

# | RAPPORT ANNUEL 2017



## En résumé

Grâce à ses joueurs, le chiffre d'affaires de la Loterie Nationale en 2017 a atteint la somme de 1,275 milliard d'euros, soit 92 millions d'euros de plus qu'en 2016. Il s'agit du meilleur chiffre d'affaires de l'histoire de la Loterie Nationale. Par ailleurs, les chiffres de vente de ses billets à gratter et e-games ont été les meilleurs de ses dix dernières années.

Le total des gains versés aux gagnants n'a jamais été aussi élevé : 866,1 millions d'euros, soit 600 000 euros de plus que le record de 2016. D'autre part, la Loterie Nationale a fait pas moins de 69 284 448 gagnants en 2017, soit en moyenne 189 820 gagnants par jour !

La Loterie Nationale a obtenu ce résultat en dépit de l'agressivité du marché des jeux de hasard et du contexte concurrentiel dans lequel elle opère.

### Des innovations réussies et succès de nos produits phares

En 2017, L'EuroMillions a confirmé sa bonne santé ainsi que la réussite de son tirage additionnel My Bonus avec, pour la première fois, un chiffre d'affaires qui dépassent les 500 millions d'euros, soit 40% des mises de nos joueurs.

Notre autre produit phare, le Lotto représente quant à lui 31% des mises des joueurs, en stabilité par rapport à 2016. Ce qui en fait également l'une de nos marques fortes.

Avec un chiffre d'affaires de près de 262 millions d'euros (27 millions d'euros de plus par rapport à 2016), les billets à gratter et e-games ont quant à eux généré 20 % du chiffre d'affaires global, notamment grâce au succès de la famille Cash et le lancement fin 2017 de Woohoo, famille de e-games.

### Importance accrue d'Internet

Grâce à toute une série d'initiatives (développement du réseau des points de vente, mise en œuvre d'un nouveau modèle de rémunération des points de vente plus stimulant et motivant, lancement réussi de nouveaux jeux de grattage...), le chiffre d'affaires des canaux physiques a progressé en 2017 par rapport à l'année précédente. Ceux-ci représentent encore et toujours le principal canal de vente avec 84,2 % du total des mises contre 14,4 % pour le canal numérique, qui continue également de se développer. Le chiffre d'affaires d'e-lotto a augmenté de 30,7 %. Le jeu sur appareils mobiles (smartphone ou tablette) est en plein essor et a enregistré une hausse de 87,4%.

Le site corporate de la Loterie Nationale a attiré en moyenne plus d'1 million de visiteurs par mois et plus de 2,5 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 866,1 millions d'euros de gains versés aux joueurs - montant record - 10 % du chiffre d'affaires global de 1,275 milliard d'euros ont été affectés au fonctionnement de la Loterie Nationale et 7 % au paiement de commissions et de bonus aux points de vente et 25 % 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 physique est passé de 6052 en 2016 à 6371 en 2017, et ce malgré une perte nette de 122 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 2017.

Plus concrètement, la Loterie Nationale a mis en place en 2017 un nouveau modèle de commissionnement pour la vente au détail, a poursuivi le déploiement des terminaux portatifs.

La Loterie Nationale s'est également lancée dans le développement d'une véritable communauté d'intérêt par le biais du Lottery Club qui, fin 2017, comptait 272 720 membres et qui ont tous eu la possibilité de participer à des concours (142 en 2017) en vue de remporter des invitations à des événements originaux.

## Une entreprise réputée

Au demeurant, la réputation de la Loterie Nationale a légèrement diminué auprès des consommateurs en 2017 par rapport 2016 (66.1 à 64.4 en 2017). La Loterie Nationale figure néanmoins encore à présent parmi les 15 entreprises belges les plus réputées d'après le classement 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 parmi les meilleures entreprises en raison de ses bons résultats en termes de « performance », de « leadership ».

