

| RAPPORT ANNUEL 2018



En résumé

Grâce à ses joueurs, le chiffre d'affaires de la Loterie Nationale en 2018 a atteint la somme de 1,328 milliard d'euros, soit 53 millions d'euros de plus qu'en 2017. Il s'agit du meilleur chiffre d'affaires de l'histoire de la Loterie Nationale. Par ailleurs, le nombre de joueurs à nos jeux à grattage n'a jamais été aussi élevé.

Le total des gains versés aux gagnants n'a jamais été aussi élevé : 921,1 millions d'euros, soit 55 millions euros de plus que le record de 2017. D'autre part, la Loterie Nationale a fait pas moins de 79.858.572 gagnants en 2018, soit 10.574.124 gagnants en plus qu'en 2017. Cela représente, en moyenne, 218.790 gagnants par jour !

La Loterie Nationale a obtenu ce résultat dans un contexte concurrentiel de plus en plus compliqué et agressif.

Des innovations réussies et succès de nos produits phares

En 2018, le Lotto, pour l'année du lancement de sa nouvelle formule et de son 40^e anniversaire, a réalisé un beau résultat avec un chiffre d'affaires qui représente 32% des mises de nos joueurs. Cela représente 1,2 million de joueurs chaque semaine !

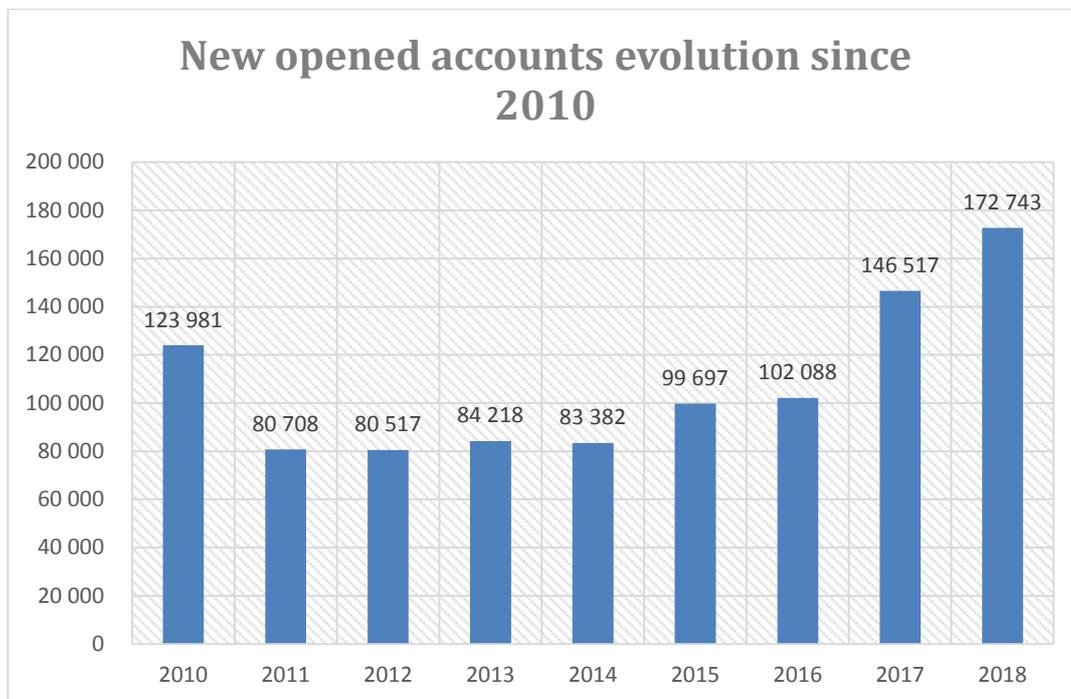
Notre autre produit phare, L'EuroMillions a confirmé sa bonne santé ainsi que la réussite de son tirage additionnel My Bonus avec un chiffre d'affaires qui se stabilise autour des 500 millions d'euros, comme en 2017. Cela représente 38% des mises de nos joueurs.

Avec un chiffre d'affaires de près de 295 millions d'euros (33 millions d'euros de plus par rapport à 2017), les billets à gratter et e-games ont quant à eux généré 22 % du chiffre d'affaires global, notamment grâce au succès de la famille Cash et à l'excellente tenue de notre produits e-games.

Le Retail et le Digital en hausse

Grâce à de nombreuses initiatives et à un management proactif, le chiffre d'affaires des canaux physiques a progressé en 2018 par rapport à l'année précédente. Ceux-ci représentent encore et toujours le principal canal de vente avec 82,2 % du total des mises contre 16,4 % pour le canal numérique, qui continue également de se développer. Le chiffre d'affaires d'e-lotto a augmenté de 19,4 %. Le jeu sur appareils mobiles (smartphone ou tablette) est en plein essor et a enregistré une hausse de 43,4%.

En 2018, le nombre de nouveaux comptes joueurs a également augmenté par rapport à l'année 2017 et est en hausse permanente depuis le lancement de notre plate-forme en ligne en 2010. Fin de l'année 2018, la Loterie Nationale comptait plus de 1 million de comptes joueurs sur sa plateforme en ligne.



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 921,1 millions d'euros de gains versés aux joueurs - montant record - 10 % du chiffre d'affaires global de 1,328 milliard d'euros ont été affectés au fonctionnement de la Loterie Nationale et 6,5 % au paiement de commissions et de bonus aux points de vente et 24 % 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).

