

# ◆ Document d'Enregistrement Universel ◆

2020



# Document d'Enregistrement Universel

2020



Le Document d'Enregistrement Universel a été approuvé le 8 avril 2021 par l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129.

L'AMF approuve ce document après avoir vérifié que les informations qu'il contient sont complètes cohérentes et compréhensibles. Le Document d'Enregistrement Universel porte le numéro d'approbation suivant : R.21-006.

Cette approbation ne doit pas être considérée comme un avis favorable sur l'émetteur faisant l'objet du Document d'Enregistrement Universel.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et son (ses) amendement(s). Dans ce cas, la note relative aux valeurs mobilières, le résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel depuis son approbation sont approuvés séparément conformément à l'article 10 paragraphe 3, 2<sup>ème</sup> alinéa du règlement (UE) 2017/1129.

Le Document d'Enregistrement Universel est valide jusqu'au 8 avril 2022 et, pendant cette période et au plus tard en même temps que la note d'opération, et dans les conditions des articles 10 et 23 du règlement (UE) 2017/1129, devra être complété par un amendement au Document d'Enregistrement Universel en cas de faits nouveaux significatifs ou d'erreurs ou inexactitudes substantielles.

Des exemplaires du présent Document d'Enregistrement Universel sont disponibles sans frais au siège social de La Française des Jeux, 3-7 quai du Point du Jour - 92100 Boulogne Billancourt - France.

Il peut également être consulté sur les sites Internet de La Française des Jeux ([www.groupefdj.com](http://www.groupefdj.com)) et de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).



# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>Personne responsable du Document d'Enregistrement Universel</b>	<b>7</b>
1.1	Responsable du Document d'Enregistrement Universel	8
1.2	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel	8
1.3	Rapport d'experts et déclarations d'intérêts	8
1.4	Responsable de l'information financière	8
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>9</b>
2.1	Commissaires aux comptes titulaires	10
2.2	Commissaires aux comptes suppléants	10
<b>3</b>	<b>Facteurs de risques</b>	<b>11</b>
3.1	Risques liés au cadre réglementaire du secteur des jeux d'argent et de hasard	13
3.2	Risques juridiques et de non-conformité	17
3.3	Risques liés à la transformation du Groupe et risques stratégiques	19
3.4	Risques liés aux opérations du Groupe	23
3.5	Gestion des risques	27
<b>4</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>	<b>35</b>
4.1	Informations juridiques concernant la société	36
4.2	Historique du Groupe	37
<b>5</b>	<b>Aperçu des activités</b>	<b>39</b>
5.1	Présentation générale	40
5.2	Marchés	41
5.3	Atouts et stratégie du Groupe	46
5.4	Description des principales activités du Groupe	54
5.5	Organisation opérationnelle	70
5.6	Politique de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	78
5.7	Investissements	82
5.8	Facteurs de dépendance	84
5.9	Marques, brevets et licences	85
<b>6</b>	<b>Structure organisationnelle</b>	<b>87</b>
6.1	Organigramme simplifié du Groupe à la date du Document d'Enregistrement Universel	88
6.2	Filiales et participations	89
6.3	Principaux flux intra-groupe	92
<b>7</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	<b>93</b>
7.1	Présentation générale	94
7.2	Analyses des résultats pour l'exercice clos le 31 décembre 2020	111
<b>8</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	<b>117</b>
8.1	Présentation générale	118
8.2	Sources de financement nécessaires à l'avenir	124
8.3	Flux de trésorerie consolidés du Groupe	125
8.4	Restriction à l'utilisation de capitaux	128

<b>9</b>	<b>Environnement législatif et réglementaire</b>	<b>129</b>	<b>16</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	<b>225</b>
9.1	Régime des droits exclusifs et soumission de FDJ au contrôle étroit de l'État	131	16.1	Actionnariat	226
9.2	Réglementation des activités opérées en concurrence	137	16.2	Évolution de l'actionnariat	228
9.3	Réglementation commune à l'ensemble des activités opérées sous droits exclusifs et en concurrence	138	16.3	Déclaration relative au contrôle de la société	228
9.4	Contrôle par les autorités administratives et sanctions pénales	141	16.4	Accords pouvant entraîner un changement de contrôle de la société	228
9.5	Fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par le Groupe	143	16.5	Relations avec l'État et les autorités administratives	229
9.6	Réglementation des activités sous droits exclusifs dans les collectivités d'outre-mer	144	16.6	Accords entre actionnaires	229
9.7	Réglementation des activités du Groupe à l'étranger	144	<b>17</b>	<b>Transactions avec des apparentés</b>	<b>231</b>
9.8	Risques juridiques encourus du fait de l'activité de la société et litiges significatifs	144	<b>18</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats</b>	<b>235</b>
<b>10</b>	<b>Informations sur les tendances</b>	<b>145</b>	18.1	Comptes consolidés établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2020	236
<b>11</b>	<b>Prévisions ou estimations de bénéfice</b>	<b>147</b>	18.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2020	236
<b>12</b>	<b>Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale</b>	<b>149</b>	18.3	Comptes individuels de FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2020	237
12.1	Composition du conseil d'administration et direction générale	150	18.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes individuels de FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2020	237
12.2	Déclarations relatives aux membres du conseil d'administration et aux dirigeants mandataires sociaux	172	18.5	Informations financières pro forma	237
12.3	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et des dirigeants mandataires sociaux	172	18.6	Date des dernières informations financières	238
<b>13</b>	<b>Rémunération et avantages des dirigeants</b>	<b>173</b>	18.7	Politique de distribution des dividendes	238
13.1	Rémunération des mandataires sociaux	174	18.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	238
13.2	Éléments de rémunération et avantages de toutes natures versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020	182	18.9	Changement significatif de la situation financière	241
<b>14</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	<b>193</b>	<b>19</b>	<b>Informations complémentaires concernant le capital social et stipulations statutaires</b>	<b>243</b>
14.1	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	194	19.1	Informations concernant le capital social	244
14.2	Absence de contrats de service	198	19.2	Stipulations statutaires	250
14.3	Fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise	199	<b>20</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>253</b>
14.4	Régime de gouvernement d'entreprise	205	<b>21</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>255</b>
14.5	Afep-Medef Contrôle interne	206		<b>ANNEXES</b>	
<b>15</b>	<b>Salariés et politique de gestion des ressources humaines</b>	<b>207</b>	A1	Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2020	257
15.1	Politique sociale : un pilier de la RSE au cœur de l'ambition stratégique du Groupe	209	A2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	309
15.2	Information sociale	210	A3	Comptes annuels de FDJ SA au titre de l'exercice 2020	315
15.3	Options de souscription et d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions	223	A4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	349
15.4	Intéressement du personnel	224	A5	Déclaration consolidée de performance extra-financière	355
			A6	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	403
			A7	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	409



# Remarques générales

## Définitions

Les termes ci-dessous utilisés dans le présent document ont la définition suivante :

