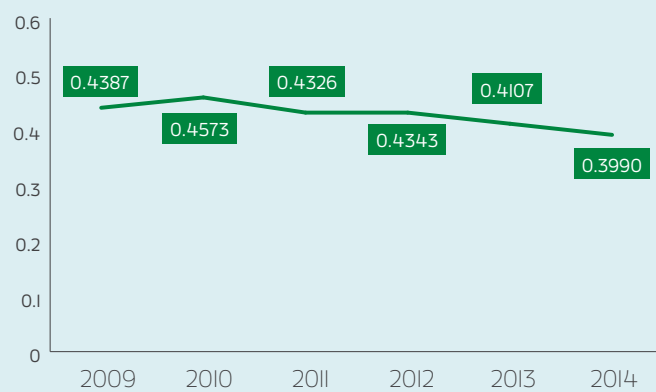
Résultat net en M EUR



## Liquidité



## Solvabilité





AVOIR **LES PIEDS SUR TERRE**





## 2. 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.

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

### 2.1.1 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, §1<sup>er</sup> 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 Jean-Marc Liétart  
**Président**
- Monsieur Jannie Haek  
**Administrateur délégué**
- Madame Clarisse Albert  
**Administratrice**
- Madame Sophie Dewispelaere  
**Administratrice**
- Monsieur Pierre Goblet  
**Administrateur**
- Monsieur Olivier Hubert  
**Administrateur**
- Monsieur Gilles Mahieu  
**Administrateur**
- Madame Elisabeth Matthys  
**Administratrice**
- Monsieur Julien Paquet  
**Administrateur**
- Monsieur Eddy Peeters  
**Administrateur**
- Madame Annemie Verhoeven  
**Administratrice**
- Madame Eva Van Hoorde  
**Administratrice**

\* Dans l'intérêt général et pour assurer la continuité du service public, les mandats des membres ordinaires du conseil d'administration, qui sont arrivés à échéance le 18 décembre 2014, ont été prolongés pour une durée indéterminée, plus précisément jusqu'à la nomination, par arrêté royal, des nouveaux membres ordinaires du conseil d'administration.

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

- Monsieur Marc Schiepers  
**Administrateur**
- Monsieur Damien Van Eyll  
**Administrateur**

\*Dans l'intérêt général et pour assurer la continuité du service public, les mandats des membres ordinaires du conseil d'administration, qui sont arrivés à échéance le 18 décembre 2014, ont été prolongés pour une durée indéterminée, plus précisément jusqu'à la nomination, par arrêté royal, des nouveaux membres ordinaires du conseil d'administration.

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, §1<sup>er</sup> 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 treize fois en 2014, dont une 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.

### **2.1.2 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 Olivier Hubert

#### **Président**

- Monsieur Gilles Mahieu

#### **Administrateur**

- Monsieur Julien Paquet

#### **Administrateur**

- Monsieur Eddy Peeters

#### **Administrateur**

Le comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2014.

#### 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 Jean-Marc Liétart

#### **Président**

- Madame Elisabeth Matthys

#### **Administratrice**

- Monsieur Marc Schiepers

#### **Administrateur**

- Monsieur Damien Van Eyll

#### **Administrateur**

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

Le comité de rémunération s'est réuni onze fois en 2014.

### 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, de l'administrateur délégué et d'au moins deux administrateurs ordinaires. Ses membres sont les suivants :

- Monsieur Jean-Marc Liétart

#### **Président**

- Monsieur Jannie Haek

#### **Administrateur délégué**

- Monsieur Marc Schiepers

#### **Administrateur**

- Monsieur Damien Van Eyll

#### **Administrateur**

Le comité stratégique s'est réuni quatre fois en 2014.

### 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.

## 2.1.3 Le comité de direction

### 2.1.3.1 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**

- Monsieur Jean-Nicolas David

#### **Directeur Finance**

- Monsieur Arnaud Hermesse

#### **Directeur Sales**

- Monsieur Marc Frederix

#### **Directeur Marketing,**

#### **Sponsoring & External**

#### **Communication**

- Monsieur Stéphane Lefebvre

#### **Directeur Research,**

#### **Product Development,**

#### **Responsible Gaming & Subsidies**

- Monsieur Roger Malevé

#### **Directeur Operations,**

#### **Procurement & ICT**

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 48 fois en 2014.