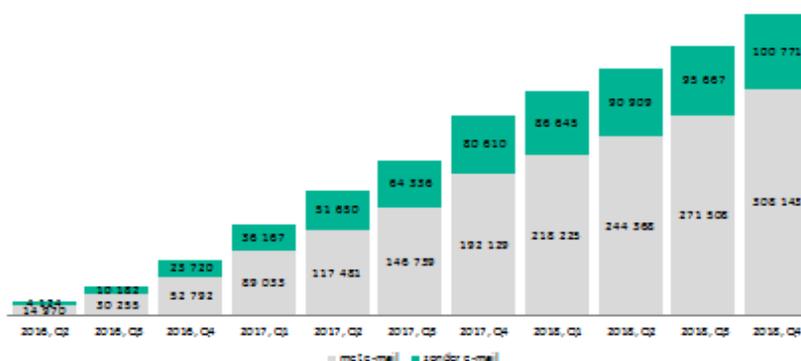
Davantage de points de contact

Le nombre de points de vente physique est passé de 6.337 en 2017 à 6.883 (soit 7.232 équivalents touchpoints) en 2018, et ce malgré une perte nette de 39 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 qui ont rejoint son réseau en 2018.

La Loterie Nationale s'est également doté depuis mai 2016 d'une véritable communauté d'intérêt par le biais du Lottery Club qui, fin 2018, comptait 408.914 membres, soit 136.194 adhérents de plus que fin 2017 ! Tous ces membres ont eu la possibilité de participer à des concours (142 en 2018) en vue de remporter des invitations à des événements originaux mais également de faire connaître les missions sociales et sociétales de la Loterie Nationale.



Inschrijvingen Lottery Club



Une entreprise réputée

Les différentes actions menées par la Loterie Nationale en 2018 ont permis de consolider et d'améliorer la réputation de la Loterie Nationale. La réputation de la Loterie Nationale a ainsi fortement progressé auprès des consommateurs en 2018 par rapport 2017 (RepTrack Pulse de 64.4 en 2017 à 67.2 en 2018). La Loterie Nationale se positionne en 12ème position dans le classement des entreprises belges les plus réputées (source : 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 poursuit sa volonté d'aller à la rencontre de ses joueurs, en tout lieu et à toute heure (24/7), d'accorder une place centrale à celui-ci, et de poursuivre ses efforts d'innovation.

La Loterie Nationale a finalisé la sous-traitance de ses activités logistiques à Conway et ce, dans un souci d'efficacité, de respect de l'environnement.

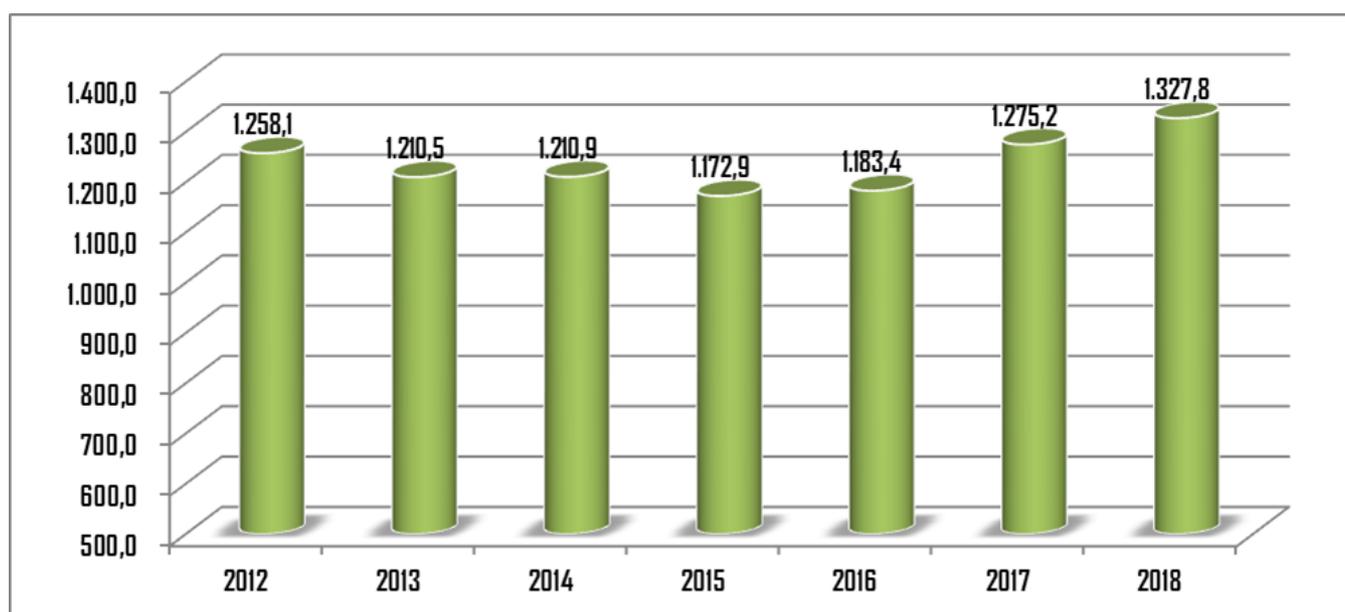
Concernant encore le Retail, la Loterie Nationale a travaillé autour d'une approche régionale réorganisée autour de 3 hubs et d'une nouvelle structure commerciale. Elle a également réalisé la transformation des 8 bureaux régionaux en Lottery Shops urbains. Il est désormais possible pour la Loterie Nationale, via ces Lottery Shops, de communiquer directement avec ses joueurs et de leur payer leurs gains intermédiaires. L'objectif est de renforcer la visibilité de la Loterie Nationale et de mettre en avant son impact sociétal par l'intermédiaire de ses activités de subsidies et de sponsoring.