« <b>Acceleration Business Unit</b> » ou « <b>ABU</b> »	désigne l'une des trois activités adjacentes en développement du Groupe : (i) l'international (prestations de services aux opérateurs étrangers de loterie et de paris sportifs <sup>(1)</sup> ), (ii) les paiement et services en points de vente et (iii) le divertissement.
« <b>Agrément</b> »	désigne l'autorisation accordée par FDJ à un détaillant pour la promotion et la commercialisation de tout ou partie de ses jeux et services dans un point de vente. Le détaillant disposant d'un agrément agit au nom et pour le compte de FDJ sur la base des conditions définies contractuellement.
« <b>ARJEL</b> »	désigne l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne créée en 2010 consécutivement à l'ouverture du marché à la concurrence. L'Ordonnance prévoit une évolution de la dénomination (Autorité nationale des jeux - l'« ANJ ») et de la composition de l'ARJEL, ainsi qu'un élargissement de son champ de compétences aux jeux exploités sous droits exclusifs par FDJ et par le PMU, qu'ils soient commercialisés en ligne ou en réseau physique de distribution (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).
« <b>Baromètre marché clients</b> »	désigne l'étude réalisée annuellement par Médiamétrie à la demande de la société auprès de plus de 7 000 personnes représentatives de la population française âgée de 18 ans et plus. Les données sont collectées en ligne sur une période de trois semaines (du 5 au 30 octobre pour les données 2020). L'étude est cadrée par une enquête téléphonique menée en parallèle auprès de 20 000 personnes représentatives de la population française âgée de 18 ans et plus. La marge d'erreur statistique estimée sur la proportion de jours FDJ est de plus ou moins 3 %.
« <b>B2B</b> »	désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre entreprises.
« <b>B2C</b> »	désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre une entreprise et un consommateur.
« <b>Business Unit</b> » ou « <b>BU</b> »	désigne l'une des deux principales activités de FDJ : la loterie et les paris sportifs.
« <b>Cahier des Charges</b> »	désigne le Cahier des Charges de la FDJ, approuvé par le Décret Contrôle Étroit.
« <b>Chiffre d'affaires</b> »	Le chiffre d'affaires est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités du Groupe correspondant principalement aux ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par les sociétés FDJ Gaming Solutions France (FGS France) et FDJ Gaming Solutions UK (FGS UK), filiales technologiques du Groupe.
« <b>Code Afep-Medef</b> »	signifie le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'Afep et le Medef.
« <b>Convention</b> »	désigne la convention conclue entre FDJ et l'État le 17 octobre 2019 relative à l'exploitation des jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne ainsi que des jeux de pronostics sportifs commercialisés en réseau physique de distribution et approuvée par le Décret Contrôle Étroit (voir paragraphe 9.1 « Régime des droits exclusifs et soumission de FDJ au contrôle étroit de l'État »).
« <b>Décret Contrôle Étroit</b> »	désigne le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux.
« <b>Décret Droits Exclusifs</b> »	désigne le décret n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de FDJ et du PMU.
« <b>Date du Document d'Enregistrement Universel</b> »	désigne la date d'approbation du Document d'Enregistrement Universel par l'Autorité des marchés financiers.
« <b>Document d'Enregistrement Universel</b> »	désigne le présent Document d'Enregistrement Universel approuvé par l'Autorité des marchés financiers.
« <b>eSport</b> »	désigne la pratique compétitive des jeux vidéo (seul ou en équipe, en ligne ou lors de rassemblements physiques).
« <b>Groupe</b> »	désigne le groupe de sociétés constitué par FDJ et l'ensemble de ses filiales.
« <b>Jeu extensif</b> »	désigne le jeu d'argent et de hasard par un grand nombre de joueurs réalisant des mises de faible montant.
« <b>Jeu de tirage</b> »	désigne des jeux pour lesquels l'intervention du hasard, organisée sous la forme d'un tirage, est commune à tous les joueurs. Ils comprennent les jeux de tirage traditionnels, les jeux à tirage successifs et les jeux de tirage additionnels.
« <b>Jeu instantané</b> »	désigne des jeux pour lesquels l'intervention du hasard est propre à chaque joueur. Ils comprennent les jeux de grattage, les jeux à aléa immédiat et les jeux instantanés additionnels.
« <b>Jeu responsable</b> »	désigne l'ensemble des mesures qui visent à prévenir les comportements de jeu excessif et le jeu des mineurs (voir paragraphe 3.5.3 « Politique de gestion du Jeu responsable »).

« <b>Joueurs occasionnels</b> »	désigne les joueurs FDJ déclarant jouer moins d'une fois par mois à des jeux proposés par FDJ selon le Baromètre marché clients, étant précisé que ne sont considérés comme des joueurs FDJ que les joueurs déclarant avoir fait au moins une prise de jeu FDJ au cours des 12 derniers mois.
« <b>Joueurs réguliers</b> »	désigne les joueurs FDJ déclarant jouer au moins une fois par mois à des jeux proposés par FDJ selon le Baromètre marché clients.
« <b>loi Pacte</b> »	désigne la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.
« <b>Mise</b> »	désigne le montant donné par le joueur en contrepartie de sa participation à un jeu (prise de jeu). En points de vente, la mise est versée par le joueur au détaillant en argent ou en coupon promotionnel. En ligne, la mise est issue du porte-monnaie électronique du client qui est lui-même alimenté par les versements du client, les gains de jeu précédents et les crédits promotionnels reçus (e crédits).
« <b>Mises numérisées</b> »	désigne les prises de jeu numérisées que les joueurs effectuent, pour tout ou partie, au travers d'un appareil numérique (ordinateur portable, tablette, smartphone, borne). Elles sont constituées des prises de jeux effectuées en ligne d'une part et/ou en points de vente en utilisant, pour tout ou partie, un appareil numérique (smartphone/tablette/ordinateur portable ou borne) d'autre part.
« <b>Ordonnance</b> »	désigne l'ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard.
« <b>Paris Sportifs</b> »	désigne les paris comportant un enjeu en valeur monétaire où les gains éventuels des joueurs dépendent de l'exactitude de leurs pronostics portant sur le résultat de toute compétition sportive réelle légalement organisée en France ou à l'étranger.
« <b>PBJ</b> » ou « <b>produit brut des jeux</b> »	voir paragraphe 7.1.3.4 « Produit brut des jeux (PBJ) ».
« <b>PDV</b> »	désigne les points de vente proposant les jeux FDJ.
« <b>PNJ</b> » ou « <b>Produit Net des Jeux</b> »	voir paragraphe 7.1.3.6 « Produit Net des Jeux (PNJ) ».
« <b>TRJ</b> » ou « <b>Taux de Retour aux Joueurs</b> »	voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire ».
« <b>TRJ Théorique</b> »	désigne le pourcentage des mises théoriquement attribué aux joueurs.

(1) L'ABU International a également vocation à étudier les opportunités de développement B2C à l'international et en exerce déjà depuis l'acquisition de l'opérateur Sporting Group qui a des activités à la fois B2B et B2C.

## Informations relatives à FDJ

Le Groupe exerce deux activités principales : opérateur de loterie et opérateur de paris sportifs. FDJ détient des droits exclusifs pour :

- ◆ la loterie en points de vente et en ligne ; et
- ◆ les paris sportifs en points de vente.

Les paris sportifs en ligne sont ouverts à la concurrence et soumis à un cadre réglementé.

Le Groupe développe par ailleurs trois activités adjacentes (les *Acceleration Business Units*) : (i) l'international (prestations de services aux opérateurs étrangers de loterie et de paris sportifs), (ii) les paiement et services en points de vente et (iii) le divertissement. Ces trois activités sont ouvertes à la concurrence.

Afin d'assurer une bonne compréhension des activités du Groupe, il n'est pas opéré, dans le Document d'Enregistrement Universel, de distinction entre les activités sous droits exclusifs et les activités ouvertes à la concurrence, notamment au sein de l'activité de paris sportifs (en points de vente d'une part et en ligne d'autre part). Il est toutefois souligné que le Groupe respecte les principes légaux qui sous-tendent la coexistence de ces différentes activités en droits exclusifs pour certaines et ouvertes à la concurrence pour d'autres (c'est-à-dire l'interdiction que l'activité sous droits exclusifs ne conduise à un comportement abusif permettant de fausser le jeu de la concurrence sur les marchés ouverts à la concurrence).

## Informations sur le marché et l'environnement concurrentiel

Le Document d'Enregistrement Universel contient des informations sur les marchés du Groupe et ses positions concurrentielles, y compris des informations relatives à la taille et aux perspectives de croissance de ces marchés, ainsi qu'aux parts de marché du Groupe et de ses concurrents, notamment au chapitre 5 « Aperçu des activités ». Sauf indication contraire, les données de marché et les données rapportées au marché qui figurent dans le Document d'Enregistrement Universel résultent d'estimations réalisées par FDJ sur la base des informations publiées notamment par l'ANJ. FDJ ne peut pas garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés obtiendrait les mêmes résultats. D'autres informations, identifiées comme telles, proviennent d'études publiées par des organismes indépendants tels que H2GC.

