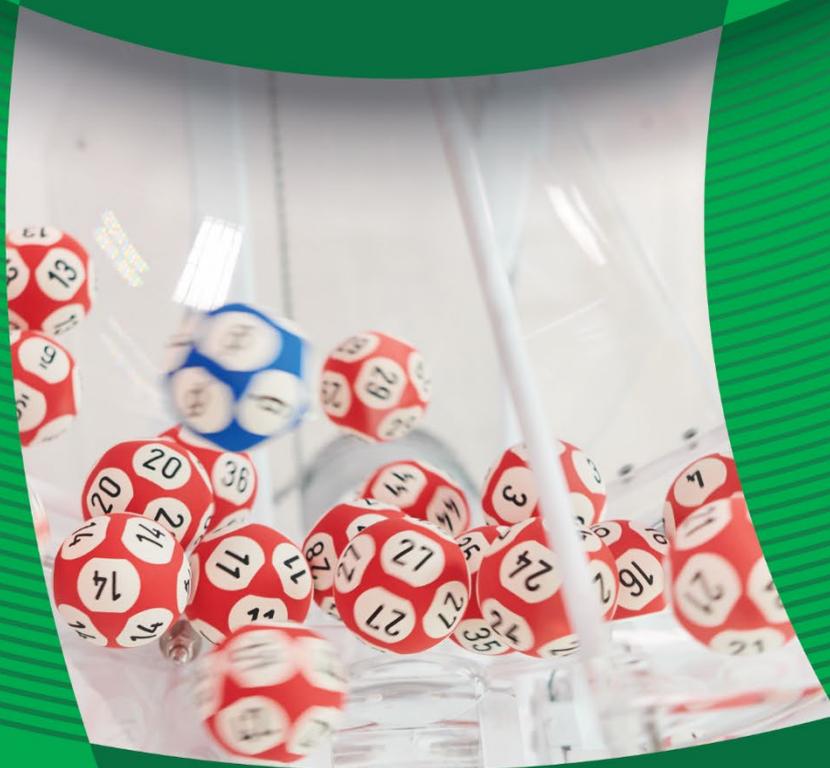


# RAPPORT ANNUEL 2021

BIEN PLUS QUE JOUER...

Au travers de sa stratégie, de ses valeurs  
de ses joueurs, la Loterie Nationale est  
toujours plus solidaire, responsable  
et moderne.



**loterie  
nationale**

BIEN PLUS QUE JOUER



# Table des matières

<b>1. Interview croisée Géraldine Demaret/ Jannie Haek .....</b>	<b>4</b>
<b>2. EN RÉSUMÉ .....</b>	<b>8</b>
<b>3. POLITIQUE EN MATIÈRE DE JEU RESPONSABLE .....</b>	<b>13</b>
CERTIFICATION.....	14
COMITÉ .....	18
Les experts externes sont : .....	18
Les conseillers internes sont : .....	18
FORMATION DES EMPLOYÉS .....	19
Sensibilisation et évaluation .....	19
FORMATION DES POINTS DE VENTE .....	20
Sensibilisation et évaluation .....	20
MYSTERY SHOPPING .....	21
CONCEPTION ET ANALYSE DES JEUX.....	22
1. Le rythme du jeu .....	22
2. L'illusion de contrôle et d'implication d'un joueur.....	22
3. Les facteurs d'incitation à rejouer.....	22
4. L'attractivité des gains.....	22
5. L'univers et l'environnement .....	22
ANALYSE DU COMPORTEMENT DE JEU DES JOUEURS .....	23
ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES.....	24
<b>4. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE .....</b>	<b>27</b>
<b>5. RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>29</b>
ÉVOLUTION ET SITUATION.....	29
RÉSULTATS .....	31
PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES.....	32
ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE.....	33
CIRCONSTANCES SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER CONSIDÉRABLEMENT LE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ .....	34
RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT .....	34
SUCCURSALES ET FILIALES .....	35

OBJECTIFS ET POLITIQUE EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES LIÉS À L'UTILISATION D'INSTRUMENTS FINANCIERS .....	36
JUSTIFICATION DES RÈGLES COMPTABLES DE CONTINUITÉ.....	36
CONCLUSION.....	36
<b>6. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>38</b>
CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	38
Composition.....	38
Pouvoirs et fonctionnement .....	40
Compétences .....	41
COMITÉS INSTITUÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	41
COMITÉ D'AUDIT.....	41
Composition.....	41
Compétences .....	42
COMITÉ DE RÉMUNÉRATION .....	42
Composition.....	42
COMITÉ STRATÉGIQUE .....	43
Composition.....	43
Compétences.....	44
LES COMMISSAIRES DU GOUVERNEMENT .....	44
<b>7. RÉMUNÉRATION .....</b>	<b>46</b>
CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	46
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ .....	46
COMMISSAIRES DU GOUVERNEMENT.....	47
Tableau des rémunérations .....	48
COMITÉ DES SUBSIDES.....	48
<i>COLOPHON</i> .....	52

# 1. Interview croisée

## Géraldine Demaret/ Jannie Haek



### LA STRATÉGIE DE LA LOTERIE NATIONALE NE PEUT ÊTRE TENABLE À LONG TERME SANS UNE POLITIQUE DE JEUX DE HASARD RESPONSABLE

#### **L'année 2021 a été très imprévisible, notamment à cause de la crise sanitaire. Comment la Loterie a-t-elle fait face à cette situation ?**

**Jannie Haek** : Heureusement, on était bien préparé. Depuis longtemps, nous investissons dans un réseau de vente où on essaie d'être sur le chemin de nos joueurs au niveau digital comme au niveau des librairies et des autres commerces. On investit aussi depuis longtemps dans une culture d'entreprise d'innovation, d'autonomie et de responsabilisation des collaborateurs. Notre modèle de management nous permet d'apprendre à nos collaborateurs à gérer des incertitudes. Je pense qu'au final, le covid a fait la sélection entre les entreprises bien gérées et les autres. Tout ce que nous avons mis en place avant le covid nous a permis de traverser la pandémie sans trop de difficultés en tant qu'entreprise.

**Géraldine Demaret** : Le nouveau conseil d'administration s'est mis en place au mois de mai. Et je pense pouvoir avancer que l'ensemble du conseil a été

témoin de l'adaptation rapide de la Loterie Nationale et de la bonne gestion de cette entreprise publique qui s'est directement adaptée au covid tout en tirant des leçons pour le futur et pour affiner sa stratégie.

### **Quel élément ou quel projet de 2021 avez-vous envie de mettre en avant ?**



**Géraldine Demaret** : Je mettrai en avant la filialisation de l'activité de paris sportifs de la Loterie Nationale dans la nouvelle société Scoore qui s'est concrétisée en 2022 mais qui a été un dossier important au niveau du conseil d'administration tout au long de l'année 2021.

**Jannie Haek**: J'ai le sentiment que l'on a engagé beaucoup de projets début 2021 ou fin 2020 et que, dès lors, l'année 2021 a été une année de travail et de transition pendant laquelle on n'a presque finalisé aucun projet mais où beaucoup de travail a été effectué. Tout cela portera ses fruits en 2022. C'est le cas de la filialisation de Scoore et du lancement de notre portail unique (One Player Portal).

### **« 335 millions d'euros au final reversés à la société » est-ce un record ?**

**Jannie Haek** : Je pense que dans le passé – notamment pour atteindre les critères de convergence de Maastricht pour que la Belgique puisse rentrer dans l'union monétaire – le gouvernement de l'époque a demandé des efforts exceptionnels à la Loterie Nationale, raison pour laquelle l'entreprise publique a eu alors un résultat d'exploitation en perte.

Ce qui est exceptionnel avec les 335 millions que vous évoquiez, c'est que nous nous engageons à les renouveler de façon structurelle dans les années à venir.

### **« 200 millions versés directement aux bonnes causes », cela est un record alors ?**

**Jannie Haek** : Je pense que oui.

### **Ces dernières années, la Loterie Nationale n'a eu de cesse d'investir dans sa politique de protection des joueurs. À quel point cet élément est-il central pour la Loterie ?**

**Géraldine Demaret** : Le modèle de la loterie Nationale (petites mises - fréquence relative - grand nombre de joueurs) lui permet de remplir sa mission d'entreprise publique qui est indispensable. Ce que j'ai constaté en tant que présidente du CA de la Loterie Nationale, c'est que la stratégie de la Loterie Nationale ne peut être tenable à long terme sans une politique de jeux de hasard responsable. Ceci implique évidemment que la Loterie remplisse son rôle et ce dernier est d'ailleurs bien encadré dans le contrat de gestion. Cela implique aussi une responsabilité de la part du gouvernement, l'actionnaire de la Loterie : renforcer cette politique de jeu responsable permettra non seulement aux opérateurs privés de développer leur activité mais aussi et surtout, à la Loterie Nationale, avec son monopole et son rôle sociétal, de faire perdurer sa position sur le marché en continuant à prospérer sans accroître son marché et en protégeant toujours le joueur. J'ai le sentiment que sans renforcement de la politique en matière de jeux de hasard par le gouvernement, la Loterie Nationale ne pourra plus garantir son modèle tel qu'il existe aujourd'hui. Je ne pense pas que Jannie va me contredire à ce sujet (sourire).