En juillet 2019, le grand projet d'une implantation située au cœur de Bruxelles, Place De Brouckère verra le jour. La Loterie Nationale y proposera, en plus d'un Lottery Shop, les tirages en direct et visibles pour les piétons de la place De Brouckère. La transparence et la proximité avec nos joueurs sont au cœur de ce projet.

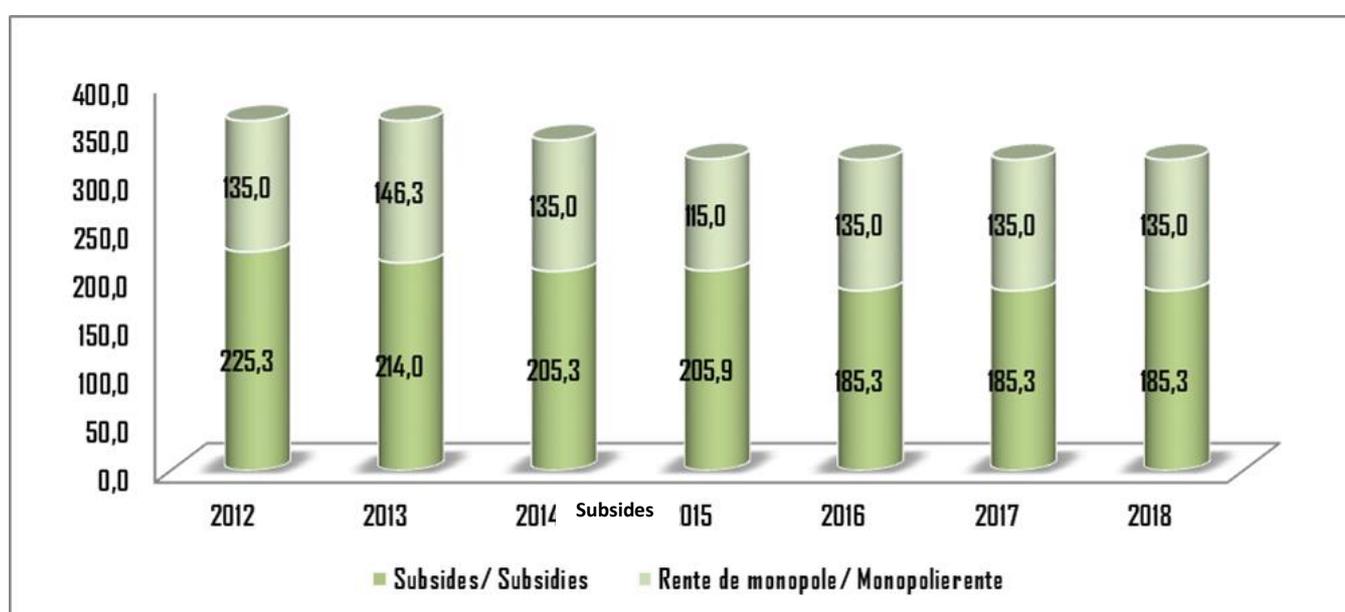
Enfin, la Loterie Nationale poursuivra sa stratégie de diversification de son réseau de vente afin de répondre aux besoins des joueurs.

Concernant la législation sur les jeux de hasard, le gouvernement, à travers ses Ministres compétents, a travaillé en 2018 sur la rédaction d'une loi visant à mieux protéger les joueurs ainsi que sur les arrêtés d'exécution. Cette protection est au cœur du fonctionnement de la Loterie Nationale et fait partie de ses missions principales. La Loterie Nationale attend donc avec beaucoup d'intérêt la mise en place de ce cadre législatif dans le courant de l'année 2019.