FDJ ne prend aucun engagement, ni ne donne aucune garantie quant à l'exactitude de ces informations. Par ailleurs, compte tenu de l'évolution rapide du marché, notamment du marché des paris sportifs, des données de marché incluses dans le Document d'Enregistrement Universel peuvent évoluer différemment des projections ou se révéler être incorrectes ou ne plus être à jour. Le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour de ces informations, à l'exception de toute obligation légale ou réglementaire qui lui serait applicable.



## Informations prospectives

Le Document d'Enregistrement Universel contient des indications sur les objectifs du Groupe ainsi que des déclarations prospectives. Ces indications sont identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « estimer », « souhaiter », « pouvoir », ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre terminologie similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe.

Le Groupe opère dans un environnement concurrentiel et en évolution rapide. Le Groupe n'est donc pas en mesure d'anticiper tous les risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux mentionnés dans toute information prospective. Ces informations sont données uniquement à la date du Document d'Enregistrement Universel.

Le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour de ces informations ni des hypothèses sur lesquelles elles sont basées, à l'exception de toute obligation légale ou réglementaire qui lui serait applicable. Dans le cadre de l'établissement de la note d'opération et dans le contexte de l'admission des actions aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, FDJ communiquera au marché toute mise à jour des informations présentées susceptible d'avoir une influence significative sur ses activités, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives, conformément à la réglementation applicable, et respectera les obligations d'information permanente applicables à toute société dont les actions sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris.

## Indicateurs alternatifs de performance et informations financières retraitées

Le Document d'Enregistrement Universel contient des indicateurs de performance du Groupe dont la publication n'est pas requise, ou qui ne reprennent pas une définition prévue par les normes comptables IFRS, notamment les mises, l'EBITDA, le PBJ, le PNJ, la conversion de l'EBITDA en trésorerie, les mises numérisées, l'excédent net de trésorerie et les Capex.

Par ailleurs, figure au paragraphe 7.1.3.1 « Retraitement des données 2019 relatives au nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, aux cycles longs exceptionnels loterie,

en prenant en compte une année pleine de l'activité de Sporting Group, en excluant les coûts liés à la privatisation du Groupe, et en incluant l'effet d'impôt associé » des données financières 2019 retraitées aux fins de permettre aux investisseurs de mieux appréhender, en particulier, les impacts de l'entrée en vigueur de la nouvelle fiscalité applicable aux jeux d'argent et de hasard à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Le Groupe présente ces indicateurs de performance et ces informations financières retraitées afin de permettre aux investisseurs de mieux comprendre l'évolution de ses résultats ainsi que les éléments qui peuvent influencer ses résultats futurs. Ces indicateurs et retraitements doivent uniquement être utilisés comme instruments d'analyse et ne doivent pas être considérés comme des substituts aux indicateurs définis par les normes comptables IFRS ni l'image fidèle des comptes passés. Ils ne peuvent donc pas constituer des éléments de substitution aux comptes approuvés par l'assemblée générale des actionnaires.

## Arrondis

Certaines données chiffrées (y compris les données exprimées en milliers ou millions) et pourcentages présentés dans le Document d'Enregistrement Universel ont fait l'objet d'arrondis. Le cas échéant, les totaux présentés dans le Document d'Enregistrement Universel peuvent présenter des écarts non significatifs par rapport à ceux qui auraient été obtenus en additionnant les valeurs exactes (non arrondies) de ces données chiffrées.

## Facteurs de risques

Les investisseurs sont invités à lire attentivement les facteurs de risques décrits au chapitre 3 « Facteurs de risques » du Document d'Enregistrement Universel avant de prendre toute décision d'investissement. La concrétisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un impact défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe. En outre, d'autres risques, non encore identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe à la date du Document d'Enregistrement Universel, pourraient également avoir un impact défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

## Informations relatives aux joueurs FDJ

Les informations relatives aux joueurs FDJ dans le Document d'Enregistrement Universel résultent du Baromètre marché clients.



# Personne responsable du Document d'Enregistrement Universel

1.1	Responsable du Document d'Enregistrement Universel	8
1.2	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel	8
1.3	Rapport d'experts et déclarations d'intérêts	8
1.4	Responsable de l'information financière	8

## 1.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel

Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale de la société.

## 1.2 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel

*« J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »*

Le 8 avril 2021

Madame Stéphane Pallez

**Présidente directrice générale**

## 1.3 Rapport d'experts et déclarations d'intérêts

Non applicable.

## 1.4 Responsable de l'information financière

Monsieur Pascal Chaffard, directeur général adjoint en charge de la Finance, de la Performance et de la Stratégie de la société.

# Contrôleurs légaux des comptes

2.1	Commissaires aux comptes titulaires	10
2.2	Commissaires aux comptes suppléants	10

## 2.1 Commissaires aux comptes titulaires

### Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par M. Jean François Viat et Mme Nadège Pineau

Tour Majunga, 6 place de la Pyramide

92908 Paris-la-Défense Cedex

Deloitte & Associés a été désigné commissaire aux comptes titulaire pour la première fois par l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 3 juin 2003. Son mandat a été renouvelé la dernière fois par l'assemblée générale annuelle du 27 mai 2015 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

### PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par M. Philippe Vincent et M. Jean-Paul Collignon

63, rue de Villiers

92200 Neuilly sur Seine

PricewaterhouseCoopers Audit a été désigné commissaire aux comptes titulaire pour la première fois par l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 mai 2016 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

## 2.2 Commissaires aux comptes suppléants

### BEAS

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par M. Laurent Odobez

6 place de la Pyramide

92908 Paris-La-Défense Cédex

BEAS a été désigné commissaire aux comptes suppléant pour la première fois par l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 3 juin 2003. Son mandat a été renouvelé la dernière fois par l'assemblée générale annuelle du 27 mai 2015 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

### Monsieur Jean-Christophe Georghiou

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

63, rue de Villiers

92200 Neuilly-sur-Seine Cedex

M. Georghiou a été désigné commissaire aux comptes suppléant pour la première fois par l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 mai 2016 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

# Facteurs de risques

<b>3.1 Risques liés au cadre réglementaire du secteur des jeux d'argent et de hasard</b>	<b>13</b>
3.1.1 Risques liés à la mise en œuvre du cadre réglementaire	13
3.1.2 Risques liés à l'évolution du cadre réglementaire	15
3.1.3 Risques liés au Jeu responsable	16
3.1.4 Risque de blanchiment d'argent	16
<b>3.2 Risques juridiques et de non-conformité</b>	<b>17</b>
3.2.1 Risque d'atteintes aux données personnelles	17
3.2.2 Risque de corruption et autres atteintes à la probité	17
3.2.3 Risques liés aux compétitions sportives	17
3.2.4 Risques liés aux litiges	18
3.2.5 Risques juridiques liés à la coexistence d'activités opérées sous droits exclusifs d'une part et en concurrence d'autre part	18
3.2.6 Risque de recours contre certains actes intéressant les activités sous droits exclusifs de FDJ	18
<b>3.3 Risques liés à la transformation du Groupe et risques stratégiques</b>	<b>19</b>
3.3.1 Risques liés à l'environnement concurrentiel des jeux d'argent et de hasard	19
3.3.2 Risques liés à la stratégie de développement	20
3.3.3 Risques liés à l'organisation du Groupe et du réseau de points de vente	21
3.3.4 Risques liés à la transformation des systèmes d'information	22
<b>3.4 Risques liés aux opérations du Groupe</b>	<b>23</b>
3.4.1 Risque de cybercriminalité*	23
3.4.2 Risques liés à la continuité d'activité	23
3.4.3 Risques liés à l'intégrité et à la sécurité des opérations de jeux	24
3.4.4 Risque de fraude sur les jeux	25
3.4.5 Risque de contrepartie	25
3.4.6 Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs (dont risque épidémique)	26
<b>3.5 Gestion des risques</b>	<b>27</b>
3.5.1 Cadre de maîtrise de l'activité et des risques	27
3.5.2 Description des principaux dispositifs de gestion de risques	28
3.5.3 Politique de gestion du Jeu responsable	31
3.5.4 Politique d'achat de contrats d'assurance et principaux contrats d'assurance	34

Les investisseurs, avant de procéder à l'acquisition d'actions de la société, sont invités à examiner l'ensemble des informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel, notamment les risques décrits ci-dessous.