**Jannie Haek** : Pour illustrer ou renforcer le propos de la présidente, il faut savoir que les opérateurs privés réalisent 90 % de leur chiffre d'affaires avec 10 % de leurs joueurs. Cela en dit beaucoup sur la dynamique de leurs jeux et sur leur philosophie. Je pense qu'à la Loterie Nationale, on peut être fier du chiffre d'affaires de 1.530.000.000 euros mais surtout, on peut être fier des 300 millions de transactions réalisées. Plus de 6 millions de Belges jouent à nos jeux. Vu cette différence dans l'approche, nous ne méritons pas d'être mis dans le même panier que les opérateurs privés.

## Quels sont les grands défis pour la Loterie Nationale dans les prochaines années ?



**Jannie Haek** : Je vois encore deux leviers importants pour la Loterie Nationale en dehors de l'opérationnel. Premièrement, créer un partenariat plus fort avec nos partenaires subsidiés. J'aimerais d'ailleurs trouver un autre nom que « subsidies ». Le but ne doit évidemment pas d'en faire quelque chose de commercial mais je pense que l'on peut faire quelque chose de mieux pour les deux parties. Nous sommes la grande tombola du pays. Nos partenaires devraient expliquer davantage à nos concitoyens l'importance de participer à cette grande tombola nationale. Deuxièmement, et cela rejoint le propos de la présidente, si le régulateur - le gouvernement - nous met dans le même panier que les opérateurs privés, il y a un risque que le bébé soit jeté avec l'eau du bain. Ce serait dommage, car depuis 1441, en Belgique, les loteries ont joué leur rôle

avec beaucoup de succès et sans dégâts au niveau de l'addiction au jeu et autres. Je pense qu'il ne faut pas perdre cela en tant qu'autorité publique.

**Géraldine Demaret** : En ce qui concerne le premier point de Jannie, je le rejoins totalement. Le rôle sociétal de la Loterie n'est pas assez valorisé. Il faut faire plus. Mais je crois qu'il y a un lien avec le débat actuel, « Loterie Nationale versus opérateurs privés ». Faire comprendre la différence entre la Loterie Nationale et les opérateurs privés, c'est un défi énorme. Et je m'en rends compte tous les jours depuis que je préside le conseil d'administration de la Loterie Nationale.

**Jannie Haek** : Et là nos bonnes causes ont un rôle à jouer à ce niveau-là.

## 2. EN RÉSUMÉ

### AVEC UN CHIFFRE D'AFFAIRES 2021 DE 1.530.000.000 EUROS, LA LOTERIE NATIONALE RETROUVE SA CROISSANCE DURABLE.

Après une année 2020 marquée par la crise liée au coronavirus, la Loterie Nationale retrouve en 2021 sa **croissance durable avec une moyenne de 4,5 % ces cinq dernières années.**

**Cette croissance durable est le résultat de la stratégie** déployée par la Loterie Nationale depuis quelques années. Celle-ci s'appuie sur un principe fort : de nombreux joueurs, des mises modestes, un jeu par nature responsable qui s'articule autour d'une offre de jeux emblématiques et d'une grande proximité avec tous les Belges, notamment au travers du soutien aux bonnes causes.

**Fin 2021, la Loterie Nationale comptait 7.763 points de vente.**

**Les librairies** restent les partenaires privilégiés de la Loterie Nationale et génèrent **48 %** de son chiffre d'affaires total.

Les ventes digitales continuent de progresser. Elles ont généré **24 %** du chiffre d'affaires. **60 %** du chiffre d'affaires digital provient du mobile (smartphones et tablettes).

**La Loterie Nationale est probablement un des plus grands acteurs belges d'e-commerce avec 1.422.435 comptes joueurs uniques (avec identification via la carte d'identité)**

En 2021, 103.740.310 gagnants se sont partagé 896.181.191 euros. **Plus de 100 millions de participations gagnantes, c'est un record historique pour la Loterie Nationale.**

Le succès du nouveau Lotto se confirme et s'accélère. Le jeu préféré des Belges a enregistré un résultat de vente exceptionnel, soit 474 millions.

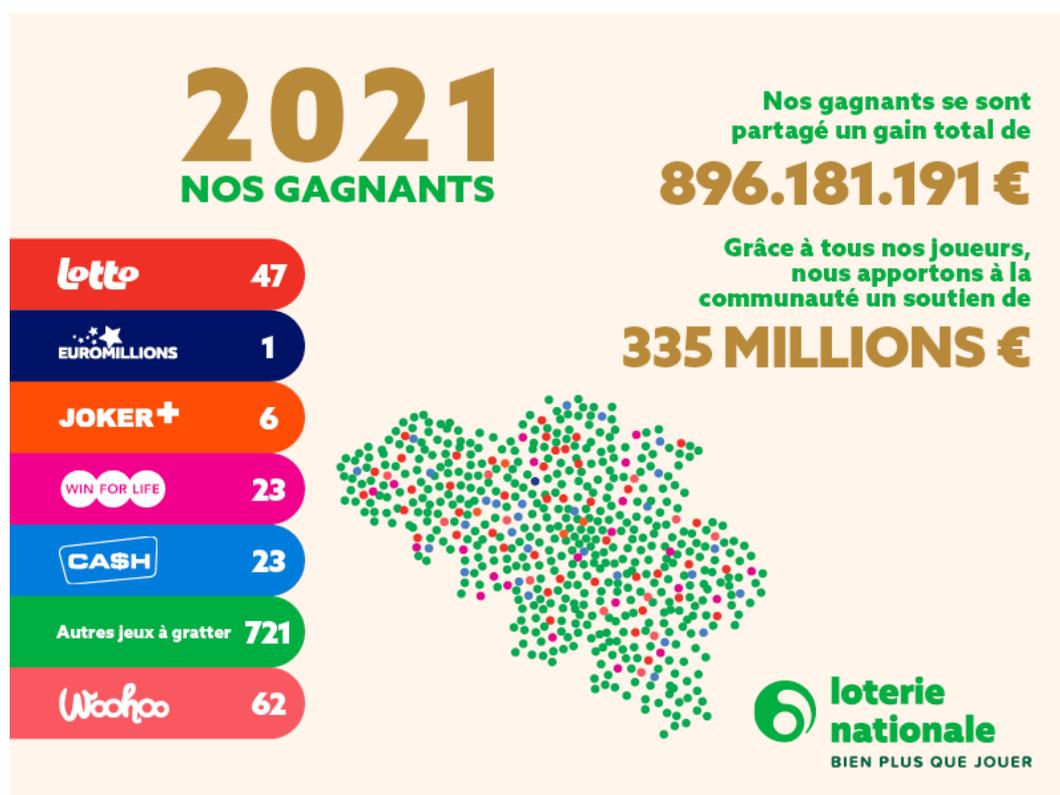
Après une année 2020 compliquée (pour rappel, la loterie espagnole a cessé de participer au jeu pendant plusieurs mois), EuroMillions reprend des couleurs et termine l'année 2021 avec un résultat de vente en Belgique de 537 millions.

En termes de participations, le Lotto et EuroMillions font aujourd'hui quasi jeu égal, ce qui démontre une fois encore le fort attachement des Belges à ce jeu emblématique qu'est le Lotto.

Les jeux Instant continuent de croître et ont permis de réaliser un chiffre d'affaires de 443 millions.

Les jeux proposés par la Loterie Nationale reposent sur trois piliers : le Lotto, EuroMillions et les jeux Instant. Une stratégie de diversification qui permet à l'entreprise à la fois d'avoir une croissance durable et d'amortir un éventuel choc qui viendrait frapper un de ses piliers.

Grâce à ses joueurs, la Loterie Nationale a réinvesti en 2021 **335 millions d'euros dans la société belge**. Une augmentation de 15 millions par rapport à 2020.



Mais au-delà, grâce à sa croissance durable, la Loterie Nationale a aussi pu répondre à des besoins urgents liés notamment à la crise du coronavirus, par exemple en dégageant **deux millions d'euros supplémentaires** pour lutter contre la pauvreté et **un million** pour relancer le secteur culturel.