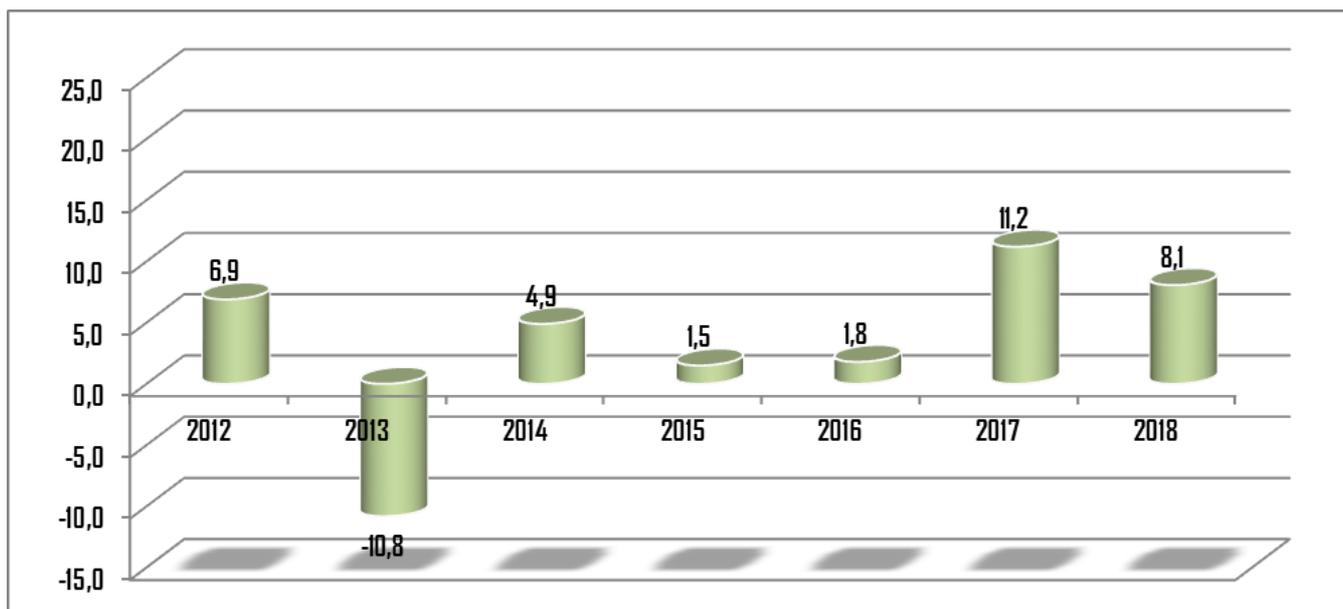
Graphique 1 : Chiffre d'affaires en MEUR



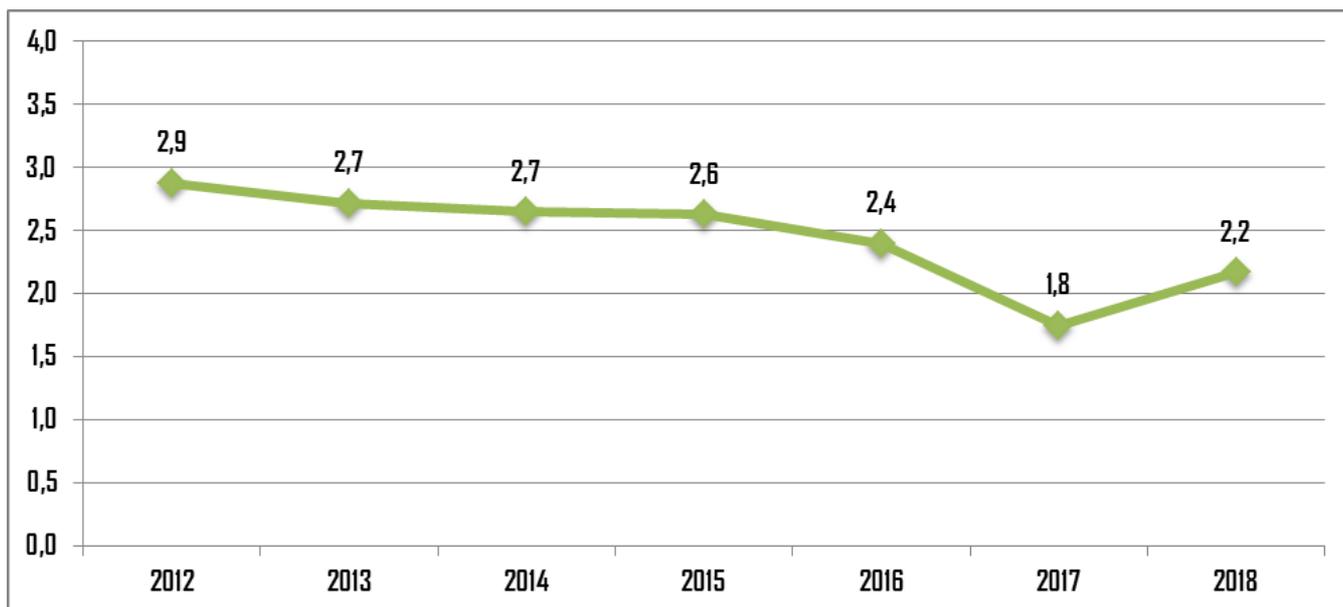
Graphique 2 : Subsidés et rente de monopole en MEUR