FDJ exerce son activité dans un environnement susceptible de faire naître des risques variés, dont certains sont hors de son contrôle. Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil et afin de se conformer aux orientations de l'ESMA applicables en France depuis le 4 décembre 2019, les risques décrits ci-dessous sont, à la date du Document d'Enregistrement Universel, ceux identifiés comme étant susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives et qui sont importants pour la prise de décision d'investissement.

L'attention des investisseurs est attirée sur le fait que la liste des risques présentée dans ce chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel n'est pas exhaustive et que d'autres risques, non identifiés à la date du Document d'Enregistrement Universel ou non identifiés comme susceptibles d'avoir un

effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister ou survenir.

Au sein de chaque catégorie et sous-catégorie de risques mentionnés ci-dessous, les facteurs de risques sont, sauf indication contraire, classés par ordre d'importance que FDJ estime décroissant.

Les facteurs de risques que la société considère, à la date du Document d'Enregistrement Universel, comme les plus importants sont identifiés par un astérisque \* en raison de leur probabilité d'occurrence et/ou de la gravité de leur caractère dommageable selon les cas. Cette hiérarchie des risques prend en compte les effets des mesures prises par la société pour gérer ces risques, lesquelles sont détaillées à la section 3.5 du Document d'Enregistrement Universel.

Parmi les risques présentés dans ce chapitre, certains relèvent d'enjeux sociaux, environnementaux, relatifs à l'éthique et aux droits humains. Ces principaux risques extra-financiers sont identifiés ci-après au moyen de la mention **RSE**.

### IMPACT DE LA CRISE COVID-19 SUR LES FACTEURS DE RISQUES

Le caractère systémique de la pandémie Covid-19 a eu – et pourrait encore avoir – un rôle d'accélérateur et d'amplificateur de certains risques ou certaines tendances associées à l'activité du groupe FDJ et à son écosystème. La crise sanitaire a ainsi fait évoluer le niveau de certains risques spécifiques au Groupe, tels qu'identifiés et décrits dans le présent chapitre.

Par ailleurs, une description des principaux impacts de la crise Covid-19 sur les tendances et perspectives du Groupe est également présenté dans la section 7.1.1.1 « Crise sanitaire et conséquences économiques » du Document d'Enregistrement Universel.

## 3.1 Risques liés au cadre réglementaire du secteur des jeux d'argent et de hasard

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur fortement réglementé et strictement régulé par l'État au regard des risques spécifiques qu'il comporte en termes de préservation de l'ordre public et social, en particulier s'agissant de la prévention des comportements de jeu excessif et le jeu des mineurs. Cette réglementation stricte du secteur des jeux d'argent et de hasard repose sur une interdiction de principe, assortie de dérogations encadrées en vertu desquelles l'exploitation des jeux d'argent et de hasard est placée soit sous un régime de droits exclusifs, soit sous un régime d'autorisation ou d'agrément délivré par l'État.

Dans ce contexte, FDJ est titulaire de droits exclusifs pour l'exploitation des jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) en ligne et en points de vente, ainsi que pour les paris sportifs en points de vente. Ses activités de paris sportifs en ligne sont exercées en concurrence avec d'autres opérateurs, dans le cadre

d'un agrément accordé en 2010 pour cinq ans et renouvelé en dernier lieu en septembre 2020 par l'Autorité nationale des jeux. Les activités sous droits exclusifs représentent en 2020 plus de 95 % des mises de FDJ <sup>(1)</sup>.

Ainsi, la quasi-totalité des activités du Groupe est réglementée, avec des niveaux de contraintes réglementaires variables en fonction des activités concernées (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

Ces contraintes réglementaires propres au secteur des jeux d'argent et de hasard engendrent plusieurs types de risques : les risques liés à la mise en œuvre globale du cadre réglementaire actuel, les risques d'évolutions défavorables de ce cadre et enfin, de manière plus spécifique, les risques liés au Jeu responsable d'une part et au blanchiment d'argent d'autre part.

### 3.1.1 Risques liés à la mise en œuvre du cadre réglementaire

#### 3.1.1.1 Risques liés à la mise en place récente d'une nouvelle instance de régulation\*

FDJ a toujours exercé ses activités dans un cadre strictement encadré et est familière avec les modalités d'application de la réglementation.

Depuis le 23 juin 2020, date à laquelle elle a été mise en place, l'Autorité nationale des jeux (ANJ) est chargée de la régulation de l'ensemble des activités de jeux de loterie et de paris sportifs exploités par FDJ, sous droits exclusifs et en concurrence (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

Les règles et modalités de contrôle que cette nouvelle autorité serait amenée à adopter pourraient entraîner pour FDJ des contraintes nouvelles dans les conditions d'exploitation de ses jeux, susceptibles de peser sur son chiffre d'affaires ou ses coûts et en conséquence sur ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Dans ce contexte, FDJ pourrait en outre rencontrer des difficultés à adapter rapidement ses jeux et systèmes d'information à ces contraintes ou devoir dépenser des sommes significatives afin de réaliser ces adaptations, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

#### 3.1.1.2 Risques liés à la mise en œuvre de sanctions pécuniaires prononcées par l'ANJ

L'Ordonnance prévoit, en cas de manquements à la réglementation existante, que la commission des sanctions de l'ANJ peut, à la place ou en sus de la suspension ou l'interdiction de jeux et la suspension ou le retrait d'agrément mentionnés ci-dessus, prononcer une sanction pécuniaire dont le montant est proportionné à la gravité du manquement, à la situation de l'opérateur en cause, à l'ampleur du dommage causé et aux avantages qui en sont tirés, sans pouvoir excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos correspondant à ses activités faisant l'objet de l'agrément. Ce plafond est porté à 10 % en cas de nouveau manquement.

En outre, la commission des sanctions peut décider d'assortir toute sanction d'une publication de la décision au Journal Officiel ou d'une diffusion de la décision, ce qui est susceptible d'affecter l'image et la réputation des sociétés concernées.

Bien que le Groupe attache une attention particulière au respect de la réglementation applicable, une erreur ou une omission involontaire pourrait conduire à la matérialisation de l'un des risques indiqués ci-dessus, ce qui serait susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives de FDJ.

(1) Étant précisé que 90 % des mises de FDJ sont effectuées en points de vente en 2020.

### 3.1.1.3 Risque lié à l'obtention d'autorisation d'exploitation de nouveaux jeux

L'exploitation par FDJ de ses jeux et paris sous droits exclusifs est soumise, pour chaque nouveau jeu, à un régime d'autorisation préalable de l'ANJ. FDJ pourrait se voir opposer un refus à une demande d'autorisation d'exploiter un jeu, ou se voir imposer une modification substantielle des conditions d'exploitation de celui-ci par le régulateur. La nécessité pour FDJ de revoir la conception d'un jeu à l'occasion de son autorisation pourrait entraîner le risque que le jeu concerné ne soit pas aussi performant qu'escompté, conduire à un retard dans le lancement d'un nouveau jeu voire à son retrait, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, FDJ doit transmettre chaque année son programme de jeux et paris sous droits exclusifs, en présentant à la fois (i) les conditions de poursuite de l'exploitation des jeux existants et (ii) les nouveaux jeux envisagés pour l'année concernée et les années suivantes, de même que sa stratégie promotionnelle sur tous supports et ses plans d'actions en matière de Jeu responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment.