La Loterie Nationale a aussi débloqué très rapidement **un million** d'euros dans le cadre de l'aide d'urgence suite aux inondations qui ont frappé notre pays en juillet dernier.

C'est la collectivité et le vivre-ensemble qui sortent gagnants des bons résultats de la Loterie via la rente de monopole versée à l'État (135 millions) et via les 200 millions de subsides octroyés à de très nombreuses organisations

caritatives à travers tout le pays qui en ont grand besoin dans le contexte que nous connaissons.

La Loterie Nationale, c'est bien plus que jouer !

### **En 2021, la Loterie Nationale est restée fidèle à son identité de loterie :**

- des jeux transparents et responsables
- un grand nombre de joueurs : **6,4 millions**
- des petites mises : en moyenne 5 euros
- une fréquence modérée : 43,1 moments de jeu par an
- 100 % des bénéfices réinvestis dans la collectivité

Pour rappel, le nouveau contrat de gestion de la Loterie Nationale est entré en vigueur le 15 septembre dernier pour une durée de 5 ans. L'aide annuelle aux bonnes causes a été portée à **200 millions** d'euros. Le précédent contrat de gestion prévoyait un montant de 185,3 millions d'euros.

Par ailleurs, lors de la confection de son budget 2022, le gouvernement fédéral a décidé d'augmenter la rente de monopole que lui versera la Loterie Nationale en 2022. Celle-ci passe de 135 millions d'euros à **145 millions**.

Enfin, tous les chiffres présentés dans ce rapport annuel sont les chiffres hors « Scooore ».

Le 8 juin dernier, la Loterie Nationale a renouvelé son offre de paris sportifs via sa filiale Scooore. La Loterie Nationale a lancé son offre de paris sportifs « Scooore » en 2012 dans la foulée de la modification de la loi sur les jeux de hasard, les établissements de jeux de hasard et la protection des joueurs. C'est en effet le législateur qui a donné comme mission à la Loterie Nationale d'offrir des paris dans le cadre de sa mission de canalisation du jeu.

Dorénavant, les paris sportifs sont proposés via [www.scooore.be](http://www.scooore.be), séparant ainsi de facto les jeux de loterie traditionnels d'une part et les paris sportifs d'autre part.

Les paris sportifs sont réglementés par la législation sur les jeux de hasard et contrôlés par la Commission des jeux de hasard.

Les jeux de loterie, en revanche, sont sous le contrôle direct du gouvernement et sont réglementés par une législation spécifique qui impose des obligations supplémentaires à la Loterie Nationale en matière de jeu responsable.

En séparant son activité de paris sportifs de son activité de loterie, la Loterie Nationale prône un jeu responsable en toute transparence.

# POLITIQUE EN MATIÈRE DE JEU RESPONSABLE



## 3.POLITIQUE EN MATIÈRE DE JEU RESPONSABLE

Le modèle de la Loterie Nationale est unique et responsable par nature. Il consiste à être présent partout et à proposer aux joueurs une large distribution de produits simples et d'impulsion, ayant une réputation solide. Les joueurs de la Loterie Nationale sont nombreux et jouent des mises raisonnables à une fréquence raisonnable.

En raison de la crise du coronavirus, l'économie belge a connu en 2020-2021 sa plus forte contraction depuis la Seconde Guerre mondiale (-8,7 %). Durant les années à venir, la dynamique de l'activité économique restera difficile à prédire.

En 2021, l'activité économique dans les trois régions est restée inférieure au niveau qui aurait été possible sans la pandémie mais la Loterie Nationale a réussi à continuer à construire un environnement de jeu plus responsable en investissant dans la recherche, en s'assurant de développer des jeux sains, en formant son personnel et ses points de vente. Elle a confirmé, **pour la quatrième fois**, sa certification « Responsible Gaming » par European Lotteries.



La Loterie Nationale a, au moyen d'une offre moderne et attrayante, l'obligation d'attirer les joueurs existants de loteries, paris, concours et jeux de hasard vers des jeux à faible risque sans élargir la taille du marché.

Pour remplir cette obligation de canalisation, elle peut recourir à des méthodes commerciales durables et efficaces tout en observant les règles les plus strictes en matière d'éthique, de protection du consommateur et de garantie de qualité. Pour mener à bien les missions qui lui sont confiées par le législateur, la Loterie Nationale a conclu un contrat de gestion avec l'État belge.

Suite à l'accord du Conseil des ministres du 23 juillet 2021, le nouveau contrat de gestion est entré en vigueur le 16 septembre 2021. Celui-ci définit les conditions selon lesquelles la Loterie Nationale doit remplir ses tâches de service public, tout en établissant les droits et devoirs réciproques des deux parties.

## CERTIFICATION

Le rôle de la Loterie Nationale dans la lutte contre la dépendance au jeu devient plus importante encore. Plus que jamais, la Loterie Nationale doit veiller à protéger les joueurs et à les inciter à choisir ses jeux pour leur attrait, leur qualité mais aussi leur sécurité.

C'est pourquoi la Loterie Nationale est engagée depuis plus de 10 ans dans le processus de certification « Responsible Gaming » de l'association European Lotteries. Elle a obtenu pour la première fois, en décembre 2010, la certification d'opérateur de jeu responsable. La certification est valable pour une période de 3 ans mais doit être ratifiée par un audit externe d'évaluation intermédiaire une fois sur cette période de 3 ans.



La Loterie Nationale s'est vu renouveler sa certification en novembre 2013, une deuxième fois en décembre 2016 et une troisième fois en décembre 2019 et est donc recertifiée pour une période de 3 ans.

Un audit externe intermédiaire a eu lieu en juin 2021.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des notes par section ainsi que les conclusions et la note globale.

Section	2019	2021	Trend	Evolution Summary
I. Research	98	100	↗	Strong support to research activities underpinned by the creation of "university chair". At EU level, NaLo representatives stressed the importance of knowledge sharing in the RG domain. This led to the creation of a RG information sharing portal on the ELA website.

Section	2019	2021	Trend	Evolution Summary
II. Employee Training	97	100	↗	Training and awareness sessions, incl. knowledge tests are provided on a monthly basis via Connect. A systematic approach to identify and implement the most effective

III. Sales Agents Programmes	90	99	↗	<p>communication methods, messages and timing, including to key employee groups is in place. Increased involvement of external parties in RG training programs design via the reform of the “ComitéJeuResponsable” (CJR). Periodic review of RG training materials is in place.</p> <p>Good working set of contractual provisions and learning materials. The systematic and continuous monitoring of POS RG compliance is well developed, maintained and further strengthened.</p> <p>NaLouses Mystery Shopping techniques to test vigilance regarding sales to minors, this is a key strength. Further increasing the “random” performance must be considered.</p>
IV. Game Design	96	98	↗	<p>Good proven process of designing gaming products. However, there is no clear framework and procedure regarding risky products that links to related risk reduction measures to be taken. There is no assurance on obeying the CJR advice for risky products as the CJR is only a consultative body that cannot stop the launch of products rated as high risk.</p>
V. Remote Gaming Channels	99	100	↗	<p>Strong information protection controls on remote gaming channels, updated to latest threats. Improvements implemented on publication of self-help test on all websites and cross-checking of players’ address details.</p>
<b>Section</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>	<b>Trend</b>	<b>Evolution Summary</b>
VI. Advertising and Marketing	96	97	↗	<p>Strong RG compliant advertising and marketing process. Records of the execution of the process (e.g. approvals) are not centrally stored and the process is not supported by a tool. The latter could be helpful to provide transparency throughout the end-to-end</p>

VII. Treatment Referral	100	100	=	<p>process. There is no specific training/information sessions on RG for staff involved in these activities anymore –this will however be reimplemented with the new e-learning platform.</p> <p>The NaLo has build a solid process on treatment referral possibilities within the boundaries of its obligations. In addition, the NaLo has a periodic meeting with the Gaming commission (CJH/KSC) to discuss all relevant topics and monitor the evolutions.</p>
VIII. Player Education	98	100	↗	<p>Players are well informed and educated on the RG importance when playing. Information on RG was improved on various media channels (Facebook, YouTube, LinkedIn, ... ).</p>
IX. Stakeholders engagement	97	99	↗	<p>Sufficient stakeholders engagement initiatives at NaLo, with more formal processes in place (CSR meetings). Systematic collection of all inputs of stakeholders (from formal and informal meetings) and involvement of RG Management in all contacts was improved. A specialized company to streamline stakeholder engagement was appointed.</p>
X. Reporting, Measurement & Certification	92	96	↗	<p>The CSR report is used for detailed reporting, both on indicators and progress information. A systematically organized, more frequent and targeted communication towards all different stakeholders groups is needed to further improve.</p>