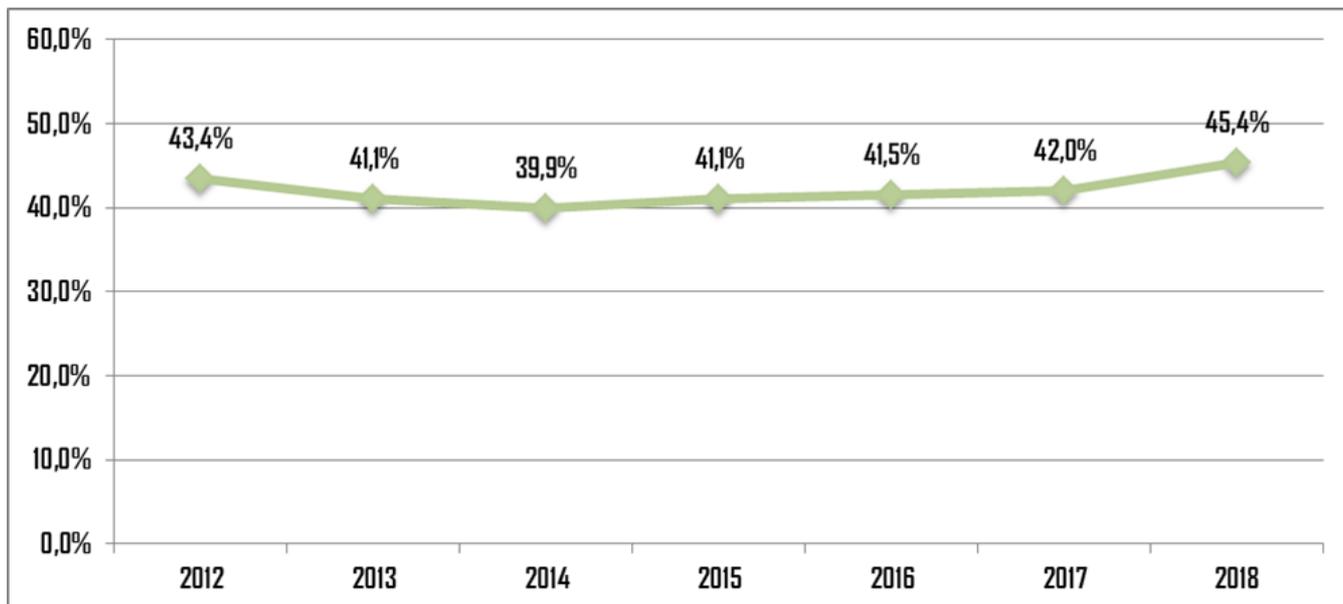
Graphique 3 : Résultat net en MEUR



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 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.

Mystery Shopping et la politique de sensibilisation aux mineurs de la Loterie Nationale

Dans le cadre de l'interdiction de vente aux mineurs, la Loterie Nationale organise chaque année, des tests Mystery Shopping à travers tous ses points de vente partenaires afin de les sensibiliser à cette problématique.

Les résultats de ces dernières années sont les suivants : le pourcentage d'infractions en 2018 est de 16,10 %.

Sur les 1.602 points de vente visités en 2018, on peut constater 258 infractions de vente à un mineur.

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 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 2018.

Les modérateurs de jeu

Les modérateurs pour les jeux en ligne n'ont pas été modifiés en 2018. 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 2018.

Étude évaluative du potentiel addictif de l'offre de jeux de hasard belge

Une étude scientifique portant sur le potentiel addictif de l'offre de jeu de hasard en Belgique a été menée par Dick de Bruin – CVO Gambling Research.

Cette étude a été réalisée avec l'utilisation du modèle ASTERIG, modèle développé en 2010 mais surtout, ayant une reconnaissance scientifique depuis 2013. Cet outil, permet de mesurer les risques potentiels des jeux de hasard sur base de scores numériques; de comparer le risque potentiel d'addiction des différents types de jeu de hasard et d'indiquer où se trouve le risque potentiel lié à chaque produit en notant 10 dimensions distinctes sur une échelle de 0 à 10. Chacune de ces 10 caractéristiques est alors pondérée selon un indice de dangerosité. Le total donne alors une note globale au jeu, ce qui le classe dans une catégorie de risque allant de A = very low; B = low; C = moderate; D = high jusqu'à E = very high.

Il en ressort que les jeux de hasard automatiques et les jeux de casino présentent le plus fort potentiel de risque contrairement aux jeux de tirage et de grattage donc les risques sont faibles.

Certaines formes de paris sportifs (paris en direct/live betting) ont elles aussi été identifiées comme des jeux de hasard à potentiel addictif.

La politique de prévention et l'interdiction de vendre des jeux de loterie aux mineurs menée par la Loterie Nationale peut avoir contribué au nombre limité de joueurs qui rencontrent des problèmes avec les jeux de grattage.

La présence de modérateurs en ligne (montant max/semaine, perte journalière maximale, ...) sont également à prendre car ils contribuent énormément à la protection des joueurs de la Loterie Nationale.

La certification Responsible Gaming d'EUROPEAN LOTTERIES

Pour confronter sa stratégie aux standards internationaux reconnus, la Loterie Nationale a demandé que ses activités soient certifiées conformes aux standards Responsible Gaming de 'The European Lotteries' (EL).

La Loterie Nationale a donc obtenu pour la première fois en 2010 la certification Responsible Gaming avec un résultat très positif.

En 2013, suite à un audit externe mené par une équipe de consultants d'Ernst & Young, la Loterie Nationale a ensuite reçu la confirmation de son alignement aux standards EL de Jeu Responsable et était donc recertifiée pour la seconde fois, pour une période de 3 ans, moyennant un audit partiel en 2015.

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 pour la troisième fois la certification "Responsible Gaming" de European Lotteries Association (EL) et 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.

Un audit partiel s'est déroulé en juin 2018 et l'auditeur E&Y estime donc que la Loterie Nationale est bien alignée avec la norme européenne de jeu responsable et le prochain audit complet pour la quatrième confirmation du certificat aura lieu en décembre 2019.

Autres certifications

Outre, la certification European Lotteries, la Loterie Nationale peut se targuer de posséder d'autres labels et certifications obtenus en 2018. Parmi ceux-ci nous retrouvons Top Employers, CO2 Neutral ou encore le Label Diversité qui viennent d'ajouter à d'autres.