FDJ pourrait se voir opposer par le régulateur un refus d'approbation de tout ou partie de ses documents ou se voir imposer par le régulateur une modification substantielle des conditions de leur mise en œuvre. La nécessité pour FDJ de revoir son programme des jeux et paris ou de revoir sa stratégie promotionnelle pourrait conduire à la nécessité de modifier les plannings commerciaux, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

### 3.1.1.4 Risques liés à la soumission de FDJ à un contrôle étroit de l'État en termes de gouvernance et d'actionariat

Indépendamment de la participation de l'État dans le capital de FDJ, les textes prévoient que l'État exerce, en contrepartie des droits exclusifs qui lui sont accordés et depuis le jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, un contrôle étroit sur FDJ (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire ») se traduisant par :

- ◆ la nécessité de faire approuver par décret les statuts de FDJ et leurs modifications ;
- ◆ la désignation par le ministre chargé du Budget d'un commissaire du Gouvernement, nommé auprès de la société afin de s'assurer de la conformité de ses activités aux objectifs assignés par la réglementation à FDJ. Ce commissaire du Gouvernement siège, avec voix consultative, au sein du conseil d'administration de FDJ ainsi que dans les comités et les commissions créés par le conseil d'administration, étant précisé qu'il peut demander l'inscription de toute question à l'ordre du jour des séances d'une réunion ordinaire de ces instances et s'opposer à une délibération du conseil d'administration pour des motifs tirés des objectifs généraux de la politique des jeux d'argent définis par le Code de la sécurité intérieure ou aux délibérations relatives aux états prévisionnels de recettes et de dépenses d'exploitation ou d'investissement de FDJ ;
- ◆ le droit conféré au commissaire du Gouvernement de se faire communiquer toute information, quelle qu'en soit la

forme et faire procéder à toutes vérifications nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;

- ◆ le droit conféré au commissaire du Gouvernement d'informer l'ANJ de tout manquement de FDJ aux obligations qui lui sont imposées et relevant de la compétence de cette autorité ;
- ◆ l'agrément préalable à l'entrée en fonction du Président, du directeur général et des directeurs généraux délégués de FDJ, par arrêté des ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'ANJ ;
- ◆ l'obligation, pour un actionnaire, personne physique ou morale, agissant seul ou de concert, souhaitant détenir plus de 10 % ou un multiple de 10 % du capital ou des droits de vote de FDJ, d'être préalablement approuvé par les ministres chargés de l'Économie et du Budget (l'autorisation ne peut être refusée que pour un motif tiré de la sauvegarde de l'ordre public, de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, des nécessités de la sécurité publique et de la lutte contre le jeu excessif ou pathologique). En l'absence d'autorisation, les détenteurs des participations acquises irrégulièrement ne pourront exercer les droits de vote correspondants tant que la prise de participation n'a pas fait l'objet d'un agrément par les ministres chargés de l'Économie et du Budget.

Bien que le contrôle de l'État, contrepartie de l'octroi de droits exclusifs, soit un contrôle strict lié à l'intérêt général et à la protection à l'ordre public, et qu'un tel contrôle est en tout état de cause encadré par les textes applicables, il ne peut être exclu une mise en œuvre de ce contrôle au-delà des objectifs d'intérêt général et d'ordre public pour lesquels il a été établi, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives de la société.

### 3.1.1.5 Risque lié à l'interdiction d'exploitation d'un jeu ou d'un ensemble de jeux

L'Ordonnance prévoit la possibilité pour l'ANJ de suspendre ou retirer, par décision motivée et après échange contradictoire, l'autorisation d'un jeu à tout moment si les conditions dans lesquelles son exploitation a été autorisée ne sont plus réunies.

L'Ordonnance prévoit également que le ministre chargé du Budget peut à tout moment suspendre ou interdire l'exploitation d'un jeu sous droits exclusifs pour des motifs tirés de la sauvegarde de l'ordre public et de l'ordre social. Cette suspension ou interdiction est prononcée par décision motivée, à l'issue d'une procédure contradictoire et après avis de l'ANJ.

Enfin, en cas de manquements aux obligations définies par l'Ordonnance (notamment en matière de prévention du jeu excessif ou pathologique et de protection des mineurs ou en matière d'intégrité du jeu et de système d'information), la commission des sanctions de l'ANJ peut prononcer à l'encontre des opérateurs titulaires de droits exclusifs ou d'un agrément des sanctions (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »), au rang desquelles figurent la suspension provisoire de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble des jeux concernés ou son interdiction définitive, ainsi que la suspension provisoire d'un agrément ou son retrait.

Une telle décision ou sanction pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives de FDJ.



## 3.1.2 Risques liés à l'évolution du cadre réglementaire

### 3.1.2.1 Risques liés à l'évolution de la réglementation des jeux d'argent et de hasard

Bien que le cadre législatif et réglementaire applicable au secteur des jeux d'argent et de hasard a été récemment réformé (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »), des contraintes additionnelles, liées à un encadrement plus strict des conditions d'exploitation des jeux ou des paris sous droits exclusifs comme en concurrence ne peuvent être exclues. De telles évolutions sont susceptibles d'entraîner pour FDJ un alourdissement des exigences opérationnelles, voire de faire peser des contraintes sur sa stratégie de croissance.

### 3.1.2.2 Risques liés à un durcissement de la réglementation relative à la publicité

Le Groupe a largement recours à la publicité, essentielle pour faire connaître l'offre de jeu de FDJ au grand public, l'informer sur les événements sportifs ou les jackpots, accompagner les lancements de nouveaux jeux et renforcer la notoriété et l'image du Groupe.

Les opérations publicitaires en faveur de jeux d'argent et de hasard sont strictement encadrées, notamment par le décret n° 2020-1349 du 4 novembre 2020 prévoyant des règles d'insertion et des restrictions sur le contenu des messages destinés à prévenir plus efficacement le jeu excessif et le jeu des mineurs.

On constate en Europe une tendance à l'accroissement des restrictions publicitaires en faveur des jeux d'argent et de hasard, par exemple en Belgique ou en Italie (cf. section 5.2.2 « Marché européen des jeux d'argent et de hasard/Principales tendances du marché européen de la loterie et des paris sportifs »). Un nouveau renforcement de la réglementation en la matière pourrait affecter la capacité de FDJ à recruter de nouveaux joueurs ce qui pourrait être un frein au développement de ses activités et avoir des conséquences sur le niveau des mises, le chiffre d'affaires, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

### 3.1.2.3 Risques liés à la remise en cause des droits exclusifs

À l'occasion de l'adoption en 2019 du nouveau cadre législatif et réglementaire applicable au secteur des jeux d'argent et de hasard, FDJ s'est vu confier, aux termes de la loi Pacte et de l'Ordonnance, l'exploitation exclusive des jeux de loterie en points de vente et en ligne, et des paris sportifs en points de vente pour une durée de 25 ans. Ces activités sous droits exclusifs représentent en 2020 plus de 95 % des mises de FDJ<sup>(1)</sup>.

Si le périmètre des droits exclusifs octroyés à FDJ a été conforté pour 25 ans par le législateur en 2019, il ne peut être exclu que, au cours de cette période, le cadre général relatif à l'exploitation

des jeux d'argent et de hasard évolue, affectant ces droits directement (ex : ouverture à la concurrence des segments actuellement exploités sous droits exclusifs) ou indirectement (ex : légalisation de jeux aujourd'hui interdits en France).