Ce tableau reprend un aperçu global des scores finaux par section :

<b>Section</b>	<b>Maximum</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>	<b>Difference</b>	<b>Trend</b>
I. Research	100	98	100	+2	↗
II. Employee Training	100	97	100	+3	↗
III. Sales Agents Programmes	100	90	99	+9	↗
IV. Game Design	100	96	98	+2	↗
V. Remote Gaming Channels	100	99	100	+1	↗
VI. Advertising and Marketing	100	96	97	+1	↗
VII. Treatment Referral	100	100	100	0	↔
VIII. Player Education	100	98	100	+2	↗
IX. Stakeholders engagement	100	97	99	+2	↗
X. Reporting, Measurement & Certification	100	92	96	+4	↗
<b>TOTALSCORE</b>	<b>1.000</b>	<b>963</b>	<b>989</b>	<b>+26</b>	<b>↗</b>
<b>AVERAGE%</b>		<b>96,3</b>	<b>98,9</b>	<b>+ 2,60</b>	<b>↗</b>

Sur base des activités d'évaluation réalisées (i.e. interviews, inspection des documents, observation du personnel clé, observation et interview des points de vente...), l'auditeur externe, E&Y, pense que la Loterie Nationale a démontré un alignement continu et est donc alignée avec le Standard européen de Jeu responsable.

Le prochain audit externe complet aura lieu en décembre 2022.

## COMITÉ

Depuis 2006, il existait à la Loterie Nationale un Comité de Jeu responsable chargé de vérifier que la stratégie de la Loterie Nationale est conforme aux standards européens (EL) en matière de jeu responsable et de rendre des avis au conseil d'administration à ce sujet.

Depuis le mois de septembre 2020, ce comité se compose d'au moins 4 spécialistes internes de la Loterie Nationale et d'au moins autant d'experts externes indépendants. La présidente est une personne désignée parmi le groupe d'experts externes indépendants.

Depuis septembre 2021, date d'entrée en vigueur du nouveau contrat de gestion, cette composition d'experts se nomme **le Conseil supérieur d'éthique des jeux de loterie et de hasard** et a été formellement approuvée par le conseil d'administration du 14 septembre 2021.

Les 5 experts externes sont des scientifiques ou des personnes qui ont acquis une large expérience ainsi qu'une expertise en matière de comportement de jeu dans ses aspects sociologiques, psychologiques, économiques et médicaux, que ce soit en matière de protection du consommateur, d'organisation du marché des jeux de hasard ou de sécurité dans le secteur des loteries et des jeux. Ceux-ci ont été désignés par le conseil d'administration suite à un appel public à candidatures.

Ce Conseil supérieur est présidé par **Madame Leen De Cort**, une personne neutre qui n'est pas issue du secteur des soins liés aux problèmes d'addiction mais du secteur de la protection du consommateur en général et qui peut dès lors exercer un rôle médiateur.

### Les experts externes sont :

**Le Professeur Jean-Paul ROUSSAUX**, professeur ordinaire émérite à la faculté de Médecine (UCL), psychiatre, spécialisé dans les addictions.

**Monsieur Christian Bontinckx**, Master en sciences psychologiques et pédagogiques (ULB 1978), psychologue-psychothérapeute, orientations humaniste, analytique et systémique.

**Le Professeur Wim Van den Panhuyzen**, professeur émérite à la VUB. Son domaine de spécialité est l'économie du bien-être.

**Le Professeur Ignace GLORIEUX**, professeur de sociologie à la VUB.

### Les conseillers internes sont :

**Monsieur Piet Van Baeveghem**, Secretary General, Legal & Regulatory Affairs Management;

**Madame Audrey Bettens**, Responsible Gaming Management;

**Madame An Lammens**, Winners Advice & Complaints Management;

**Monsieur Roger De Henau**, Player Care Strategy & Management.

Le rôle de ce comité est d'établir des recommandations qui doivent être respectées dans le cadre d'une politique de jeu responsable. Ces directives portent essentiellement sur la prévention de la dépendance au jeu, le strict respect de la non-participation des mineurs d'âge à nos jeux, la mise en œuvre d'une politique de marketing responsable, la formation des membres du personnel et des points de vente de la Loterie Nationale et, enfin, la communication d'informations adéquates concernant le traitement de la dépendance au jeu.

En 2021, le Conseil supérieur s'est réuni à 6 reprises et voici quelques sujets traités à titre d'exemple :

- Nouveaux types de jeux de grattage et de tirage ;
- Présentation du plan marketing 2020 ;
- Stratégie e-games (principe des tickets multiples d'IWG) et nouveaux produits ;
- Résultats du Mystery Shopping 2020 ;
- Nouvelle réglementation sur les jeux de hasard et vision de la Loterie Nationale sur l'interdiction de la publicité ;
- État des lieux et suivi des projets de loi – nouvel arrêté royal (Bonus) ;
- Présentation sur l'analyse du comportement des joueurs et l'importance des modérateurs sur e-lotto.be en 2020 ;
- Résultat de l'audit de la certification EL 2021;
- Vikinglotto : présentation du jeu, de la campagne de communication et de la modification des paramètres de jeu pour 2022...

Suivant les avis du Conseil supérieur, la Loterie Nationale a apporté davantage de détails et une analyse plus en profondeur de ses chiffres concernant le suivi du comportement des joueurs pour ses jeux en ligne.

La Loterie Nationale a suivi l'ensemble des avis du Conseil supérieur des jeux de loterie et de hasard.

## FORMATION DES EMPLOYÉS

### Sensibilisation et évaluation

Depuis 2020, la Loterie Nationale a adapté sa manière de sensibiliser et de tester les connaissances de ses employés en matière de jeu responsable.

Désormais, il s'agit d'une courte sensibilisation mensuelle suivie d'une question ayant directement trait à cette sensibilisation.

C'est sur l'intranet de la Loterie Nationale, « CONNECT », dans la partie AWARENESS, que chaque employé peut découvrir chaque mois, un nouveau message de sensibilisation abordant une nouvelle thématique spécifique (fonctionnement de l'outil d'analyse de risques, explications sur les différentes sections de la certification Responsible Gaming d'EL...).

La participation à cette sensibilisation est obligatoire car les résultats sont liés au bonus collectif. Il s'agit en effet du quatrième objectif du plan de bonus collectif 2021 relatif au maintien des certificats WLA et Jeu responsable.

Deux indicateurs sont pris en considération chaque mois :

- **le taux de participation** des membres du personnel, avec un objectif fixé à 80 % minimum, et
- **le score moyen obtenu** par le personnel aux questions posées en rapport avec les courtes sensibilisations mensuelles, avec comme objectif 90 % minimum.

Pour l'année 2021, les résultats fixés ont été atteints, à savoir 85 % de participation et 96,3 % de réussite aux quiz.

## FORMATION DES POINTS DE VENTE

### Sensibilisation et évaluation

La formation et la sensibilisation des points de vente constituent des aspects essentiels de la politique de jeu responsable de la Loterie Nationale. En effet, les exploitants des points de vente sont en contact direct avec les joueurs, ils ont donc un rôle primordial à jouer.

**Chaque nouveau point de vente suit obligatoirement une formation en présentiel sur le jeu responsable**; les nouveaux exploitants sont donc sensibilisés au moyen d'une formation à l'entrée. L'activation du contrat de vente du POS dépend de cette formation.

RESP GAMING TEMP ACTION (01/08/21 - 30/11/21)		
Food	102	11%
Others	80	9%
Petrol	109	12%
Press	612	68%
TOTAL POS	903	100%

La Loterie Nationale a depuis quelques années un e-learning « Jeu responsable » à disposition des points de vente de manière permanente.

Une action temporaire ayant pour but d'inciter les points de vente à participer à l' e-learning « Jeu responsable » a été mise en place du 1<sup>er</sup> août au 30 novembre 2021.

Il s'agissait donc d'une période de 4 mois pendant laquelle une prime pouvait être gagnée (sans obligation).

Il s'agissait du premier test d'apprentissage en ligne du jeu responsable dans le réseau physique promouvant la plateforme Elearning via LOnet.

Environ 15 % des points de vente ont participé à ce module d'apprentissage en ligne.

Ensuite, les exploitants sont régulièrement informés des enjeux du jeu responsable à travers le magazine LO'PDATE, par le système de messagerie du terminal de vente, via la plate-forme LoNet de leur terminal, des newsletters ou via les responsables commerciaux.

En 2021, une page de sensibilisation jeu responsable a été publiée régulièrement dans les magazines des associations professionnelles de libraires Prodipresse et Perstablo.