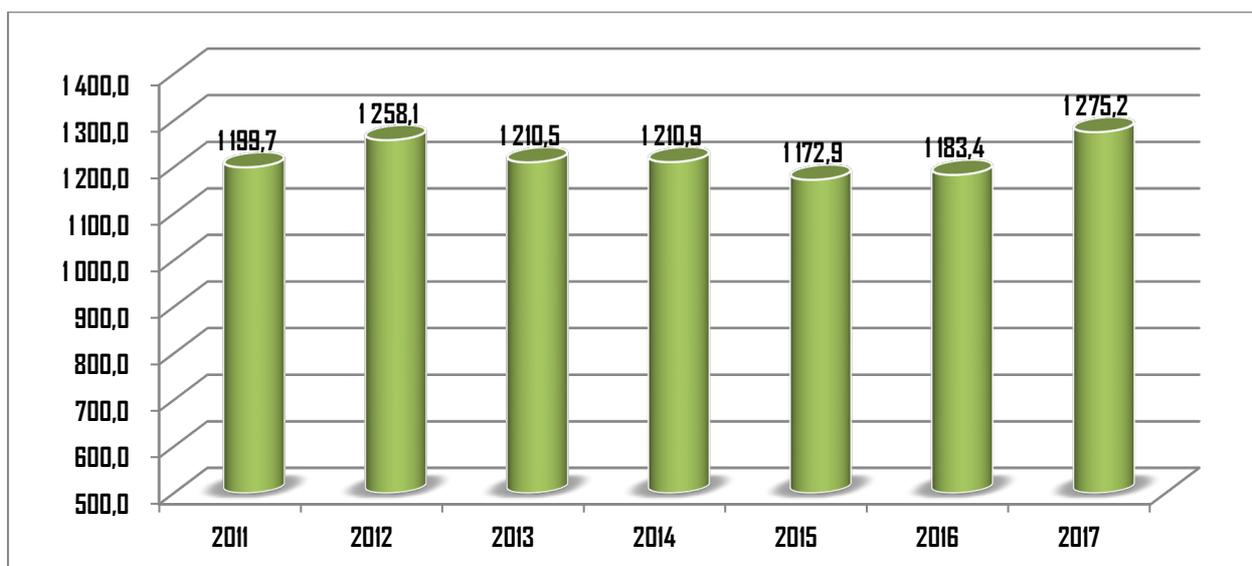
## La Loterie Nationale continue sur sa lancée

La Loterie Nationale va continuer sur la voie qu'elle s'est tracée et donc aller à la rencontre de ses joueurs, en tout lieu et à toute heure (24/7), accorder une place centrale à celui-ci, et poursuivre ses efforts d'innovation.

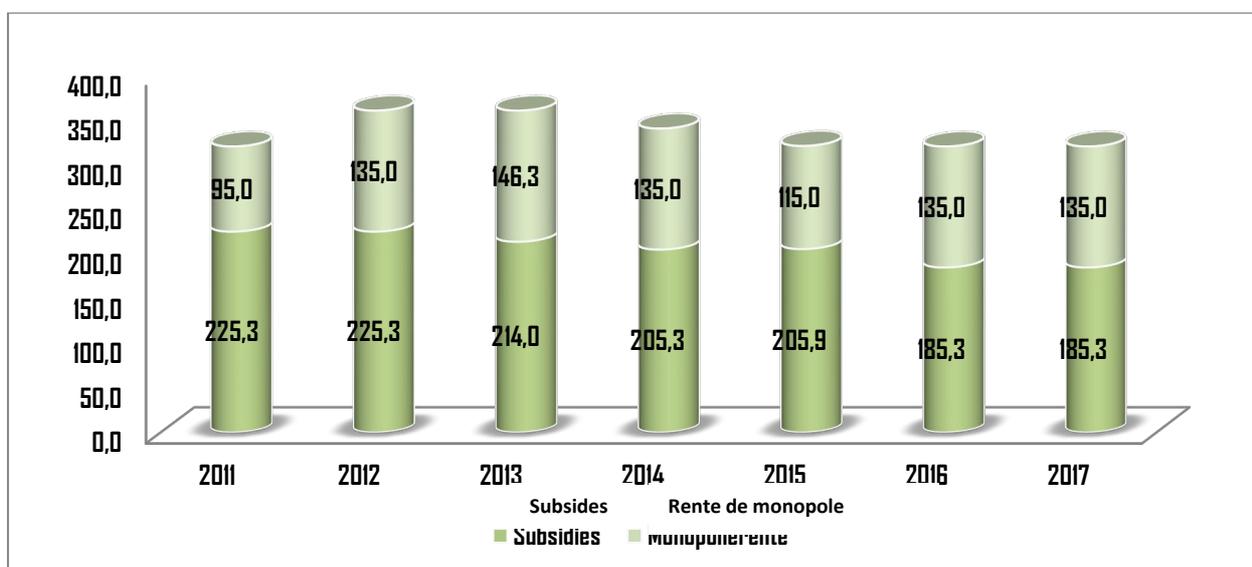
La préparation pour le lancement du nouveau Lotto a été entreprise en 2017 afin de pouvoir le proposer aux joueurs en 2018. La Loterie Nationale a également préparé la mise en application de la nouvelle législation GDPR qui sera effective en 2018.

Enfin, la Loterie Nationale continuera le développement d'outils afin d'élargir son réseau de vente en retail.