La Convention conclue entre l'État et FDJ prévoit les conséquences de la survenance d'un changement significatif de la réglementation et/ou de la fiscalité des jeux d'argent et de hasard, ou encore d'évolutions relatives au périmètre ou à la durée des droits exclusifs confiés à FDJ, sur la base des principes jurisprudentiels du droit administratif français en matière de responsabilité de l'État (voir section 9.1.1.1 « Présentation du nouveau cadre général de réglementation »). La Convention prévoit notamment qu'en cas de réduction de la durée ou du périmètre des droits exclusifs, les parties se rapprochent pour examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités de FDJ. Dans l'affirmative, FDJ peut proposer à l'État, qui s'engage à les examiner, les mesures nécessaires pour permettre la poursuite de ses activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées.

Enfin, FDJ pourrait, à l'échéance des 25 ans, ne pas obtenir le renouvellement des droits exclusifs, bien que la société considère qu'elle disposera, à l'appui de sa candidature au renouvellement des droits exclusifs, de solides atouts compte tenu de son expérience acquise, de ses liens avec les détaillants et de sa politique reconnue en matière de Jeu responsable. Si une mise en concurrence en vue de l'octroi des droits exclusifs devait intervenir à l'échéance des 25 ans, elle serait selon toute vraisemblance initiée en amont de cette date.

Sans préjudice de l'application des stipulations de la Convention et de la mise en œuvre de mesures précitées, en cas notamment de réduction de la durée des droits exclusifs, une perte de droits exclusifs, même si elle n'interviendrait sans doute pas avec effet immédiat, pourrait avoir des conséquences significativement défavorables sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives de FDJ.

### 3.1.2.4 Risque lié à la modification de la fiscalité des jeux d'argent et de hasard

Au titre de l'exercice 2020, sur un montant total de près de 16 Mds€ de mises, FDJ a reversé 10,8 Mds€ aux gagnants et 3,2 Mds€ au budget de l'État au titre de la fiscalité des jeux. Le chiffre d'affaires de FDJ, ainsi que son EBITDA, dépendent donc très fortement des taux de prélèvements sur les jeux.

Le Groupe pourrait être confronté à des évolutions en matière de fiscalité, en France et dans les pays dans lesquels il exerce une activité. Une hausse des prélèvements publics ou une modification significative de leurs modalités d'application pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

(1) Étant précisé que les mises en points de vente représentent 90 % des mises de FDJ en 2020.

### 3.1.3 Risques liés au Jeu responsable RSE

FDJ opère sur le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur réglementé au regard des risques spécifiques qu'il comporte en termes de préservation de l'ordre public notamment et l'ordre social, s'agissant du jeu pratiqué par les mineurs et des comportements de jeu excessif.

#### ◆ Risques liés au jeu des mineurs

L'article L320-8 du Code de la sécurité intérieure indique que FDJ, comme tous les opérateurs des jeux d'argent et de hasard, est tenue de faire obstacle à la participation de mineurs, même émancipés, aux activités de jeu ou de pari qu'elle propose. Il précise également qu'il est interdit de vendre ou d'offrir gratuitement à des mineurs des jeux d'argent et de hasard.

La lutte contre le jeu des mineurs est une priorité de FDJ, qu'il s'agisse des jeux en points de vente ou des jeux digitaux.

Cette volonté de l'entreprise s'inscrit dans le cadre du renforcement du cadre réglementaire et des attentes de plus en plus importantes des parties prenantes contre le jeu des mineurs. C'est ainsi que l'Ordonnance prise en application de la loi Pacte modifie ou renforce les sanctions administratives et pénales existantes et prévoit de nouvelles sanctions en cas de méconnaissance des règles applicables au secteur des jeux d'argent et de hasard.

Malgré les efforts conséquents consacrés par le Groupe à l'encadrement de la vente des jeux et aux actions menées auprès des détaillants et de la force de vente, cette interdiction pourrait être insuffisamment respectée.

Un manquement important ou répété aux règles et principes de l'interdiction du jeu des mineurs est susceptible d'avoir un impact majeur sur les valeurs éthiques de l'entreprise et d'entraîner

une dégradation de son image et de sa réputation, voire le non-respect des dispositions légales et réglementaires applicables. En cas de manquement d'une extrême gravité, FDJ pourrait être sanctionnée par les régulateurs (voir paragraphe 3.1.1.2 « Risques liés à la mise en œuvre de sanctions pécuniaires prononcées par l'ANJ »). La réalisation de ces différents risques pourrait avoir un impact défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

#### ◆ Risques liés au jeu excessif

Susceptibles de présenter un caractère addictif, les jeux d'argent et de hasard peuvent engendrer chez certains joueurs un risque de dépendance. De longue date, dans le cadre de son engagement en faveur d'un modèle de jeu qui se veut récréatif et responsable (voir paragraphe 3.5.3 « Politique de gestion du Jeu responsable »), le Groupe déploie d'importants efforts destinés à prévenir les comportements excessifs voire addictifs de jeu. En dépit de ces efforts, les comportements d'addiction au jeu d'argent peuvent conduire à des dommages tant matériels que psychologiques pour les personnes concernées et leur entourage.

De telles situations pourraient donner lieu à des poursuites de la part des joueurs ou de leurs proches et engager la responsabilité des détaillants (en tant qu'interlocuteurs directs des joueurs) ou de FDJ elle-même, ce qui serait susceptible de porter atteinte à l'image et à la réputation de FDJ.

En outre, s'il devait être démontré que des manquements à la réglementation en matière de Jeu responsable sont imputables à FDJ, cette dernière pourrait faire l'objet de sanctions de la part du régulateur, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe.

### 3.1.4 Risque de blanchiment d'argent RSE

Dans un contexte d'accélération des évolutions réglementaires relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (notamment transposition et mise en œuvre de la 5<sup>e</sup> Directive AntiBlanchiment), l'obligation de vigilance de FDJ au moment de la prise de jeu et au moment du paiement des lots est accrue.

Bien que FDJ ait entamé ces dernières années un processus d'amélioration de sa connaissance du joueur et mis en place des moyens permettant la réduction de la circulation des espèces dans les points de vente, ses activités, en particulier les paris sportifs qui sont soumis à un aléa moins important que la loterie, sont susceptibles d'intéresser les réseaux de blanchiment d'argent. Aussi, le dispositif de vigilance en matière d'origine des fonds a été renforcé au cours des dernières années. En 2020, FDJ a ainsi adressé 252 déclarations de soupçon à TRACFIN <sup>(1)</sup>.

FDJ pourrait connaître des dysfonctionnements dans la détection ou le traitement des cas de blanchiment d'argent et pourrait ne pas être en mesure de faire face au renouvellement permanent des techniques de fraudes/blanchiment d'argent et transmission d'informations de plus en plus rapide de la part des fraudeurs.

Un dysfonctionnement dans la détection ou le traitement d'un cas de blanchiment pourrait exposer le Groupe à des poursuites pour complicité de blanchiment d'argent et/ou entraîner des sanctions importantes, susceptibles de porter atteinte à l'image et la réputation de FDJ. En fonction de la gravité de la situation, des détaillants pourraient se voir retirer leur agrément, et, le cas échéant, si des manquements graves et répétés à ses obligations en la matière devaient être avérés, FDJ pourrait encourir de lourdes sanctions financières, pouvant s'élever jusqu'à 5 M€, et, dans des cas extrêmes, l'exploitation des droits exclusifs pourrait être remise en cause, de manière temporaire ou définitive, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

(1) TRACFIN est un Service de renseignement placé sous l'autorité du Ministère de l'Action et des Comptes publics.

## 3.2 Risques juridiques et de non-conformité

### 3.2.1 Risque d'atteintes aux données personnelles RSE

Le règlement européen 2016/679 sur la protection des données personnelles (dit « RGPD » ou « GDPR ») qui est entré en application le 25 mai 2018 impose une transparence, une intégrité et une confidentialité des traitements effectués par FDJ, ainsi que la possibilité pour les personnes concernées d'exercer de nouveaux droits sur leurs données à caractère personnel. En complément de ce règlement, les exigences légales et réglementaires relatives à la protection des données personnelles se renforcent régulièrement avec, à titre d'exemple, les nouvelles exigences formulées par la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés) en matière de « Cookies » (*tracking* des internautes) en 2019 et 2020. Le développement de la connaissance client afin de mieux répondre à leurs besoins est un angle important de la stratégie du Groupe et nécessite la collecte et l'exploitation d'un nombre croissant de données, incluant des données personnelles, dans le respect d'un cadre en constante évolution.