## MYSTERY SHOPPING

Pour ce qui est de la sensibilisation au sujet des mineurs, le mystery shopping, coordonné par le service Retail, s'inscrit dans le cadre de la politique de jeu responsable de la Loterie Nationale. Il permet de sensibiliser les points de vente et de vérifier si l'interdiction de vente aux mineurs d'âge y est bien respectée.



Comme en 2020, et toujours en raison du coronavirus, le but était de faire 800 contrôles en 2021 au lieu des 1600 contrôles habituels. Malheureusement, le partenaire externe de la Loterie Nationale qui effectue ces contrôles a été confronté à de nombreux problèmes à cause du coronavirus et, au final, 779 contrôles ont été effectués.

Les règles assouplies en 2020 en raison du coronavirus ont également été appliquées en 2021 :

le nombre de contrôles a été ramené à 200 par vague au lieu de 400 (à cause des règles de distanciation sociale) ;

aucune amende n'a été infligée aux points de vente ayant commis une infraction (suite au port du masque obligatoire - en effet, ce contrôle de la majorité rend la tâche encore plus difficile pour l'exploitant du point de vente).

Les points de vente qui ont commis une infraction n'ont donc pas été sanctionnés financièrement, mais l'infraction a toutefois été consignée dans leur dossier. En d'autres termes, l'impact de l'infraction n'est pas perceptible immédiatement pour les points de vente concernés mais un impact à plus long

terme reste possible. La consignation des infractions implique toutefois que le pourcentage de sanction a bien été tenu à jour. Dès que la Loterie Nationale décidera de réappliquer les sanctions, les points de vente concernés qui sont à nouveau en infraction seront par conséquent confrontés à un pourcentage de sanction plus élevé et donc à une pénalité plus élevée.

Pour rappel : en cas de première infraction, une sanction de 10 % est appliquée. Ce pourcentage est majoré de 10 points de pourcentage à chaque nouvelle infraction. Les points de vente qui auraient commis une infraction durant les vagues 3 et 4 et qui seraient à nouveau en infraction par la suite risquent donc de se voir appliquer une sanction de 30 %. Tous les points de vente en ont été clairement informés.

Pour 2021, les résultats globaux des vagues 1 à 4 sont de 19,13 % d'infractions. Donc, malheureusement, un résultat moins bon que les 15,13 % d'infractions constatées en 2020.

Au niveau des Lottery Shops : tous les Lottery Shops ont été contrôlés systématiquement lors de chaque vague de contrôles et aucune infraction n'a été constatée.

## CONCEPTION ET ANALYSE DES JEUX

En 2021, la Loterie Nationale continue d'utiliser la matrice d'analyse « SERENIGAME » (de la Française des Jeux) permettant d'évaluer les risques des jeux selon des critères objectifs.

Cette matrice permet d'analyser, lors du développement de chaque produit, les risques d'un jeu selon une procédure dans laquelle toutes les étapes de construction du mécanisme du produit sont décrites, dont l'analyse des risques.

Cet outil, subdivisé en « SERENIGAME UNIVERSEL » et « SERENIGAME GRATAGE », est un outil d'analyse des risques performant qui intègre 5 familles de critères d'analyse différentes :

1. **Le rythme du jeu** : fréquence, pression du temps... ;
2. **L'illusion de contrôle et d'implication d'un joueur** : échelle des mises, options payantes... ;
3. **Les facteurs d'incitation à rejouer** : impression de quasi-gain, délais de paiement... ;
4. **L'attractivité des gains** : taux de redistribution... ;
5. **L'univers et l'environnement** : présence d'un écran, présence de musique...

Les résultats de chaque analyse sont traduits dans une fiche d'impact. Celle-ci contient un graphique radar indiquant le risque du jeu dans chaque rubrique et un comparatif de l'offre de jeux allant du rouge (maximum de risque) au vert clair (minimum de risque) en passant par l'orange et le vert foncé.

Ce comparatif permet de situer le jeu créé par rapport à d'autres jeux.

En 2021, différents billets à gratter ou familles de billets à gratter ont été présentés au Conseil supérieur d'éthique des jeux de loterie et de hasard :

**Magic Numbers** (1 €) dont la sortie était prévue en janvier 2021 ;  
**Bingo Hollywood** (3 €) dont la sortie était prévue en février 2021 ;  
**Famille Cash** (1 € ; 3 € ; 5 € ; 10 € ; 15 € ; 20 €) dont la sortie était prévue en mai 2021 ;  
**21** (3 €) dont la sortie était prévue en juin 2021 ;  
**Million** (20 €) dont la sortie était prévue en juillet 2021 ;  
**Winners Club** (3 €) dont la sortie était prévue en novembre 2021 ;  
Les billets de fin d'année (**Winter Magic Fun** 2 € ; **Winter Magic Joy** 5 € ; **Winter Magic Millions** 10 €) dont la sortie était prévue en novembre 2021.  
Ils ont tous été testés via l'outil d'évaluation de la dangerosité d'un jeu « SereniGame » et ont tous obtenu un avis positif du Conseil supérieur d'éthique des jeux de loterie et de hasard.

## ANALYSE DU COMPORTEMENT DE JEU DES JOUEURS

En 2021, la Loterie Nationale a décidé de faire un POC (Proof Of Concept) avec l'outil GameScanner fourni par la société Danoise Mindway A.I. Ce partenaire travaille depuis plus de 10 ans avec l'Université d'Aarhus dans la recherche en neurosciences et s'est spécialisé dans la détection des problèmes d'addiction au jeu.

Le fonctionnement de GameScanner aide à déterminer :

- un score, par joueur, qui indique un risque d'assuétude au jeu : sur la base des données transactionnelles, un modèle d'intelligence artificielle attribue un score de risque (0-100).
- le profil de risque : sur la base du score de risque, des groupes de clients de différents niveaux de risque peuvent être distingués. Ce regroupement permet de définir une approche différente par catégorie de risque.

L'outil GameScanner permet également de visualiser les données par client, par période... Non seulement les données transactionnelles qui sont à la base du score individuel de risque mais aussi les données comportementales comme le jeu nocturne, le binge gaming...

L'approche de Mindway peut donc se résumer comme suit :

- Un expert « Responsible Gaming » examine les données transactionnelles d'échantillons de clients et calcule un profil et un score de risque pour chacun d'entre eux = « Ground Truth ».
- Un modèle d'IA est formé pour reproduire le jugement de l'expert sur la base des données transactionnelles. Une fois le modèle créé, il est possible de calculer quotidiennement et en continu les scores de risque pour les joueurs et de prendre des mesures si nécessaire.
- Les résultats sont présentés dans un outil de surveillance sophistiqué qui offre également des possibilités d'intégration avec les systèmes de la Loterie Nationale.

L'algorithme de Mindway est basé sur la recherche comportementale dans le domaine du jeu responsable et le score de risque est calculé sur la base de 10

dimensions : nombre de jours avec une participation au jeu, jeu nocturne, temps consacré au jeu, Binge Gambling (= moments de jeu très intense), nombre de dépôts, budget dépensé, variation des mises, gains rejoués, chasse aux pertes, tolérance.

Le POC réalisé avec Mindway en 2021 confirme les résultats des analyses de la Loterie Nationale au niveau du profil des joueurs potentiellement problématiques mais offre des informations complémentaires en termes de jeu responsable.

**Le Conseil supérieur d'éthique des jeux de loterie et de hasard est favorable au projet. La Loterie Nationale analysera donc les aspects d'implémentation de cet outil, comme le coût, les contraintes et les possibilités au niveau IT.**

## ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

En 2021, la Loterie Nationale a rencontré différents partenaires, tous parties prenantes au bon développement et fonctionnement de la Loterie Nationale.

Ces contacts, outre avec les stakeholders habituels, ont eu lieu notamment aussi avec les journalistes avec lesquels il est important de dialoguer pour les informer au mieux du mode de fonctionnement de la Loterie Nationale.

Face à l'intérêt croissant de la presse, tant francophone que néerlandophone, à propos du jeu responsable et de la protection des joueurs, il est essentiel d'expliquer correctement et clairement la position de la Loterie Nationale en la matière, et en quoi elle se démarque fortement des opérateurs privés.

Le monde politique, à travers les contacts réguliers établis avec le cabinet du secrétaire d'État, est également un stakeholder de premier ordre pour la Loterie Nationale. Ces contacts lui permettent d'expliquer les missions qui lui sont confiées par le gouvernement, dont celle de la canalisation du jeu.