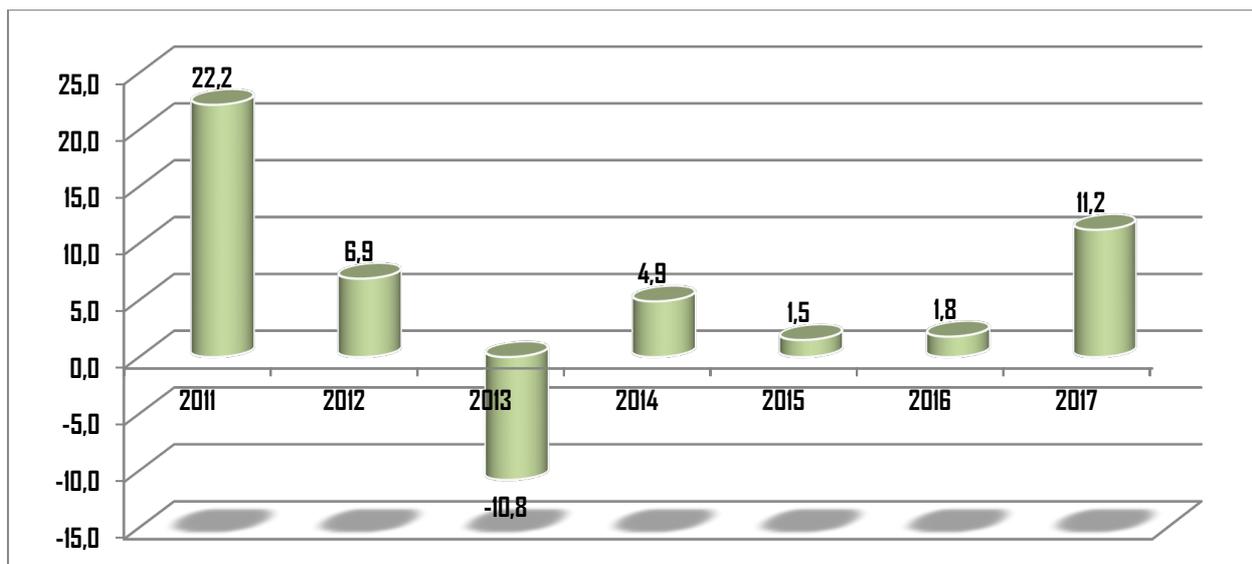
Graphique 1 : Chiffre d'affaires en MEUR



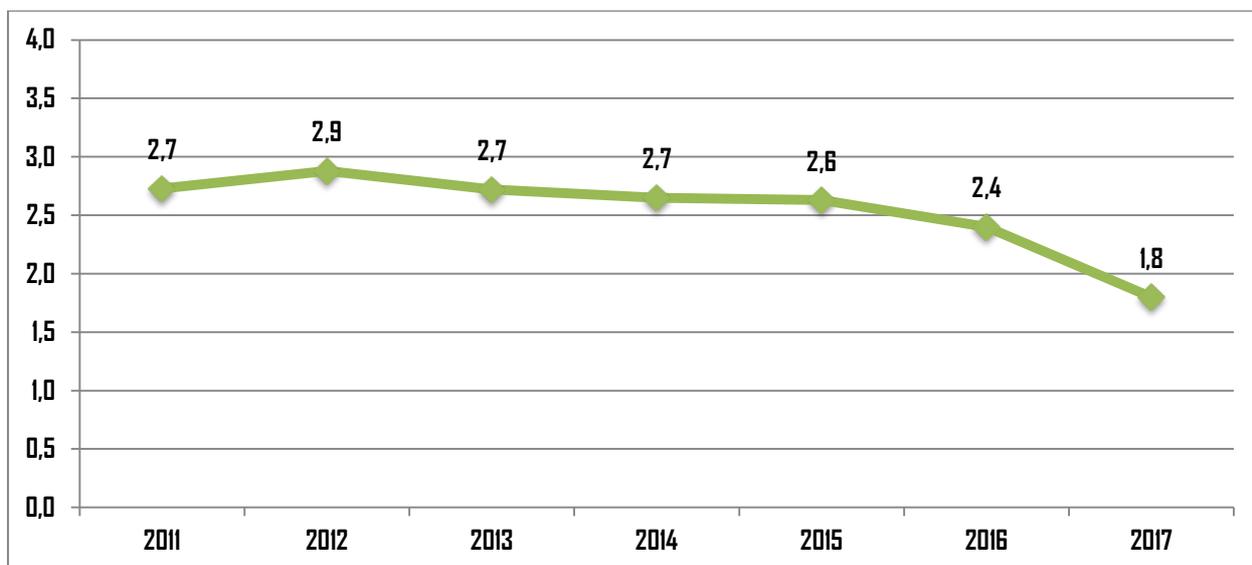
Graphique 2 : Subsidies et rente de monopole en MEUR