Bien que le Groupe ait mis en place une organisation et une gouvernance spécifique, démarche structurée impliquant de nombreux contributeurs, il ne peut pas garantir qu'il respectera à tout instant toutes les nouvelles réglementations en vigueur, notamment lorsqu'il recourt à des solutions de marché indispensables à ses activités et dont il ne maîtrise pas le délai de mise en conformité aux toutes dernières exigences des autorités de contrôle.

Par ailleurs, bien que FDJ prenne toutes les précautions nécessaires afin de sécuriser les données, les situations de pertes ou les vols de données personnelles sont de plus en plus fréquentes et médiatisées, notamment en France.

Une protection défaillante des données personnelles des joueurs ou des joueurs potentiels, salariés, fournisseurs ou prestataires pourrait entraîner une non-conformité aux exigences réglementaires, des contentieux, voire des sanctions. À titre d'illustration, en 2019 en France, la CNIL a prononcé huit sanctions dont cinq publiques d'un montant total de plus de 51 M€ à l'encontre de différentes sociétés ou organismes. En 2020, 12 sanctions de la CNIL ont été rendues publiques pour un montant total de plus de 138 M€.

Indépendamment des non-conformités éventuelles, une atteinte aux données personnelles des personnes concernées pourrait entraîner une dégradation de l'image et de la réputation du Groupe, ce qui pourrait également entraîner un impact défavorable significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

### 3.2.2 Risque de corruption et autres atteintes à la probité RSE

La France a renforcé son dispositif de prévention et de détection de la corruption, avec l'entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2017 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi « Sapin II ») promulguée le 9 décembre 2016. Cette loi impose dans son volet anticorruption la mise en œuvre d'un plan de prévention et de détection de la corruption.

Bien qu'elle ait mis en œuvre les moyens pour respecter les huit obligations prévues dans le plan de prévention et de détection de la corruption et qu'elle ait mis en place des procédures de sensibilisation et de contrôle, FDJ pourrait être confrontée à des

tentatives de corruption publique ou privée, notamment de ses coteurs ou de ses dirigeants.

Outre les conséquences en matière de non-conformité aux réglementations et aux condamnations qui en découlent, ce risque pourrait avoir un impact important sur les valeurs éthiques de l'entreprise et entraîner la dégradation de la réputation du Groupe accompagnée d'une perte de confiance de ses partenaires. Si de telles non-conformités se répétaient, elles pourraient avoir des conséquences défavorables sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives de FDJ.

### 3.2.3 Risques liés aux compétitions sportives RSE

Les activités de FDJ ayant un lien fort avec les compétitions sportives, que ce soit au travers des paris sportifs que FDJ propose ou des activités de sponsoring (équipes cyclistes FDJ-Nouvelle Aquitaine-Futuroscope et Groupama-FDJ), l'image et la réputation de FDJ pourraient être affectées si des manquements en matière d'éthique du sport devaient être constatés lors de paris sportifs organisés par FDJ (par exemple dans le cas où des paris seraient passés par des sportifs professionnels ou leur entourage, malgré l'interdiction qui leur est faite de parier sur leur discipline, comme cela a été le cas en Handball en 2012) ou de la part des partenaires de FDJ (matchs truqués, sportifs dopés, dirigeants d'instances sportives internationales soupçonnés de corruption, etc).

Bien que la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 confie à l'ANJ le soin de prendre en compte les risques en matière d'intégrité dans l'établissement de la liste des supports de paris autorisés et d'interdire les paris sur une compétition en cas de suspicion ou de signes graves de fraude ou de truchage, il ne peut être exclu qu'un ou plusieurs événements mettant en cause l'éthique du secteur du sport puisse porter atteinte à l'image et à la réputation de FDJ et provoquer une baisse de son chiffre d'affaires, notamment sur les paris sportifs, ce qui pourrait entraîner une baisse de ses résultats et de ses perspectives.

### 3.2.4 Risques liés aux litiges

FDJ peut être impliquée dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires dans le cours normal de son activité, notamment dans le cadre de la création et de la vente de ses jeux de tirage, de grattage, de paris sportifs, en ligne ou en points de vente, ou encore dans le cadre de ses relations avec les détaillants.

Avec un parc d'environ 23 millions de joueurs, FDJ est régulièrement confrontée à des réclamations très diverses de la part des joueurs, qui peuvent aller jusqu'à porter leurs demandes devant les tribunaux. À titre d'illustration, des joueurs ont demandé en justice le paiement d'un gain malgré l'absence de présentation de reçu gagnant ou le paiement d'un gain sur le fondement d'une interprétation « libre » du règlement du jeu. D'autres ont remis en cause l'annulation d'un pari sportif pour demander ensuite le paiement d'un gain. Enfin, des joueurs peuvent se croire gagnants, ne pas l'être et réclamer un gain ou des dommages et intérêts pour perte de chance.

FDJ est également partie à un contentieux avec un de ses anciens actionnaires et à un nombre significatif de contentieux avec ses anciens courtiers-mandataires (voir section 18.7 « Procédures judiciaires et d'arbitrage »).

Outre le fait que tout litige, en particulier lorsqu'il concerne une société dont la marque bénéficie d'une forte notoriété auprès du grand public, peut faire courir un risque d'image ou de réputation, si les litiges, notamment de même nature, se multipliaient, si un ou plusieurs de ces litiges devaient aboutir à des condamnations de FDJ ou si la provision comptabilisée par FDJ en lien avec son estimation du risque à couvrir n'était pas suffisante, ces condamnations pourraient avoir un impact défavorable sur les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe, et ce malgré le fait que FDJ estime avoir constitué des provisions à un montant suffisant (voir Annexe 1 « Comptes consolidés au titre de l'exercice 2020 » - Note 7 « Provisions et passifs éventuels »).

### 3.2.5 Risques juridiques liés à la coexistence d'activités opérées sous droits exclusifs d'une part et en concurrence d'autre part

Depuis le 12 mai 2010, date de l'ouverture à la concurrence d'une partie des jeux d'argent en ligne (paris sportifs, paris hippiques et poker), FDJ exerce la majorité de son activité sous droits exclusifs (paris sportifs dans le réseau physique et loterie), mais a également obtenu une licence d'exploitation de paris sportifs dans le secteur concurrentiel.

La coexistence d'activités sous droits exclusifs et en concurrence doit s'exercer dans le respect du droit de la concurrence selon lequel l'exploitation des droits exclusifs en monopole ne doit pas conduire à des comportements abusifs susceptibles de fausser le jeu de la concurrence (abus de position dominante) qui pourraient

donner lieu à d'éventuels recours de la part des opérateurs de jeu devant l'Autorité de la concurrence. Toutefois, des règles existent pour écarter ce risque (notamment la tenue d'une comptabilité séparée et l'absence de sollicitations commerciales des clients du monopole vers une activité en concurrence).

Des concurrents ou des tiers pourraient tenter de remettre en cause, devant les tribunaux ou devant les autorités compétentes, la coexistence des activités sous droits exclusifs et en concurrence. Les conséquences d'une telle remise en cause pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives de FDJ.

### 3.2.6 Risque de recours contre certains actes intéressant les activités sous droits exclusifs de FDJ

Pour rappel, les lois et règlements applicables à FDJ et à ses activités avaient été très sensiblement refondus au cours de l'année 2019 par l'article 137 de la loi Pacte, l'Ordonnance et ses décrets d'application (comprenant notamment Le Décret Droits Exclusifs et le Décret Contrôle Étroit) (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

Dans une décision du Conseil d'État en date du 19 août 2020 (n° 436439) par laquelle ce dernier a rejeté la demande permettant la saisine du Conseil Constitutionnel en Question Prioritaire de Constitutionnalité (QPC), il est indiqué que trois recours ont été intentés par la même partie (*The Betting and Gaming Council*), l'un contre l'Ordonnance, l'autre contre le Décret Droit Exclusifs et le dernier contre le Décret Contrôle Étroit.