Le Conseil supérieur a contacté certains stakeholders par courrier, comme celui adressé à madame Magali Clavie, présidente de la Commission des jeux de hasard, à monsieur Sammy Mahdi, secrétaire d'État à l'Asile et à la Migration, chargé de la Loterie Nationale et à monsieur Vincent Van Quickenborne, ministre de la Justice, concernant **la problématique des jackpots progressifs en ligne.**

Un second courrier a été adressé à monsieur Sammy Mahdi, secrétaire d'État à l'Asile et à la Migration, chargé de la Loterie Nationale et à monsieur Vincent Van Quickenborne, ministre de la Justice, concernant **les limites de jeu.**

Un troisième courrier concernant **l'intérêt à la participation du Conseil supérieur à des groupes de travail multidisciplinaires sur la protection des joueurs** a été adressé à madame Magali Clavie, présidente de la Commission des jeux de hasard.

Le Conseil supérieur n'a malheureusement pas eu de réaction par rapport à ces courriers.

L'ensemble des points développés ci-dessus démontrent les liens directs que la Loterie Nationale a entretenus avec ses différents stakeholders en 2021. Cette année 2021 a été axée sur la consolidation des rapports et des échanges avec les stakeholders, notamment sur l'importance du jeu responsable et de la plus-value de la Loterie Nationale en la matière, notamment par rapport aux opérateurs privés.

# Responsabilité sociétale



## **4. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE**

La Loterie Nationale est également très active en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Le bien-être de ses employés ainsi que l'implication concrète de l'entreprise dans le développement durable est au cœur des préoccupations de la Loterie Nationale.

La Loterie Nationale a continué à travailler en 2021 à l'élaboration d'une politique concrète et efficace de responsabilité sociétale en lien avec les lignes directrices CSR d'European Lotteries.

Concrètement, des initiatives telles que l'obtention d'une certification ESG en 2021 démontre que la Loterie Nationale est déjà aux avant-postes dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises.

# Rapport de gestion du conseil d'administration



# 5. RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## LOTÉRIE NATIONALE

Société anonyme de droit public

Rue Belliard, 25-33

1040 - Bruxelles

Registre des personnes morales de Bruxelles n° 659 821

TVA - BE 223 967 357

## RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 20 MAI 2022

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 2020.

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.

## ÉVOLUTION ET SITUATION

En 2021, la Loterie Nationale a réalisé un chiffre d'affaires de 1.581 million d'euros, une augmentation de 10 % par rapport à 2020, une année encore plus affectée par la crise du covid et durant laquelle le chiffre d'affaires de l'entreprise est resté stable. Avec ce résultat, la Loterie Nationale a pu renouer avec la trajectoire de croissance qu'elle suivait ces dernières années et qui était caractérisée par une progression durable du chiffre d'affaires.

Ce résultat s'explique par la bonne performance du Lotto (+ 8 % par rapport à 2020, meilleur résultat des 10 dernières années), confirmant une nouvelle fois son attrait auprès de nos joueurs et montrant sa capacité de résistance à la crise du covid, et par le succès de nos **billets à gratter** et de notre gamme de jeux **Woohoo** qui permet d'atteindre un nouveau record de ventes (+ 13 % par rapport à 2020).

L'année 2020 fut difficile pour **EuroMillions** en raison de l'incertitude causée par la crise du coronavirus au sein du consortium. Néanmoins, ce produit a

réussi à reconquérir le cœur des joueurs en 2021, entre autres par le biais d'une offre de jackpot attractive, comme en témoigne la croissance de 10 % du chiffre d'affaires.

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 2021 par une perte nette de 13 librairies.

Étant donné qu'il est très important pour des produits d'opportunité comme ceux de la Loterie Nationale d'être disponibles dans suffisamment d'endroits, de nombreux efforts ont à nouveau été consentis au cours de l'année écoulée pour créer des possibilités de vente sur le chemin des joueurs. Au final, 617 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 410 millions d'euros de mises en 2021, ce qui représente une hausse de 23,2 % par rapport à 2020. Le canal « mobile » s'adjuge pour sa part 52 % des ventes en ligne de la Loterie Nationale.

Comme la Loterie Nationale entend continuer à honorer son engagement social en faveur des **bonnes causes**, le nouveau contrat de gestion conclu avec l'État belge en 2021 prévoit que celle-ci augmente structurellement son soutien aux bonnes causes de 15 millions d'euros par an, pour atteindre 200 millions d'euros. Grâce aux excellents résultats de 2021, un autre montant exceptionnel de 15 millions d'euros a encore pu être dégagé pour les bonnes causes.

Les fonds qui retournent à la société belge pour 2021 s'élèvent donc à 350 millions d'euros dont 215 millions sous forme de soutien aux bonnes causes et 135 millions sous forme de rente de monopole.

Après déduction du soutien aux bonnes causes et de la rente de monopole (350 millions en tout), l'entreprise est parvenue à clôturer l'exercice avec un bénéfice à affecter de 20.993.844 euros (celui-ci s'élevait à 19.895.131 euros en 2020).

Le conseil d'administration tient par ailleurs à souligner que fin 2021, après l'affectation du résultat telle que proposée, la Loterie Nationale dispose de fonds propres à hauteur de 227.312.770 euros (150.000.000 euros de capital souscrit, 15.000.000 euros de réserves légales, 1.523.680 euros de réserves immunisées, 60.789.090 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).

# 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 2021 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	31.12.2021	%	31.12.2020	%
<b>Actif</b>				
Actifs immobilisés	100.524	15,8	93.091	15,6
Créances à + d'1 an	-	-	-	-
	<b>100.524</b>	<b>15,8</b>	<b>93.091</b>	<b>15,6</b>
Actifs circulants à 1 an au +	535.955	84,2	504.159	84,4
<b>Total Actif</b>	<b>636.479</b>	<b>100,0</b>	<b>597.250</b>	<b>100,0</b>
<b>Passif</b>				
Fonds propres	227.313	35,7	222.064	37,2
Provisions et impôts différés	80.140	12,6	76.954	12,9
Dettes à + d'1 an	64.579	10,1	40.571	6,8
	<b>372.032</b>	<b>58,5</b>	<b>339.589</b>	<b>56,9</b>
Dettes à 1 an au +	239.507	37,6	225.928	37,8
Comptes de régularisation	24.939	3,9	31.733	5,3
<b>Total Passif</b>	<b>636.479</b>	<b>100,0</b>	<b>597.250</b>	<b>100,0</b>

## 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	31.12.2020	31.12.2019
Chiffres d'affaires	1.435.872	1.441.914
Autres produits d'exploitation	12.419	47.383
Charges d'exploitation	-1.427.264	-1.478.017
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>21.027</b>	<b>11.280</b>
Résultat financier	1.495	4.046
<b>Résultat de l'exercice avant impôts</b>	<b>22.522</b>	<b>15.326</b>
Impôts sur le résultat	-2.627	-14.464
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>19.895</b>	<b>862</b>
Prélèvement/transfert aux réserves immunisées		-847
<b>Résultat de l'exercice à affecter</b>	<b>19.895</b>	<b>15</b>

## 2.3. AFFECTATION DU RÉSULTAT

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

**Résultat à affecter :** **20.993.844 €**

Se composant de :

Résultat reporté de l'exercice précédent : -  
Bénéfice de l'exercice à affecter : 20.993.844 €

**Dividende à distribuer :** **15.745.383 €**

**Dotations aux réserves disponibles :** **5.248.461 €**

## PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

En tant que « prestataire socialement responsable et professionnel d'offre de jeux de loterie, 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, encore plus 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.

Depuis fin 2019, notre environnement est également impacté par la crise sanitaire mondiale et par les mesures prises par le gouvernement belge pour endiguer la propagation du virus. Cette situation engendre toujours à l'heure actuelle des risques et incertitudes tant sur notre activité commerciale que sur le comportement des Belges, nos joueurs.

En raison de ces circonstances, nous continuons à prendre toutes les mesures utiles pour minimiser l'impact financier pour l'entreprise.

Les mesures dans le cadre de la crise sanitaire, qui ont perduré également après la clôture des comptes, ont incité la Loterie Nationale à prendre la décision de maintenir dans les comptes de 2021 la provision covid pour laquelle un montant de 32,3 millions d'euros avait été inscrit en 2019.

Parallèlement, l'entreprise 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 analyse. 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.

Ces dernières années, le nombre de librairies a systématiquement diminué en raison de la baisse des ventes de produits du tabac et de journaux.

En 2010, le législateur a décidé qu'en plus des agences de paris, les librairies devaient également pouvoir proposer des paris.

L'absence de définition du terme « librairie » jusqu'à très récemment avait donné lieu à l'émergence du phénomène des « fausses librairies » ou plutôt des « d'agences de paris déguisées » avec toutes les conséquences sociales néfastes que cela implique, notamment la disparition encore plus rapide des librairies traditionnelles.