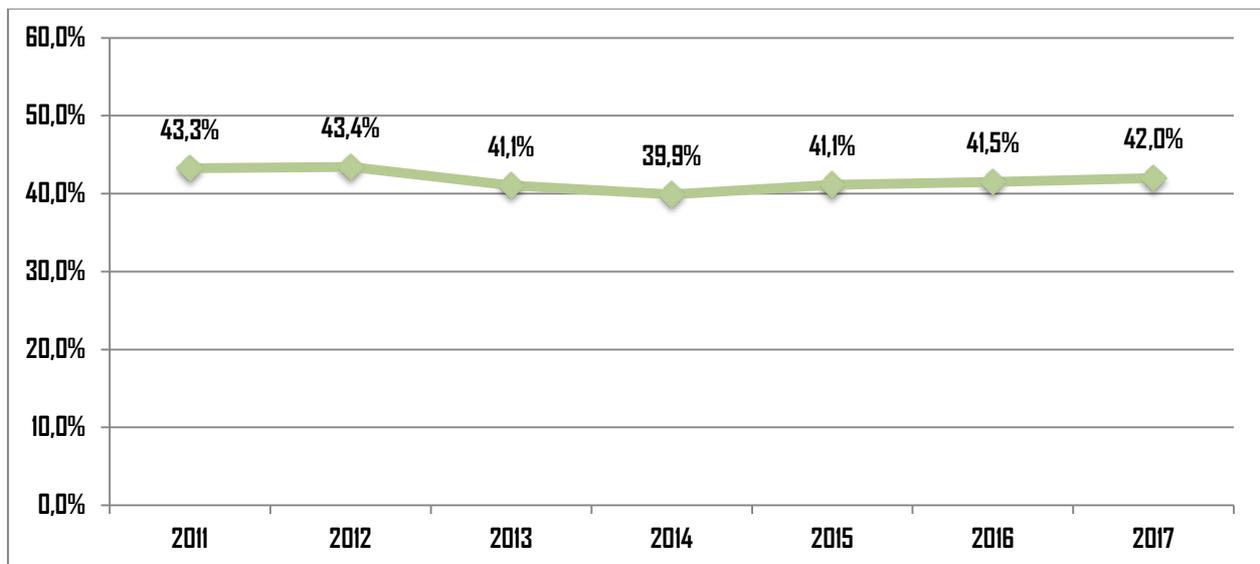
Graphique 3 : Résultat net en MEUR



Graphique 4 : Liquidité



Graphique 5 : solvabilité



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

Fin 2016, un audit externe a eu lieu à la Loterie Nationale, à nouveau en collaboration avec une équipe de consultants d'Ernst & Young, en vue de confirmer la certification « Responsible Gaming » de European Lotteries Association (EL) ; la recertification obtenue en 2013 arrivant à échéance.

La Loterie Nationale a donc obtenu en 2016 la confirmation de son alignement aux standards EL de Jeu responsable et est dès lors recertifiée pour une période de 3 ans.

Aucun audit n'a été effectué en 2017 et le prochain audit partiel est prévu pour juin 2018.

### Recherche scientifique

Dans le domaine de la recherche, la Loterie Nationale a soutenu les 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 et de Leuven ainsi que par le Limburgs Universitair Centrum. Pour rappel, les projets sont les suivants :

- 1) Les jeux d'argent et de hasard (en ligne) chez les jeunes : prévention et intervention à un stade précoce. CLapp.Children's ludoliteracy acknowledgment & Parental proficiency (Université de Leuven)
- 2) Risks associated with gambling in a digital environnement (Université de Gand)
- 3) 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 (Université d'Anvers)
- 4) Les jeux d'argent et de hasard (en ligne) chez les jeunes/prévention et intervention à un stade précoce (UC Limburg vzw)

### Sensibilisation

En 2017, il a été décidé de reporter la formation e-learning de quelques mois pour un lancement début 2018. Cette formation reprendra une série de courtes animations sur le jeu responsable et sera suivie d'un quizz afin d'évaluer les connaissances du personnel. Les objectifs à atteindre sont un taux de participation de 85% et un score moyen de 90% aux tests de connaissance.

## Mystery Shopping

Au cours des 4 vagues de Mystery Shopping qui ont eu lieu en 2017, ce sont au total 1600 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 2017 ce pourcentage est descendu à 14,31 %. La légèrement augmentation par rapport à 2016 s'explique par une augmentation des nouveaux petits segments parmi les POS.

## Analyse des risques

Depuis 2015, la Loterie Nationale utilise SERENIGAME, un outil développé par La Française des Jeux, qui permet d'analyser les risques liés aux jeux. L'analyse a estimé que les 12 nouveaux billets et relook ou famille de billets ainsi que les 9 e-games (third party games) mis sur le marché en 2017 par la Loterie Nationale ne comportaient qu'un risque minimal.

## Le comité de jeu responsable

Le comité de jeu responsable a dès lors émis un avis positif pour tous ces jeux à gratter nouveaux et relookés. Ce comité, composé d'experts externes, a été créé en 2006 pour conseiller le conseil d'administration de la Loterie Nationale dans sa politique de jeu responsable. Ce comité s'est réuni 3 fois en 2017.