##### 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.

#### **2.1.4 Les 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.

- La commissaire du gouvernement pour le Ministre du Budget est Madame Donatienne Grégoire (depuis le 06-03-2012);
- Le commissaire du gouvernement pour le Ministre des Finances est Monsieur Filip Van de Velde (depuis le 24-02-2012).

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.

#### **2.1.5 Le 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, Lippens & Rabaey Audit SC SCRL, représentée par Madame Marleen Mannekens (dont le mandat a débuté le 8/7/2014 et se termine le 15/5/2020) ;
- RSM InterAudit SC SCRL, représentée par Monsieur Jean-François Cats (dont le mandat a débuté le 8/7/2014 et se termine le 15/5/2020).

## 2.2 Rémunération

### 2.2.1 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.

Les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration en 2014 s'élèvent à 425.000 €.

### 2.2.2 Administrateur délégué

Le gouvernement fédéral a décidé en 2014 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 euros par an. Ce montant est indexé.

### 2.2.3 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.

### 2.2.4 Collège des commissaires

La rémunération des commissaires pour l'année 2014 est la suivante :

- 54.000 € (HTVA) pour Ernst & Young, Lippens & Rabaey Audit SC SCRL, représentée par Madame Marleen Mannekens ;

- 54.000 € (HTVA) pour RSM InterAudit SC SCRL, représentée par Monsieur Jean-François Cats ;
- 16.972 € pour la Cour des comptes représentée par Monsieur Jan Debucquoy.

## 2.3 Mandats au sein des filiales

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

- Monsieur Guido Jacxsens  
**Président\***
- Monsieur Geert Crucke  
**Administrateur**
- Monsieur Jean Fillée  
**Administrateur\***
- Monsieur Daniël Mareschal  
**Administrateur**
- Madame Marleen Mannekens  
**Commissaire**

\* Les mandats de Jean Fillée et Guido Jacxsens ont pris fin le 2 mai 2014. C'est-à-dire directement après l'assemblée générale ordinaire (AGO) du 02.05.14.

Lors de cette même assemblée générale, Stéphane Lefebvre, Nicolas Vandekerckhove et

Christian Robert ont été nommés administrateurs pour un mandat d'une durée de six ans.

Les mandats d'administrateurs de Geert Crucke et Daniel Maréchal ont été renouvelés pour une durée de six ans.

Stéphane Lefebvre a été désigné président du conseil d'administration (CA) lors du CA du 23 juin 2014.

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

- Monsieur Roger Malevé  
**Président**
- Monsieur Jannie Haek  
**Administrateur**
- Monsieur Jean-Nicolas David  
**Administrateur**
- Monsieur Arnaud Hermesse  
**Administrateur**
- Monsieur Marc Frederix  
**Administrateur**
- Monsieur Stéphane Lefebvre  
**Administrateur**
- Madame Marleen Mannekens  
**Commissaire**

**ALLER AU BOUT** DE SES AMBITIONS





### 3. COLLABORATION AVEC LA COMMISSION DES JEUX DE HASARD

La loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et de la gestion de la Loterie Nationale prévoit, au niveau national, une étroite concertation entre la Loterie Nationale et la Commission des Jeux de Hasard. La politique belge en matière de jeu se compose en effet de deux piliers : le secteur à but lucratif, c'est-à-dire les opérateurs privés de jeux de hasard, contrôlés par la Commission des Jeux de Hasard, et le secteur à but non lucratif, à savoir la Loterie Nationale, placée sous le contrôle direct de son ministre de tutelle. La Loterie Nationale et la Commission des Jeux de Hasard agissent en parallèle et rapportent à différents ministres, eux-mêmes égaux.

En 2014, deux rencontres formelles ont été organisées entre l'administrateur délégué de la Loterie Nationale et le président de la Commission des Jeux de Hasard. Ces rencontres ont principalement permis l'échange d'informations concernant les évolutions sur le marché des jeux de hasard et loteries d'un point de vue économique, social et juridique, et sur la vision de chaque institution à cet égard. Un certain nombre de réunions de travail ont également été organisées pour aborder des sujets spécifiques.