L'arrêté royal du 17 février 2022 fixant les contours de l'activité complémentaire exercée par les libraires a introduit une réglementation qui, pour diverses raisons, s'avérera préjudiciable à l'image que nous entendons nous par « librairies ». Les exigences des ventes minimales de « titres de presse » sont si faibles que le nombre de lieux où les paris sportifs peuvent être proposés augmentera de manière exponentielle. Non seulement, les librairies traditionnelles en souffriront, mais la population sera également exposée de façon significative à ce type de jeu de hasard agressif.

Il est regrettable que l'on puisse parler de « régularisation » plutôt que de « réglementation », ce qui aura pour conséquence de renforcer la disparition des librairies traditionnelles. Et sans un contrôle strict de ces conditions, le nombre de librairies traditionnelles risque en effet de disparaître à un rythme encore plus rapide.

**Néanmoins, la Loterie Nationale fera tout son possible pour remplir son contrat de gestion.**

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

Notre proposition d'augmenter ponctuellement notre soutien aux bonnes causes de 15 millions d'euros, grâce aux bons résultats de 2021, a été bien accueillie et nous a permis d'inscrire aux comptes de 2021 notre apport aux subsides d'un montant total de 215 millions d'euros. Nos prévisions de liquidité et de solvabilité sont telles que la poursuite de nos activités ne sera pas compromise.

En raison du conflit militaire en Ukraine et de son incidence sur l'économie belge, il sera difficile pour la Loterie Nationale, dont les produits sont procycliques, d'égaliser ses excellents résultats de 2021. Par ailleurs, l'inflation très élevée pèse sur la marge d'exploitation de l'entreprise ; les prix de ses produits sont en effet fixes, alors que du côté des coûts, les hausses de prix se font fortement sentir.

L'arrêté royal du 17 février 2022 (MB 23/02/2022) fixant les contours de l'activité complémentaire exercée par les libraires, à savoir l'engagement de paris, inquiète fortement la Loterie Nationale. En plus du fait que la définition très large de ce qu'il faut entendre par « librairie » ouvre la porte à une expansion du secteur des paris, p. ex. dans les stations-service et les magasins d'alimentation (à condition qu'il y ait une vente minimale d'articles de presse), la Loterie Nationale est également convaincue que la nouvelle définition accélérera encore la baisse du nombre de librairies de ces dernières années. Vu la place importante qu'occupent encore aujourd'hui les librairies dans les ventes au détail de l'entreprise, et l'ouverture aux secteurs dans lesquels la Loterie Nationale a diversifié ses activités (Petrol et Food), ce nouveau cadre législatif aura sans doute une incidence négative sur les ventes au détail de l'entreprise.

**Depuis la clôture de l'exercice au 31 décembre 2021, aucun autre événement requérant une adaptation des comptes annuels 2021 ne s'est produit.**

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

Mis à part les inquiétudes formulées aux points 3 et 4, nous ne prévoyons à l'heure actuelle aucune circonstance notable susceptible d'influencer significativement le développement de l'entreprise.

## RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En 2021, la société a poursuivi ses efforts en prêtant une attention toute particulière :

- au renouvellement de son offre de paris sportifs, toujours dénommée SCOOORE!, redéfinie avec un nouveau partenaire et au sein d'une nouvelle structure, à partir de début 2022, ce qui doit permettre à la Loterie Nationale d'accomplir mieux encore sa mission de canalisation dans le contexte du marché belge des jeux de hasard libéralisé ;
- à la poursuite du développement du canal de vente digital, entre autres par le biais de sa gamme de produits Woohoo ;

- à la préparation d'améliorations de la qualité en matière d'expérience de jeu pour le joueur et de ses canaux de jeux ;
- à la mise en place de nouveaux outils de gestion et à la préparation de sa nouvelle plateforme digitale en adéquation avec les défis stratégiques ;
- à sa communication et à son identité sociétale à travers sa campagne « Meer dan spelen » - « Bien plus que jouer » ;
- à la première phase d'une évolution vers une nouvelle politique en matière de mobilité visant une réduction radicale des émissions de CO2 ;
- à la poursuite de notre engagement en matière de « comportement de jeu responsable » ce qui nous vaut la certification « Jeu responsable » décernée 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 EuroMillions. Par ailleurs, une telle certification renforce indubitablement la confiance accordée par les joueurs et les partenaires à la Loterie Nationale.

## SUCCESSALES ET FILIALES

En 2021, la société dispose de trois hubs régionaux : Jette, Gand et Liège et de huit magasins (shops) : quatre en Flandre (Anvers, Gand, Ostende et Hasselt), trois en Wallonie (Liège, Charleroi et Namur) et un à Bruxelles. En 2022, 2 magasins supplémentaires seront ouverts à Bruges et à Louvain.

La SA New Lotto Sports Organisation a été créée le 22 mars 2017. Par l'intermédiaire de la SA New Lotto Sports Organisation, la Loterie Nationale participe dans la SCRL Captains of Cycling (le 31 mars 2017, la SA Lotto Sports Organisation a été transformée en SCRL Captains of Cycling). La SA LNL Services (qui a pour objet d'effectuer des prestations de services en faveur d'organisateur de loteries, jeux ou paris autorisés, d'agir en qualité d'intermédiaire ou de point de contact pour les opérateurs de loteries, jeux ou paris, tant mutuellement qu'avec leurs sous-traitants et autres prestataires de services, de réaliser toute opération et activité susceptible 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 22 mars 2021, la SA Scoore a été créée. Cette filiale sera utilisée à partir de 2022 pour l'organisation des paris sportifs de la Loterie Nationale.

Le capital de la SA New Lotto Sports Organisation, de la SA LNL Services et de la SA Scoore est entièrement détenu par la Loterie Nationale.

Bien que la Loterie Nationale contrôle la SA New Lotto Sports Organisation, la SA LNL Services et la SA Scoore, 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 2021, la SA New Lotto Sports Organisation, la SA LNL Services et la SA Scoore répondaient clairement aux dispositions de l'article précité.

## OBJECTIFS ET POLITIQUE EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES LIÉS À L'UTILISATION D'INSTRUMENTS FINANCIERS

La société n'a pas utilisé d'instruments financiers en 2021, pas plus qu'auparavant d'ailleurs, pour s'assurer contre des risques de change et d'intérêts, étant donné que ces risques sont très réduits pour la Loterie Nationale.

## JUSTIFICATION DES RÈGLES COMPTABLES DE CONTINUITÉ

Non applicable.

## 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 2021.

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

Fait à Bruxelles, le 12 avril 2022.

L'administrateur délégué,

Le président du conseil d'administration,

Les administrateurs,

# GOUVERNANCE D'ENTREPRISE



## 6. 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 résolument, en tant qu'entreprise publique, 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.

### 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 vote 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, §1<sup>er</sup>, de la loi de 2002).

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

* Monsieur Frédéric <b>VAN DER SCHUEREN</b>	Président jusqu'au 20/05/2021
* Madame Géraldine <b>DEMARET</b>	Présidente à partir du 21/05/2021
* Monsieur Jannie <b>HAEK</b>	Administrateur délégué
* Monsieur Frédéric <b>CAUDERLIER</b>	Administrateur jusqu'au 20/05/2021
* Monsieur Grégory <b>DEMAL</b>	Administrateur jusqu'au 20/05/2021
* Madame Heidi <b>DE PAUW</b>	Administratrice jusqu'au 20/05/2021
* Monsieur Piet <b>DE ZAEGER</b>	Administrateur jusqu'au 20/05/2021
* Madame Carine <b>DOUTRELEPONT</b>	Administratrice jusqu'au 20/05/2021
* Madame Ermeline <b>GOSELIN</b>	Administratrice jusqu'au 20/05/2021
* Monsieur Eddy <b>PEETERS</b>	Administrateur jusqu'au 20/05/2021
* Monsieur Eric <b>PONCIN</b>	Administrateur jusqu'au 20/05/2021
* Monsieur Bart <b>STOKMANS</b>	Administrateur jusqu'au 20/05/2021
* Madame Annemie <b>VERHOEVEN</b>	Administratrice jusqu'au 20/05/2021
* Madame Emmanuelle <b>DARDENNE</b>	Administratrice à partir du 21/05/2021
* Monsieur Xavier <b>GONZALEZ</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021
* Monsieur Gérald <b>DUFFY</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021
* Madame Laurence <b>LAMBERT</b>	Administratrice à partir du 21/05/2021
* Monsieur Patrick <b>DUPRIEZ</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021
* Madame Liesbeth <b>DE WINTER</b>	Administratrice à partir du 21/05/2021
* Madame Patricia <b>CEYSENS</b>	Administratrice à partir du 21/05/2021
* Madame Ann <b>BRUSSEEL</b>	Administratrice du 21/05/2021 au 31/12/2021
* Monsieur Karel <b>DE BONDT</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021
* Monsieur Theodoor (Bogdan) <b>VANDEN BERGHE</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021

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

* Madame Aline <b>GODFRIN</b>	Administratrice jusqu'au 20/05/2021
* Madame Lin <b>VAN POUCKE</b>	Administratrice jusqu'au 20/05/2021
* Madame Ermeline <b>GOSELIN</b>	Administratrice à partir du 21/05/2021
* Monsieur Matthijs <b>KEERSEBILCK</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021

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 qu'il 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 12 fois en 2021.