## Les modérateurs de jeu

Les modérateurs pour les jeux en ligne n'ont pas été modifiés en 2017. Une analyse a été menée tout au long de l'année 2016 afin de prévoir une nouvelle évolution des modérateurs de jeu (ceci afin d'éviter que les joueurs à risque n'aillent sur des sites Internet concurrents où les limites sont plus 'souples', voire inexistantes) mais celle-ci n'aura pas abouti en 2016 et la situation des modérateurs est donc restée inchangée en 2017.

## La politique de canalisation menacée par la concurrence déloyale

Jamais auparavant, la Loterie Nationale n'avait dû opérer dans un marché aussi compétitif que ces dernières années. 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 réglementaires où les règles du jeu sont identiques pour chacun des acteurs (« level playing field »).

2017 fut une année sans avancée à ce niveau. 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 (appelée ci-après « 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 les commissaires du gouvernement et le collège des commissaires.

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

### \*Le 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 du conseil d'administration proportionnel aux droits de votes attachés aux actions détenues par l'État. L'État Belge étant actionnaire à 78,72 %, 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.

En vertu de l'article 8, §1<sup>er</sup> de la Loi de 2002, le conseil d'administration se compose de quatorze membres, dont le président et l'administrateur délégué.

Les 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 (jusqu'au 15 mars 2017)	président
* monsieur Frédéric VAN DER SCHUEREN (à partir du 22 avril 2017)	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 LIÉTART	administrateur
* monsieur Eric PONCIN	administrateur
* monsieur Bart STOKMANS	administrateur
* monsieur Eddy PEETERS	administrateur
* madame Annemie VERHOEVEN	administratrice

Les deux administrateurs ordinaires désignés par la Société Fédérale de Participations et d'Investissement :

* madame Clarisse ALBERT	administratrice
* madame Lin VAN POUCKE	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 ont chacun été nommés pour un mandat reconductible de 6 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 doivent 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 l'entreprise. 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 le deuxième mardi de chaque mois, à l'exception du mois d'août. Il s'est réuni **11** fois en 2017. 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.

#### *Pouvoirs*

Le conseil d'administration a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires et utiles à la réalisation de l'objet social de la société, à l'exception de ceux que la Loi de 2002 réserve à l'assemblée générale des actionnaires.

Le conseil d'administration contrôle la gestion du comité de direction. Le comité de direction rend régulièrement compte au conseil d'administration à cet effet.

Le conseil d'administration 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.

## Les 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.

### \*Le comité d'audit

#### **Composition**

Le comité d'audit se compose d'au moins trois administrateurs ordinaires. 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 LIÉTART	administrateur
* monsieur Bart STOKMANS	administrateur
* monsieur Frédéric VAN DER SCHUEREN (à partir du 22 avril 2017)	président du conseil d'administration (voix consultative)
* monsieur Olivier ALSTEENS (jusqu'au 15 mars 2017)	président du conseil d'administration (voix consultative)

> Le comité d'audit s'est réuni 5 fois en 2017.

#### **Pouvoirs**

Le comité d'audit assiste 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.

### \*Le comité de rémunération

#### **Composition**

Le comité de rémunération se compose du président du conseil d'administration, qui le préside, et d'au moins 2 administrateurs ordinaires. Ses membres sont les suivants :

* monsieur Olivier ALSTEENS (jusqu'au 15 mars 2017)	président
* monsieur Frédéric VAN DER SCHUEREN (à partir du 22 avril 2017)	président
* monsieur Herman DE BODE	administrateur
* monsieur Jean-Marc LIÉTART	administrateur
* monsieur Eddy PEETERS	administrateur

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

> Le comité de rémunération s'est réuni 7 fois en 2017.

**Pouvoirs**

Le comité de rémunération formule des recommandations à propos de la rémunération des membres du comité de direction et gère tout plan d'intéressement qui pourrait être institué en faveur des cadres et employés.

\*Le 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	(jusqu'au 15 mars 2017)	président
* monsieur Frédéric VAN DER SCHUEREN	(à partir du 22 avril 2017)	président
* monsieur Jannie HAEK		administrateur délégué
* monsieur Frederic CAUDERLIER		administrateur
* monsieur Karl DHONT		administrateur
* monsieur Jean-Marc LIÉTART		administrateur
* monsieur Bart STOKMANS		administrateur

> Le comité stratégique s'est réuni 8 fois en 2017

**Pouvoirs**

Le comité stratégique assiste le conseil d'administration dans la définition de la stratégie de l'entreprise. Il émet notamment des avis sur les orientations stratégiques de l'entreprise, 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.

## Les autres comités

### \*Le comité de direction

#### **Composition**

Le comité de direction exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi de 2002. Il est composé des six membres suivants :

* monsieur Jannie HA EK	président / administrateur délégué
* monsieur Jean-Nicolas DAVID	Chief Financial Officer
* monsieur Arnaud HERMESSE	Chief Retail Officer
* monsieur Marc FREDERIX (jusqu'au 30 septembre 2017)	Chief Players & Markets Officer
* monsieur Olivier ALSTEENS (à partir du 16 mars 2017)	Chief Operations Officer
* monsieur Roger MALEVÉ (jusqu'au 14 novembre 2017)	Chief Technology & Information Officer
* monsieur Piet VAN PETEGEM (à partir du 15 novembre 2017)	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 de la Ministre de tutelle. 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 55 fois en 2017.