**ÉLARGIR** SON HORIZON

## 4. LA LOTÉRIE NATIONALE, ACTEUR SOCIÉTAL ET RESPONSABLE

### Tout est possible... grâce à vous !

La Loterie Nationale est bien plus qu'une institution qui offre des jeux attractifs. Par le biais de subsides octroyés à un large éventail de secteurs d'activités (humanitaire, social, culturel, scientifique, sportif, prestige national), notre entreprise apporte une contribution importante à une multitude de projets. La totalité de ces subsides fait assurément de la Loterie Nationale le « Premier Mécène de Belgique », un titre important dont nous

pouvons tous être fiers ! Or, la plupart de nos joueurs jouent uniquement par plaisir, sans réaliser qu'ils servent la bonne cause.

Au travers de la campagne « Tout est possible... grâce à vous ! » lancée en mars 2014, nous avons voulu faire comprendre très concrètement au grand public qu'en jouant aux jeux de la Loterie Nationale, on vient en aide à la société. Même s'ils perdent au jeu, les joueurs font donc quelque chose d'utile avec leur argent, et souvent pour des projets près de chez eux.



La nouvelle campagne, déclinée en plusieurs visuels, illustre ce lien entre les joueurs et le rôle de mécène qu'assure la Loterie Nationale.

Différentes actions se sont succédé pour faire connaître cette nouvelle campagne au grand public :

- Une vaste campagne d'affichage abribus a été réalisée au niveau national, avec une action spéciale dans certaines gares invitant les passants à gratter la couche supérieure opaque de l'affiche afin de découvrir le message qui s'y cachait (en clin d'œil à nos billets à gratter).
- La campagne était visible dans plusieurs magazines nationaux.
- La campagne était également présente sur Internet, notamment sur la page d'accueil de notre site corporate et sur les médias sociaux.
- Des actions amusantes ainsi que de nouvelles déclinaisons de la campagne ont également été menées en cours d'année pour relancer la campagne.

## Jeu responsable

### Mission et devoir de canalisation

La mission de la Loterie Nationale consiste à canaliser le marché du jeu payant en pro-

curant un plaisir ludique à un large public par le biais de jeux distrayants et socialement responsables. Pour remplir cette obligation de canalisation, la Loterie Nationale peut recourir à des méthodes commerciales durables et efficaces mais en observant les règles les plus strictes en matière d'éthique, de protection du consommateur et de garantie de qualité. Pour mener à bien les missions qui lui sont confiées par le législateur, la Loterie Nationale est soumise à un contrat de gestion. Celui-ci définit les conditions selon lesquelles elle doit remplir ses tâches de service public, tout en établissant les droits et devoirs réciproques des deux parties.

Ce devoir de canalisation est repris dans le contrat de gestion et développé dans la Corporate Policy pour la Qualité, la Sécurité et le Jeu responsable.

### Budget alloué à la politique de Jeu responsable en 2014

Le budget alloué en 2014 aux actions menées dans le cadre de la politique de jeu responsable s'élève à 450.000 euros. Ce budget comprend entre autres : l'investissement dans la recherche contre l'assuétude au jeu, l'appel à projets, les campagnes de sensibilisation à

la fois des employés, des points de vente et des joueurs, les insertions dans la presse...

### Réalisation des projets de l'appel à projets « Jeu responsable » 2013-2014

Dans le cadre de sa mission en matière de jeu responsable, la Loterie Nationale a lancé, fin de l'année 2013, un appel à projets dédié à la lutte contre l'addiction au jeu.

Cet appel à projets a été lancé à l'attention des organisations belges agissant sans but lucratif (y compris les hôpitaux) et ayant une reconnaissance scientifique dans le domaine du jeu responsable.

Il a donc pour but de contribuer financièrement à la réalisation d'études et de 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.

En novembre 2013, un jury d'experts indépendant a sélectionné cinq projets qui se partagent 500.000 € pour 2013 et 2014.

Parmi les 10 projets reçus, le jury de sélection, composé d'experts en matière de jeu responsable, a retenu les 5 projets suivants.

- **UCL** : jeu problématique et impulsivité
- **Centre de Référence en Santé Mentale (CRESAM)** : les usages jeunes des espaces numériques dédiés aux jeux d'argent et de hasard
- **ULB** : prévalence des comportements ludiques chez les adolescents
- **Université d'Anvers (UA)** : étude des effets d'un entraînement cognitif implicite en ligne
- **ULB** : étude des effets cliniques de l'entraînement cognitif sur la prise de décision des joueurs excessifs.