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

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.

### Composition

Les administrateurs ordinaires qui le composent sont les suivants :

* Monsieur Eric <b>PONCIN</b>	Président jusqu'au 20/05/2021
* Madame Lin <b>VAN POUCKE</b>	Administratrice jusqu'au 20/05/2021
*Monsieur Grégory <b>DEMAL</b>	Administrateur jusqu'au 20/05/2021
* Monsieur Bart <b>STOKMANS</b>	Administrateur jusqu'au 20/05/2021
* Monsieur Frédéric <b>VAN DER SCHUEREN</b>	Président du Conseil d'administration (voix consultative) jusqu'au 20/05/2021

* Madame Patricia <b>CEYSENS</b>	Présidente à partir du 21/05/2021
* Monsieur Matthijs <b>KEERSEBILCK</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021
* Madame Laurence <b>LAMBERT</b>	Administratrice à partir du 21/05/2021
* Madame Géraldine <b>DEMARET</b>	Présidente du conseil d'administration (voix consultative) à partir du 21/05/2021

Les commissaires du gouvernement sont invités aux réunions du comité d'audit.

Le comité d'audit s'est réuni 3 fois en 2021.

## Compétences

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

## COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

### Composition

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

* Monsieur Frédéric VAN DER SCHUEREN	Président jusqu'au 20/05/2021
* Madame Heidi DE PAUW	Administratrice  jusqu'au 20/05/2021
* Madame Carine <b>DOUTRELEPONT</b>	Administratrice jusqu'au 20/05/2021
* Monsieur Eddy <b>PEETERS</b>	Administrateur jusqu'au 20/05/2021
* Madame Géraldine <b>DEMARET</b>	Présidente à partir du 21/05/2021
* Madame Emmanuelle <b>DARDENNE</b>	Administratrice à partir du 21/05/2021

* Monsieur Karel <b>DE BONDT</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021
* Monsieur Gérald <b>DUFFY</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021
* Monsieur Theodoor (Bogdan) <b>VANDEN BERGHE</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021

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

Le comité de rémunération s'est réuni 3 fois en 2021.

## COMITÉ STRATÉGIQUE

### Composition

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

* Monsieur Frédéric <b>VAN DER SCHUEREN</b>	Président jusqu'au 20/05/2021
* Monsieur Jannie <b>HAEK</b>	Administrateur délégué
* Monsieur Frederic <b>CAUDERLIER</b>	Administrateur jusqu'au 20/05/2021
* Monsieur Piet <b>DE ZAEGER</b>	Administrateur jusqu'au 20/05/2021
* Madame Ermeline <b>GOSELIN</b>	Administratrice jusqu'au 20/05/2021
* Monsieur Bart <b>STOKMANS</b>	Administrateur jusqu'au 20/05/2021
* Madame Géraldine <b>DEMARET</b>	Présidente à partir du 21/05/2021
* Madame Patricia <b>CEYSENS</b>	Administratrice à partir du 21/05/2021
* Monsieur Patrick <b>DUPRIEZ</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021
* Monsieur Javier <b>GONZALEZ</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021
* Monsieur Matthijs <b>KEERSEBILCK</b>	Administrateur à partir du 21/05/2021

Les commissaires du gouvernement sont invités aux réunions du comité stratégique.

Le comité stratégique s'est réuni 3 fois en 2021.

## 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 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** (jusqu'au 11/05/2021).
- Le commissaire du gouvernement pour le ministre du Budget est monsieur Tom **BLOCKMANS** (à partir du 12/05/2021).
- Le commissaire du gouvernement pour le ministre chargé de la Loterie Nationale est monsieur Filip **VAN DE VELDE**.

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.

# Rémunération



# 7. 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 2021 la Loterie Nationale a payé une rémunération de 377.500 euros aux membres du conseil d'administration et aux commissaires du gouvernement.

## Tableau des rémunérations

Prénom et nom	Titre	Présences Conseil d'Administration	Présences Comité de Rémunérations	Présences Comité Stratégique	Présences Comité d'Audit	Rémunérations
<b>Nombre de réunions</b>		<b>12</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	
BLOCKMANS TOM	Commissaire	6	1	2	2	17.193,55
BRUSSEEL ANN	Administratrice	6				12.193,55
CAUDERLIER FREDERIC	Administrateur	6(*)		1		9.306,45
CEYSENS PATRICIA	Administratrice	6		2	2	16.193,55
DARDENNE EMMANUELLE	Administratrice	5	1			12.693,55
DE BONDT KAREL	Administrateur	5	1			12.693,55
DE PAUW HEIDI	Administratrice	5(*)	2			10.306,45
DE WINTER LIESBETH	Administratrice	6				12.193,55
DE ZAEGER PIET	Administrateur	6(*)		1		9.306,45
DEMAL GREGORY	Administrateur	6(*)			1	9.306,45
DEMARET GERALDINE	Présidente	6	1	2	2	27.887,10
DOUTRELEPONT CARINE	Administratrice	5(*)	2			9.806,45
DUFFY GERALD	Administrateur	4				11.193,55
DUPRIEZ PATRICK	Administrateur	6		1		13.193,55
GODFRIN ALINE	Administratrice	6(*)				8.306,45
GONZALEZ JAVIER	Administrateur	6		2		14.193,55
GOSSELIN ERMELINE	Administratrice	12(*)		1		21.500,00
HAEK JANNIE	Administrateur-délégué	12	3	3	2	N/A
KEERSEBILCK MATTHIJS	Administrateur	5		2	1	14.693,55
LAMBERT LAURENCE	Administratrice	6			2	14.193,55
PEETERS EDDY	Administrateur	6(*)	2			10.306,45
PONCIN ERIC	Administrateur	6(*)			1	9.306,45
STOKMANS BART	Administrateur	6(*)		1	1	10.306,45
VAN DE VELDE FILIP	Commissaire	12(*)	3	3	3	29.500,00
VAN DER SCHUEREN FREDERIC	Président	5(*)	2	1	1	18.612,90
VAN POUCKE LIN	Administratrice	6(*)			1	9.306,45
VANDEN BERGHE THEODOOR (BOGDAN)	Administrateur	6	1			13.193,55
VERHOEVEN ANNE-MARIE	Administratrice	6(*)				8.306,45
WARNIMONT JACQUES	Commissaire	6(*)	2	1	1	12.306,45
						377.500,00

(\*) à l'exception de Madame Heidi De Pauw, les membres du Conseil d'Administration ont participé à un Conseil d'administration supplémentaire le 29/03/2021 pour lequel ils n'ont pas reçu de jeton de présence.

## 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.







## COLOPHON

Editeur responsable : Loterie Nationale, S.A. de droit public  
Coordination : Jeremie Demeyer

Textes : en collaboration avec les collègues des départements Corporate, HR, Finance, Stratégie, Marketing, Subsidies, Sponsoring et avec les collègues QAS et Jeu Responsable.

Traduction : Luc Dreesen, Virginie Eggerickx, Francesco Porzio.

Photo principale de la couverture : Nam Simonis

Mise en page : Gérard Delwiche

Impression : Printing Office - Jette - Loterie Nationale

Crédits Photos par page : pg. 4, 8, 16, 29, 37 Adobe Stock.

Crédits Photos par page : pg. 4, 5, 6, Agence Belga.

Loterie Nationale,  
S.A. de droit public  
Rue Belliard 25-33  
1040 Bruxelles  
© Loterie Nationale, 2022

Les rapports annuels de la Loterie Nationale sont également disponibles en néerlandais et en français et peuvent être téléchargés (via le QR-code ci-dessous) au format PDF sur :

[www.loterie-nationale.be/bien-plus-que-jouer/a-propos-de-nous/nos-documents-et-publications](http://www.loterie-nationale.be/bien-plus-que-jouer/a-propos-de-nous/nos-documents-et-publications)