##### *Pouvoirs*

Le comité de direction est chargé de la gestion journalière de l'entreprise, la représentation dans le cadre de 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 se répartissent leurs tâches entre eux.

\*Le comité des subsides**Composition**

En 2017, les membres du comité des subsides étaient les suivants :

* madame Caroline VANGOIDSENHOVEN	représentante du ministre de tutelle / présidente (jusqu'au 30 novembre 2017)
* madame Clémentine BARZIN	représentante du ministre de tutelle / présidente (à partir du 1 <sup>er</sup> décembre 2017)
* monsieur Olivier ALSTEENS	président du conseil d'administration (jusqu'au 15 mars 2017)
* monsieur Frédéric VAN DER SCHUEREN	président du conseil d'administration (à partir du 22 avril 2017)
* 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
* monsieur Olivier ALSTEENS	Chief Operation Officer (à partir du 16 mars 2017)
* monsieur Piet VAN BAEVEGHEM	Secretary General, Legal & Regulatory Affairs Management / juriste d'entreprise
* monsieur Philippe DETRY	Subsidy Strategy & Draws management
* madame Hélène LETO	Subsidy Management

Le secrétariat du comité des subsides est assuré par madame Chris LUYPAERT, Subsidy Management.

Les membres du comité des subsides ne reçoivent pas de rémunération.

**Pouvoirs**

L'article 32 du contrat de gestion entre l'État Belge et la Loterie Nationale prévoit que le 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

### \*Les commissaires du gouvernement

L'article 18, §1 de la Loi de 2002 prévoit que la Loterie Nationale est soumise au contrôle de son ministre de tutelle, 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 de tutelle, au ministre du Budget et au ministre des Finances sur toutes les décisions de l'entreprise qui ont une incidence sur le budget de l'État.

Monsieur Jacques WARNIMONT est le commissaire du gouvernement du ministre du Budget et monsieur Damien VAN EYLL est le commissaire du gouvernement du ministre en charge de la Loterie Nationale. 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.

### \*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 composé de trois membres.

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

Monsieur Jan DEBUCQUOY est le commissaire que la Cour des comptes a désigné parmi ses membres.

Les deux autres commissaires ont été désignés parmi les membres (personnes physiques ou morales) de l'Institut des réviseurs d'entreprises. Les deux autres commissaires sont :

\* Ernst & Young Assurance Services CVBA, représentée par madame Marleen MANNEKENS (dont le mandat a débuté le 8 juillet 2014 et se termine le 15 mai 2020) ;

\* RSM InterAudit SC SRL, représentée par madame Marie DELACROIX (dont le mandat a débuté le 8 juillet 2014 et se termine le 15 mai 2020).

## Rémunération

### \* Pour le conseil d'administration

La Loi de 2002 prévoit que l'assemblée générale des actionnaires 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 euros et d'une partie variable constituée par les jetons de présence aux réunions.

Ces jetons sont de :

\*750 euros par séance du conseil d'administration ;

\*1 000 euros par séance d'un comité spécialisé.

La rémunération brute des autres membres du conseil d'administration se compose d'une partie mensuelle fixe de 1 250 euros et d'une partie variable constituée par les jetons de présence aux réunions.

Ces jetons sont de :

\*500 euros par séance du conseil d'administration ;

\*1 000 euros par séance d'un comité spécialisé.

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

### \* Pour l'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 euros par an. Ce montant est indexé.

### \* Pour les 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 euros par séance du conseil d'administration ;

\*1 000 euros par séance d'un comité spécialisé.

En 2017 la Loterie Nationale a payé une rémunération de 447 250 euro aux membres du conseil d'administration et aux commissaires du gouvernement.