LOTÉRIE NATIONALE

Société anonyme de droit public

Rue Belliard, 25-33
Bruxelles

1040 -

Registre des personnes morales de Bruxelles n° 659 821
BE 223 967 357

TVA -

Rapport de gestion du conseil d'administration à l'assemblée générale du 17 mai 2019

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 2018.

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 2018, la Loterie Nationale a réalisé un chiffre d'affaires de 1.327.807.457 euros, en hausse de 4 % par rapport à 2017, et ce malgré la concurrence toujours plus agressive de l'offre des opérateurs privés que ressent l'entreprise.

Ont largement participé à ce succès, le renouvellement réussi du jeu Lotto en 2018 qui a permis à notre jeu iconique de renouer avec la croissance ainsi que l'arrivée d'un nouveau jeu à gratter (Cash 20), qui a contribué aux ventes de billets à gratter d'atteindre un nouveau record de ces dix dernières années.

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 encore traduite en 2018 par une perte nette de 39 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, 585 nouveaux points de vente ont vu le jour.

Dans le domaine des ventes digitales, toutes les attentes ont une nouvelle fois été dépassées avec plus de 219 millions d'euros de mises en 2018, ce qui représente une hausse de 19,4% par rapport à 2017. Le canal « mobile » s'adapte pour sa part 19% 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 8.064.204 euros (celui-ci s'élevait à 11.166.854 euros en 2017).

Le conseil d'administration tient par ailleurs à souligner que fin 2018, après l'affectation du résultat telle que proposée, la Loterie Nationale dispose de fonds propres à hauteur de 216.228.469 euros (150.000.000 euros de capital souscrit, 15.000.000 euros de réserves légales, 676.400 euros de réserves immunisées, 50.552.069 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 2018 est à considérer sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale de l'affectation proposée.

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

Exercice se clôturant au en milliers d'euros	31.12.2018	%	31.12.2017	%
Actif				
Actifs immobilisés	82.400	17,3	82.653	16,4
Créances à + d'1 an	-	-	10.000	2,0
	82.400	17,3	92.653	18,4
Actifs circulants à 1 an au +	393.879	82,7	411.443	81,6
Total Actif	476.279	100,0	504.096	100,0
Passif				
Fonds propres	216.228	45,4	211.520	42,0
Provisions et impôts différés	34.165	7,2	20.788	4,1
Dettes à + d'1 an	16.792	3,5	16.221	3,2
	267.185	56,1	248.529	49,3
Dettes à 1 an au +	181.438	38,1	232.786	46,2
Comptes de régularisation	27.656	5,8	22.781	4,5
Total Passif	476.279	100,0	504.096	100,0

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

Exercice se clôturant au	31.12.2018	31.12.2017
Liquidité (actifs circulants à court terme/dettes à court terme)	2,2	1,8
Solvabilité (capitaux propres/total passif)	45,4%	42,0%

2.2. COMPTE DE RÉSULTATS

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

Exercice se clôturant au en milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Chiffres d'affaires	1.327.807	1.275.206
Autres produits d'exploitation	208.153	188.777
Charges d'exploitation	-1.518.330	-1.452.413
Résultat d'exploitation	17.630	11.570
Résultat financier	-1.932	4.240
Résultat de l'exercice avant impôts	15.698	15.810
Impôts sur le résultat	-6.958	-4.643
Résultat de l'exercice	8.740	11.167
Prélèvement/transfert aux réserves immunisées	-676	-
Résultat de l'exercice à affecter	8.064	11.167

Jusqu'à l'exercice 2017, la Loterie Nationale valorisait à leur valeur d'acquisition tous les produits financiers dont le capital est garanti.

En 2018 et pour se conformer aux règles communes du droit comptable belge, la Loterie Nationale a acté une réduction de valeur à hauteur de 2,2 mios € sur ces placements financiers à capital garanti. La modification apportée à ses règles d'évaluation sera proposée pour approbation au Conseil d'Administration et mention sera faite dans les annexes des comptes annuels comme le requiert les dispositions de l'A.R. du 30/01/2001.

L'entreprise s'engage toujours par ailleurs 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 **8.064.203,79 €**

Se composant de :

Résultat reporté de l'exercice précédent :	-
Bénéfice de l'exercice à affecter :	8.064.203,79 €
Dividende à distribuer :	4.032.101,90 €
Dotations aux réserves disponibles :	4.032.101,89 €

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 de paris sportifs et de jeux de hasard dotée d'un encadrement limité ;
- 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 ;
- 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.

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

Depuis la clôture de l'exercice au 31 décembre 2018, aucun événement requérant une adaptation des comptes annuels 2018 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 2018, la société a prêté une attention toute particulière :

- à la conservation de son offre de paris sportifs sous l'appellation SCOOORE! 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 digital par le biais de sa gamme de produits Wooohoo;
- à l'optimisation constante de la gamme de produits (à gratter) : en 2018, quelque 18 produits ont été soit lancés, soit substantiellement renouvelés ;
- à l'amélioration constante de ses produits, ce qui s'est traduit par le renouvellement réussi de son produit iconique, Lotto, en mai 2018 ;
- à la préparation de sa nouvelle structure Retail incluant une approche régionale réorganisée autour de 3 hubs et d'une nouvelle structure commerciale, une logistique redéfinie avec un partenaire externe et enfin, la création de ses propres Lottery Shops ;
- à la préparation de son nouveau concept de tirage en direct, depuis le centre de Bruxelles qui sera situé au sein d'une nouvelle implantation, Place de Brouckère ;
- à l'IT, avec la préparation et la mise en place de la nouvelle architecture IT;
- à la mise en conformité de ses règles en matière de protection des données personnelles suivant la loi RGPD applicable depuis mai 2018 ;
- à la poursuite de notre engagement en matière de « comportement de jeu responsable » ce qui nous vaut la certification « Jeu responsable » décerné par l'Association européenne des loteries ;
- 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

En 2018, 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 SA 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). 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. 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 SA New 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°, 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 2018, 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 dérivés en 2018, 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 COMPTABLES DE CONTINUITÉ

Non applicable.