### Séances de sensibilisation

QAS et le Jeu responsable sont des activités stratégiques pour la Loterie Nationale qui font chacune l'objet d'un audit de certification externe au cours duquel l'entreprise doit démontrer qu'elle mérite les labels de qualité et de sécurité qui lui ont été accordés. Il s'agit des certifications WLA et ISO 27001, ainsi que du certificat Responsible Gaming d'EL. La Loterie Nationale ne peut réussir ces certifications que grâce à l'engagement et la coopération constructive de tous ses collaborateurs. Ces

certificats ne sont pas définitifs, ils doivent être régulièrement renouvelés.

En 2014, les séances de sensibilisation se sont réalisées avec la collaboration d'un théâtre d'entreprise. Les différents sujets ont été traités sous forme d'improvisation. Les séances se clôturent par un test de connaissance.

### Conception des jeux Procédure modifiée en 2014

Lors du développement de chaque produit, une procédure est à suivre, une procédure dans laquelle toutes les étapes de construction du mécanisme du produit sont décrites.

En 2013, l'étape de l'utilisation de l'outil GAM GaRD a été intégrée dans cette procédure (il s'agit d'un logiciel permettant d'évaluer la hauteur du risque d'un produit selon l'entrée de certains paramètres), afin d'identifier les niveaux de risque des produits et les mesures à prendre selon le résultat.

Une procédure spécifique aux e-games, avec toutes les étapes de construction propres à ceux-ci, a été établie en 2014.

# 5. RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 15 MAI 2015

## **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 2014.

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.

## I. ÉVOLUTION ET SITUATION

En 2014, la Loterie Nationale a réalisé, avec 1.209.247.600 euros, un chiffre d'affaires quasi équivalent à celui de 2013, malgré que les conditions (de marché) n'aient pas toujours été simples.

La confiance des consommateurs, qui avait enregistré une véritable reprise durant la seconde moitié de 2013, est, en 2014, à nouveau retombée au niveau de mi-2013. Il n'y a en outre eu qu'un seul vendredi 13 en 2014, contre 2 en 2013, et cette date est traditionnellement synonyme de journée record en termes de vente des produits de tirage et de grattage de la Loterie Nationale.

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 2014 également (320 au total, dont 263 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, 291 nouveaux points de vente ont été lancés, de sorte que la baisse nette a pu être limitée à 29 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 cinquième année d'activité. Plus de 98 millions d'euros de mises y ont été enregistrés en 2014, ce qui représente une hausse de 21% par rapport à 2013. Lancée le 25 août 2014, la version mobile du site de vente s'arrogeait déjà, quelques mois plus tard, plus de 7% des ventes en ligne de la Loterie Nationale.

Malgré une augmentation des contributions à l'État (+ 20 millions d'euros), l'entreprise est parvenue, contrairement à l'an passé, à clôturer l'exercice avec un bénéfice à affecter de 4.926.843 (contre une perte de -10.828.325 euros en 2013 imputable à une augmentation temporaire des contributions à l'État à concurrence de 40 millions d'euros).

Le conseil d'administration tient par ailleurs à souligner que fin 2014, après l'affectation du résultat telle que proposée, la Loterie Nationale disposait de 202.930.140 euros (150.000.000 euros de capital souscrit, 15.000.000 euros de réserves légales, 44.581.621 euros de réserves disponibles et -6.651.481 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).

## 2. RÉSULTATS

### 2.1. 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 2014 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>	Du 01.01 au 31.12.2014		Du 01.01 au 31.12.2013	
		%		%
Actifs immobilisés	76.827	15,10	69.378	14,34
Créances à + d'1 an	10.000	1,97	10.000	2,07
Sous-total	86.827	17,07	79.378	16,41
Actifs circulants à 1 an au +	421.814	82,93	404.511	83,59
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>508.641</b>	<b>100,00</b>	<b>483.889</b>	<b>100,00</b>