Naam	Titel	Aanwezigheden Raad van bestuur	Aanwezigheden Bezoldigingscomité	Aanwezigheden Strategisch comité	Aanwezigheden Auditcomité	Bezoldigingen €
<b>Aantal vergaderingen (*)</b>		<b>11</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	
ALBERT Clarisse	Bestuurder	11	-	-	-	21.000
ALSTEENS Olivier (tot en met 15.03.2017)	Voorzitter	1	1	1	-	11.750
CAUDERLIER Frederic	Bestuurder	11	-	8	-	29.000
DE BODE Herman	Bestuurder	8	5	-	-	25.500
DHONT Karl	Bestuurder	11	-	7	-	28.000
DOUTRELEPONT Carine	Bestuurder	7	-	-	1	19.500
GOSELIN Ermeline	Bestuurder	7	-	-	-	19.000
HAEK Jannie	Gedelegeerd bestuurder	11	7	8	5	N/A
LIETART Jean-Marc	Bestuurder	9	5	6	4	37.000
PEETERS Eddy	Bestuurder	10	5	-	-	26.500
PONCIN Eric	Bestuurder	10	-	-	5	26.500
STOKMANS Bart	Bestuurder	11	-	8	5	35.000
VAN DER SCHUEREN Frédéric (vanaf 22.04.2017)	Voorzitter	8	4	6	4	39.000
VAN POUCKE Lin	Bestuurder	9	-	-	5	26.000
VERHOEVEN Annemie	Bestuurder	9	-	-	-	19.500
VAN EYLL Damien	Commissaris	11	7	8	5	42.000
WARNIMONT Jacques	Commissaris	11	7	8	5	42.000
				-		447.250

(\*) = Certains membres du conseil d'administration ont été empêchés pour des raisons de congé de maternité

\* Pour le collège des commissaires

La rémunération des commissaires pour l'année 2017 fut la suivante :

\*54 000 euros (HTVA) pour Ernst & Young Assurance Services BV CVBA, représentée par madame Marleen MANNEKENS ;

\*54 000 euros (HTVA) pour RSM InterAudit SC SCRL, représentée par madame Marie DELACROIX ;

\*16 975 euros 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 Olivier ALSTEENS	président (depuis le 24 avril 2017)
* monsieur Stéphane LEFEBVRE	président (jusqu'au 24 avril 2017)
* monsieur Geert CRUCKE	administrateur
* monsieur Christian ROBERT	administrateur
* monsieur Nicolas VANDEKERCKHOVE	administrateur
* monsieur Luc JAUMOTTE	administrateur (depuis le 24 avril 2017)
* monsieur Daniel MARESCHAL	administrateur
* Ernst & Young Assurance Services CVBA,	commissaire
> représentée par madame Marleen MANNEKENS	

**Conseil d'administration de la S.A. NEW LSO** (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 ALSTEENS	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 jusqu'à sa transformation en SCRL Captains of Cycling le 31 mars 2017)

* 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
* Ernst & Young Assurance Services CVBA,	commissaire
> représentée par madame Marleen MANNEKENS	

**Conseil d'administration de la SCRL CAPTAINS OF CYCLING (depuis le 31 mars 2017)**

* monsieur Roger MALEVÉ	président et administrateur de catégorie B (depuis le 31 mars 2017)
* monsieur Jannie HAEK	administrateur de catégorie A (depuis le 31 mars 2017)
* monsieur Olivier ALSTEENS	administrateur de catégorie A (depuis le 31 mars 2017)
* monsieur Frédéric VAN DER SCHUEREN	administrateur de catégorie A (depuis le 1 <sup>er</sup> juin 2017)
* madame Bénédicte LOBELLE	administratrice de catégorie B (depuis le 31 mars 2017)
* monsieur Dirk COOREVITS	administrateur de catégorie B (depuis le 31 mars 2017)
* monsieur Luc THYS	administrateur de catégorie B (depuis le 31 mars 2017)
* monsieur Jochim AERTS	administrateur de catégorie B (depuis le 31 mars 2017)
* monsieur Marc SERGEANT	administrateur de catégorie E (depuis le 31 mars 2017)
* monsieur Paul DE GEYTER	administrateur de catégorie E (depuis le 14 septembre 2017)
* Ernst & Young Assurance Services CVBA,	commissaire
> représentée par madame Marleen MANNEKENS	

## 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 18 mai 2018

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 2017.

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.

## 1. ÉVOLUTION ET SITUATION

En 2017, la Loterie Nationale a réalisé un chiffre d'affaires de 1 275 205 527 euros, en hausse de 8% par rapport à 2016, et ce malgré la concurrence toujours plus agressive de l'offre des opérateurs privés que ressent l'entreprise.

Le renouvellement réussi du jeu Euromillions en 2016 (qui comprend entre autres l'ajout de My Bonus) et le lancement très fructueux d'une nouvelle série de billets à gratter (Cash), qui a permis aux ventes de billets à gratter d'atteindre leur plus haut niveau de ces dix dernières années, ont notamment 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 également traduite en 2017 par une perte nette de 122 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. Finalement, 441 nouveaux points de vente ont vu le jour.

Dans le domaine des ventes digitales, toutes les attentes ont une nouvelle fois été dépassées. Plus de 183 millions d'euros de mises y ont été enregistrés en 2017, ce qui représente une hausse de 30,7 % par rapport à 2016. Le canal « mobile » s'adapte, quant à lui, déjà plus de 28 % 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 11 166 854 euros (celui-ci s'élevait à 1 785 699 euros en 2016).