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 2018.

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

Fait à Bruxelles, le 9 avril 2019.

Jannie HAEK

L'administrateur délégué,

Frederic VAN DER SCHUEREN

Le président du conseil d'administration,

Les administrateurs,

F. CAUDERLIER

J. DONNE

K. DHONT

C. DOUTRELEPONT

E. GOSSELIN

J-M LIETART

E. PEETERS

E. PONCIN

B. STOKMANS

A. VERHOEVEN

C. ALBERT

L. VAN POUCKE

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 »).

2018 fut une année sans avancée spécifique 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 (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 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.

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 Frédéric VAN DER SCHUEREN	Président
* Monsieur Jannie HAEK	Administrateur délégué
* Monsieur Frédéric CAUDERLIER	Administrateur
* Monsieur Herman DE BODE	Administrateur (jusqu'au 10.11.2018)
* Monsieur Joy DONNE	Administrateur (à partir du 03.12.2018)
* Monsieur Karl DHONT	Administrateur
* Madame Carine DOUTRELEPONT	Administratrice
* Madame Ermeline GOSSELIN	Administratrice
* Monsieur Jean-Marc LIETART	Administrateur
* Monsieur Eric PONCIN	Administrateur
* Monsieur Bart STOKMANS	Administrateur

* Monsieur Eddy PEETERS	Administrateur
* Madame Annemie VERHOEVEN	Administratrice

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 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).

Le comité de direction est chargé de la gestion journalière de la société ainsi que de l'exécution des décisions du conseil d'administration. L'administrateur délégué 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 11 fois en 2018.

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 Frédéric VAN DER SCHUEREN	Président du Conseil d'administration (invitation permanente et voix consultative)
* Monsieur Damien VAN EYLL	Commissaire de gouvernement (invitation permanente et voix consultative)
* Monsieur Jacques WARNIMONT	Commissaire de gouvernement (invitation permanente et voix consultative)

L'Administrateur délégué et le Chief Financial Officer sont également invités aux réunions du Comité d'audit.

Le comité d'audit s'est réuni 4 fois en 2018.

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. Les commissaires du gouvernement sont invités aux réunions du Comité de rémunération et y siègent avec voix consultative.

Ses membres sont les suivants :

* Monsieur Frédéric VAN DER SCHUEREN	Président
* Monsieur Herman DE BODE	Administrateur (jusqu'au 10.11.2018)
* Monsieur Karl DHONT	Administrateur (à partir du 10.12.2018)

* Monsieur Jean-Marc LIETART	Administrateur
* Monsieur Eddy PEETERS	Administrateur
* Monsieur Damien VAN EYLL	Commissaire de gouvernement (invitation permanente et voix consultative)
* Monsieur Jacques WARNIMONT	Commissaire de gouvernement (invitation permanente et voix consultative)

L'Administrateur délégué et le responsable Human Resources management sont invités aux réunions du Comité de rémunération.

Le comité de rémunération s'est réuni 4 fois en 2018.

Compétences

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.

* 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 Frédéric VAN DER SCHUEREN	Président
* Monsieur Jannie HAEK	Administrateur délégué
* Monsieur Frederic CAUDERLIER	Administrateur
* Monsieur Karl DHONT	Administrateur
* Monsieur Jean-Marc LIETART	Administrateur
* Monsieur Bart STOKMANS	Administrateur
* Monsieur Damien VAN EYLL	Commissaire de gouvernement
* Monsieur Jacques WARNIMONT	Commissaire de gouvernement

Le comité stratégique s'est réuni 6 fois en 2018.

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.

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 HAEK	président / administrateur délégué
* Monsieur Jean-Nicolas DAVID	Chief Financial Officer
* Monsieur Arnaud HERMESSE	Chief Retail Officer
* Madame Bénédicte LOBELLE	Chief Players & Markets Officer
* Monsieur Olivier ALSTEENS	Chief Operations Officer
* Monsieur Piet VAN PETEGEM	Chief Technology 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 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 53 fois en 2018.

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**

Le Comité se compose d'un président et 8 membres et se réunit régulièrement en fonction des exigences.

Les deux commissaires du gouvernement assistent aux réunions du Comité des subsides et exercent leurs compétences conformément aux dispositions du chapitre V de la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et de la gestion de la Loterie Nationale.