<b>PASSIF</b>	Du 01.01 au 31.12.2014		Du 01.01 au 31.12.2013	
		%		%
Capitaux propres	202.930	39,90	198.753	41,08
Provisions et impôts différés	21.296	4,19	29.435	6,08
Dettes à + d'1 an	73.185	14,39	66.762	13,80
Sous-total	297.411	58,48	294.950	60,96
Dettes à 1 an au +	157.755	31,01	148.710	30,73
Comptes de régularisation	53.475	10,51	40.229	8,31
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>508.641</b>	<b>100,00</b>	<b>483.889</b>	<b>100,00</b>

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

	Du 01.01 au 31.12.2014	Du 01.01 au 31.12.2013
Liquidité (actifs circulants à court terme/dettes à court terme)	2,67	2,72
Solvabilité (capitaux propres/total passif)	39,90%	41,07%



## 2.2. 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 31.12.2014	Du 01.01 au 31.12.2013
Chiffre d'affaires	1.209.248	1.209.582
Autres produits d'exploitation	104.092	135.975
Charges d'exploitation	-1.316.796	-1.363.415
Résultat d'exploitation	-3.456	-17.858
Résultat financier	6.957	6.640
Résultat exceptionnel	225	-60
Résultat fiscal	451	0
RÉSULTAT de l'exercice (après impôts)	4.177	-11.278
Transfert aux/prélèvement sur les réserves immunisées	750	450
RÉSULTAT de l'exercice À AFFECTER	4.927	-10.828

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.

## 2.3. AFFECTATION DU RÉSULTAT

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

**Résultat à affecter : -5.901.482 €**

Se composant de :

Perte reportée de l'exercice précédent : -10.828.325 €

Bénéfice à affecter de l'exercice : 4.926.843 €

**Dotations aux réserves disponibles : 750.000 €**

**Résultat à reporter : -6.651.482 €**

### 3. 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 et/ou 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. Ainsi, tous les risques auxquels l'entreprise est exposée sont répertoriés en permanence et, dans la mesure du possible, réduits après une analyse approfondie, l'enregistrement et le traitement des incidents (incident management) sont systématiquement améliorés et les processus de l'entreprise sont continuellement peaufinés.

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

### 4. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Depuis la clôture de l'exercice au 31 décembre 2014, aucun événement requérant une adaptation des comptes annuels 2014 ou une mention spéciale en annexe de ceux-ci ne s'est produit.

### 5. CIRCONSTANCES SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER CONSIDÉRABLEMENT LE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ

Mis à part les inquiétudes formulées au point 3, nous ne prévoyons à l'heure actuelle aucune circonstance notable susceptible d'influencer significativement le développement de l'entreprise.

## 6. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En 2014, 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, notamment par le lancement de la version mobile du site ;
- à l'optimisation constante de la gamme de produits (à gratter) : en 2014, quelques 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 ; 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. Si cette certification est un prérequis pour la poursuite de la participation à Euro Millions, elle renforcera aussi en plus indubitablement la confiance des joueurs et des partenaires en la Loterie Nationale.

## 7. 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 sommeil pendant un certain temps, LSO a été réactivée fin 2011 pour les besoins du projet cycliste. Sa deuxième filiale, la SA LNL 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, I<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 2014, la SA Lotto Sports Organisation et la SA LNL Services répondaient clairement aux dispositions de l'article précité.

## 8. 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 2014, 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.

## 9. JUSTIFICATION DES RÈGLES D'ÉVALUATION

L'article 96, 6° 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 202.930.140 € euros, de l'excellente situation de la trésorerie et de la solide solvabilité de l'entreprise (voir les ratios au point 2.1), de la diminution prévue des contributions à l'État de 20 millions d'euros en 2015 (qui se monteront dès lors à 320,3 millions d'euros) et enfin du budget 2015, qui anticipe un petit bénéfice après imposition, 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.

## 10. 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 2014.

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

Fait à Bruxelles, le 14 avril 2015.

L'administrateur délégué,

**J.HAEK**

Le président du conseil d'administration,

**J.M. LIETART**

Les administrateurs,

**C. ALBERT**

**O. HUBERT**

**J. PAQUET**

**D. VAN EYLL**

**S. DEWISPELAERE**

**G. MAHIEU**

**E. PEETERS**

**A. VERHOEVEN**

**P. GOBLET**

**E. MATTHYS**

**M. SCHIEPERS**

# NOTES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