Le conseil d'administration tient par ailleurs à souligner que fin 2017, après l'affectation du résultat telle que proposée, la Loterie Nationale dispose de 211 519 967 euros (150 000 000 euros de capital souscrit, 15 000 000 euros de réserves légales, 46 519 967 euros de réserves disponibles). Elle peut en outre s'acquitter de toutes ses obligations de paiement et n'éprouve pas 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 2017 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)

ACTIF	Du 01.01 au 31.12.2017	%	Du 01.01 au 31.12.2016	%
Actifs immobilisés	82.653	16,4	88.329	17,8
Créances à + d'1 an	10.000	2,0	10.000	2,0
Sous-total	92.653	18,4	98.329	19,8
Actifs circulants à 1 an au +	411.443	81,6	398.014	80,2
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>504.096</b>	<b>100,0</b>	<b>496.343</b>	<b>100,0</b>

PASSIF	Du 01.01 au 31.12.2017	%	Du 01.01 au 31.12.2016	%
Fonds propres	211.520	42,0	206.168	41,5
Provisions et impôts différés	20.788	4,1	14.563	2,8
Dettes à + d'1 an	16.221	3,2	83.416	16,8
Sous-total	248.529	49,3	304.147	61,1
Dettes à 1 an au +	232.786	46,2	163.939	33,3
Compte de régularisation	22.781	4,5	28.257	5,6
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>504.096</b>	<b>100,0</b>	<b>496.343</b>	<b>100,0</b>

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

	Du 01.01 au 31.12.2017	Du 01.01 au 31.12.2016
Liquidité (actifs circulants à court terme/dettes à court terme)	1,8	2,4
Solvabilité (capitaux propres/total passif)	42,0%	41,5%

## 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 31.12.2017	Du 01.01 au 31.12.2016
Chiffres d'affaires	1.275.206	1.183.368
Autres produits d'exploitation	188.777	238.748
Charges d'exploitation	-1.452.413	-1.429.268
Résultat d'exploitation	11.570	-7.152
Résultat financier	4.240	8.938
Résultat fiscal	-4.643	0
<b>RÉSULTAT de l'exercice (après impôts)</b>	<b>11.167</b>	<b>1.786</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE À AFFECTER</b>	<b>11.167</b>	<b>1.786</b>

Il convient de noter que la Loterie Nationale valorise à leur valeur d'acquisition tous les produits financiers dont le capital est garanti. 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 :

**Résultat à affecter :** **7.753.382,02 €**

Se composant de :

Perte reportée de l'exercice précédent : -3.413.472,08 €

Bénéfice à affecter de l'exercice : 11.166.854,10 €

**Dividende à distribuer :** **5.815.036,52 €**

**Dotations aux réserves disponibles :** **1.938.345,50 €**

## 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 de l'offre privée de paris et de jeux de hasard avec un encadrement limité et les investissements plus élevés de ses concurrents;
- la résurgence permanente d'une offre illégale difficilement contrôlable ;
- la mise en question, au niveau européen, de l'utilité d'un monopole pour les loteries ;

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.

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

Depuis la clôture de l'exercice au 31 décembre 2017, aucun événement requérant une adaptation des comptes annuels 2017 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 2017, la société a prêté une attention toute particulière :

- à l'optimisation de son offre de paris sportifs sous l'appellation SCOOORE! (dans le réseau de vente 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 ;
- au développement du canal de vente digital, notamment par le lancement d'une nouvelle catégorie de produits sous la marque Woohoo ;
- au développement d'un programme de fidélité sous la forme du Lottery Club ;
- à l'optimisation constante de la gamme de produits (à gratter) : en 2017, quelque 10 produits ont été soit lancés, soit substantiellement renouvelés ;
- à la préparation d'une grande opération de renouvellement pour le produit Lotto ;

- à la mise en application d'un nouveau modèle de rémunération pour le réseau de vente physique ;
- 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'IT, avec la suite de l'exécution du plan ICT pluriannuel ;
- à la conservation du certificat WLA, une des conditions requises pour que la Loterie Nationale puisse continuer à prendre part à Euro Millions. Par ailleurs, une telle certification renforce indubitablement la confiance accordée par les joueurs et les partenaires à 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 S.A. New Lotto Sports Organisation, a été créée le 22 mars 2017. Par l'intermédiaire de la S.A. New Lotto Sports Organisation, la Loterie Nationale participe dans la SCRL Captains of Cycling (le 31 mars 2017, la S.A. Lotto Sports Organisation a été transformée en SCRL Captains of Cycling). Sa troisième filiale, la S.A. 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. Le capital de la S.A. New Lotto Sports Organisation et de la S.A. LNL Services est entièrement détenu par la Loterie Nationale.

Bien que la Loterie Nationale contrôle la S.A. New Lotto Sports Organisation et la S.A. 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 2017, la SA New 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 2017, 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. 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 2017.

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

Fait à Bruxelles, le 10 avril 2018.

L'administrateur délégué,

Le président du conseil d'administration,

Les administrateurs,