En 2018, les membres du comité des subsides étaient les suivants :

* Madame Clémentine BARZIN	représentante du ministre de tutelle / présidente
* Monsieur Frédéric VAN DER SCHUEREN	président du conseil d'administration
* Monsieur Jannie HAEK	administrateur délégué
* Monsieur Herman DE BODE	administrateur (jusqu' au 10/11/2018)
* Monsieur Eric PONCIN	administrateur
* Madame Annemie VERHOEVEN	administratrice
* Madame Clarisse ALBERT	administratrice
* Madame Ermeline GOSELIN	administratrice
* Monsieur Bart STOKMANS	administrateur
* Monsieur Jacques WARNIMONT	commissaire du gouvernement
* Monsieur Damien VAN EYLL	commissaire du gouvernement

Les personnes suivantes sont invitées aux réunions du Comité de subsides :

* Monsieur Olivier ALSTEENS	Chief Operation Officer
* Monsieur Philippe DETRY	Subsidy Strategy & Draws management
* Monsieur Frank DEMEYERE	Subsidy and Responsible Gaming management
* Monsieur Piet VAN BAEVEGHEM	Secretary General, Legal & Regulatory Affairs Management / juriste d'entreprise
* 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 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 le Ministre du Budget est Monsieur Jacques WARNIMONT;
- Le commissaire du gouvernement pour le 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.

*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 SCRL, représentée par Madame Marie DELACROIX (dont le mandat a débuté le 8 juillet 2014 et se termine le 15 mai 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.

La rémunération des membres du conseil d'administration n'a pas été indexée depuis 2002.

* Administrateur délégué

Le gouvernement fédéral a décidé en 2016 d'adopter de nouvelles règles en matière de rémunération des administrateurs délégués des entreprises publiques. Ces règles prévoient que l'indemnité maximale annuelle s'élève à 290.000 euros 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.

La rémunération des commissaires du gouvernement n'a pas été indexée depuis 2002.

En 2018 la Loterie Nationale a payé une rémunération de 398.625 euro aux membres du Conseil d'Administration et aux commissaires du gouvernement.

Nom	Titre	Présences Conseil d'Administration	Présence Comité de Rémunération	Présence Comité Stratégique	Présence Comité d'Audit	Rémunérations
Nombre de réunions (*)		11	4	6	4	
ALBERT Clarisse	Administratrice	10	-	-	-	20.000
CAUDERLIER Frederic	Administrateur	9	-	6	-	26.000
DE BODE Herman (jusqu'au 10.11.2018)	Administrateur	6	2	-	-	17.875
DHONT Karl	Administrateur	10	1	5	-	26.000
DOUTRELEPONT Carine	Administratrice	4	-	-	-	17.000
GOSSELIN Ermeline	Administratrice	9	-	-	-	19.500
HAEK Jannie	Administrateur délégué	11	4	6	4	N/A
LIETART Jean-Marc	Administrateur	9	2	6	4	31.500
PEETERS Eddy	Administrateur	11	2	-	-	22.500
PONCIN Eric	Administrateur	11	-	-	4	24.500
STOKMANS Bart	Administrateur	10	-	6	4	30.000
DONNE Joy	Administrateur	-	-	-	-	-
VAN DER SCHUEREN Frédéric	Président	11	4	6	4	52.250
VAN POUCKE Lin	Administratrice	10	-	-	3	23.000
VERHOEVEN Annemie	Administratrice	9	-	-	-	19.500
VAN EYLL Damien	Commissaire	11	4	6	4	34.500
WARNIMONT Jacques	Commissaire	11	4	6	4	34.500
						398.625

* Comité des subsides

Certains administrateurs sont membres du comité des subsides visé dans l'article 31 du contrat de gestion du 26 juillet 2016. Ils ne perçoivent aucune rémunération pour cette activité.

* Pour le collège des commissaires

La rémunération des commissaires pour l'année 2018 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
* Monsieur Geert CRUCKE	administrateur
* Monsieur Christian ROBERT	administrateur
* Monsieur Nicolas VANDEKERCKHOVE	administrateur
* 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 Piet VAN PETEGEM	président (à partir du 27/06/2018)
* Monsieur Roger MALEVÉ	président et administrateur (22/03/2017 – 27/06/2018)
* Monsieur Jannie HAEK	administrateur
* Monsieur Jean-Nicolas DAVID	administrateur
* Monsieur Arnaud HERMESSE	administrateur
* Monsieur Olivier ALSTEENS	administrateur (à partir du 27/06/2018)
* Monsieur Marc FREDERIX	administrateur (22/03/2017 – 27/06/2018)
* Ernst & Young Assurance Services CVBA,	commissaire
> représentée par Madame Marleen MANNEKENS	

Conseil d'administration de la SCRL CAPTAINS OF CYCLING

* Monsieur Roger MALEVÉ	président et administrateur de catégorie B (31/03/ 2017 – 14/05/2018) / administrateur de catégorie A (a partir du 14/05/2018)
* Monsieur Jannie HAEK	administrateur de catégorie A
* Monsieur Olivier ALSTEENS	administrateur de catégorie A (31/03/2017 – 14/05/2018) / administrateur de catégorie B (à partir du 14/05/2018)
* Monsieur Frédéric VAN DER SCHUEREN	administrateur de catégorie A
* Madame Bénédicte LOBELLE	administratrice de catégorie B
* Monsieur Dirk COOREVITS	administrateur de catégorie B
* Monsieur Luc THYS	administrateur de catégorie B
* Monsieur Jochim AERTS	administrateur de catégorie B (31/03/2017 – 08/10/2018)
* Monsieur Marc SERGEANT	administrateur de catégorie E
* Monsieur Paul DE GEYTER	administrateur de catégorie E (14/09/2017 – 05/10/2018)
* Monsieur John LELANGUE	administrateur de catégorie E

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