Ces trois recours restent pendents devant le Conseil d'État. FDJ n'est partie à aucun de ceux-ci et n'est donc pas destinataire des éléments et pièces de ces procédures.

Une éventuelle annulation par le juge administratif des actes concernés n'est pas de nature à affecter les droits exclusifs de

FDJ, octroyés par l'article 137 de la loi Pacte. Il ne peut être exclu, en revanche, que d'autres aspects de la nouvelle régulation prévus dans l'Ordonnance ou ses décrets d'application ne soient remis en cause (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

De même, en cas d'annulation de la Convention, dans l'hypothèse où elle serait concernée par lesdits recours, les stipulations de la Convention ne seraient plus applicables, étant précisé alors que FDJ demeurerait protégée contre des changements de lois selon les principes jurisprudentiels dégagés par le juge administratif.

Même si l'annulation de l'Ordonnance et/ou de la Convention ne serait pas le cas échéant de nature à remettre en cause les droits exclusifs octroyés à FDJ, une telle mesure pourrait créer des incertitudes quant aux modalités d'application des textes qui resteraient en vigueur et ainsi créer des difficultés dans la mise en œuvre de la nouvelle réglementation applicable, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la conduite de ses activités par la société.

## 3.3 Risques liés à la transformation du Groupe et risques stratégiques

### 3.3.1 Risques liés à l'environnement concurrentiel des jeux d'argent et de hasard

Au 31 décembre 2020, plus de 95 % des mises de FDJ sont générées par ses activités sous droits exclusifs <sup>(1)</sup>. En dépit de cette situation, FDJ doit faire face à une pression concurrentielle grandissante et multiforme, provenant à la fois d'autres opérateurs de jeux d'argent et de hasard mais aussi plus largement d'autres acteurs de l'industrie du divertissement.

#### 3.3.1.1 Risque de défaut de compétitivité en matière de paris sportifs en ligne\*

Sur un marché français des paris sportifs en ligne en forte croissance et encore peu consolidé, le Groupe fait face à une intensité concurrentielle exacerbée du fait d'un taux de volatilité des joueurs élevé, qui induit une forte agressivité commerciale de la part des opérateurs de paris sportifs en ligne, notamment en matière de recrutement de joueurs avec des dépenses de communication et de promotion particulièrement élevées.

La concurrence entre les opérateurs de paris sportifs en ligne est également très vive en termes de cotation et de développement rapide de nouvelles offres et de nouvelles fonctionnalités. Cette concurrence pourrait encore s'intensifier avec l'arrivée de nouveaux acteurs internationaux sur le marché.

Dans cet environnement concurrentiel où l'innovation produit est clé, FDJ réalise d'importants investissements pour anticiper et adapter son offre aux attentes des joueurs de paris sportifs. Toutefois, FDJ est en concurrence avec des acteurs spécialisés et de taille plus importante, disposant de moyens technologiques supérieurs et qui bénéficient d'économies d'échelle en proposant non seulement des paris sportifs en ligne mais également d'autres types d'offres en ligne, telles que les paris hippiques en ligne et le poker en ligne, tant en France qu'à l'international. Ces autres offres en ligne ont d'ailleurs bénéficié d'un engouement marqué en France au moment de la période de confinement du deuxième trimestre 2020 tandis que l'offre de paris sportifs en ligne était alors profondément altérée par les annulations massives ou reprises tardives des manifestations sportives <sup>(2)</sup>.

Il ne peut donc pas être exclu que les actions mises en œuvre par le Groupe pour maintenir l'attractivité et la compétitivité de ses offres se révèlent insuffisantes, en raison notamment de l'avance et/ou de la couverture des acteurs spécialisés, parfois renforcés par les événements liés à la crise sanitaire Covid-19. À ce titre, une nouvelle dégradation de l'environnement sanitaire mondial pourrait se traduire par de nouvelles annulations ou reports des principales compétitions sportives nationales ou internationales, support de l'activité de paris sportifs (comme cela a été le cas avec le report de l'Euro 2020 de football).

En cas d'échec de son plan stratégique en matière de paris sportifs, en particulier en ligne, FDJ pourrait être confrontée à un décrochage global de son offre de paris sportifs et voir l'attractivité de ses offres s'affaiblir, ce qui pourrait à terme avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

#### 3.3.1.2 Risques liés à la connaissance des clients dans un environnement concurrentiel

Pour atteindre ses objectifs stratégiques de croissance, FDJ doit maintenir un bassin de joueurs cohérent avec son modèle extensif et doit donc veiller à recruter et à fidéliser une population de joueurs dont les exigences et les attentes ne cessent d'évoluer et diffèrent selon le type d'offres et la typologie des joueurs.

#### Adaptation de l'offre aux attentes clients et prospects

Afin de consolider son bassin de joueurs, FDJ a initié dans les dernières années une démarche de renouvellement différenciée de son offre de jeux.

Toutefois, les goûts, de même que les aspirations des joueurs, notamment des jeunes générations, évoluent très vite. FDJ pourrait ne pas être en mesure d'adapter son offre avec suffisamment d'agilité et de rapidité pour répondre aux attentes des nouvelles générations, qui pourraient délaisser l'offre de jeux FDJ au profit d'offres d'autres acteurs du secteur des jeux d'argent et de hasard.

#### Dispositif d'identification en points de vente

De plus, afin de mieux répondre aux besoins de ses clients et développer une politique de Jeu responsable adaptée en fonction des pratiques de jeu (voir paragraphe 5.3 « Politique de gestion du Jeu responsable »), FDJ s'est fixé pour objectif de mettre en place un système d'identification en points de vente. Toutefois, les joueurs ou joueurs potentiels pourraient ne pas y adhérer naturellement car jugé trop contraignant ou trop intrusif.

Enfin, et plus largement, les jeux d'argent et de hasard sont en concurrence avec d'autres types de dépenses discrétionnaires et en particulier avec d'autres formes de loisir et de divertissement offrant d'autres types de récompense ou de satisfaction. Si FDJ n'était pas en mesure de faire face à ce type de concurrence, ceci pourrait avoir un impact défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

(1) Étant précisé que les mises en points de vente représentent 90 % des mises de FDJ en 2020.

(2) Source ANJ, bilan du marché des jeux en ligne T2 2020 : Produit Brut des Jeux en croissance de 126 % pour le poker et de 33 % pour les paris hippiques en ligne mais en baisse de 56 % sur les paris sportifs en ligne par rapport au T2 2019 en France.

### 3.3.1.3 **Risque d'une concurrence déloyale au travers d'offres qui ne respecteraient pas la réglementation relative à la loterie en ligne**

De nouvelles formes de jeux ou de paris émergent rapidement sur un marché national sans respecter la législation sur les jeux d'argent et constituent une concurrence déloyale. En effet, leurs opérateurs se dispensent du coût de la mise en œuvre des exigences techniques et de Jeu responsable visant à protéger les joueurs, de même que du paiement des taxes nationales.

Ces offres illégales de jeux en ligne peuvent parasiter les jeux de loterie autorisés, en détourner les joueurs ou faire obstacle à leur développement. Bien que l'ANJ, chargée de lutte contre le jeu illégal, soit particulièrement vigilante et ait fait de cette lutte un objectif stratégique, des acteurs illégaux, ou à la limite de la légalité, pourraient arriver à terme à pénétrer de façon large le marché.

Ceci pourrait entraîner une baisse des mises et ainsi avoir un impact défavorable significatif sur les activités du Groupe, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

## 3.3.2 **Risques liés à la stratégie de développement**

### 3.3.2.1 **Risques liés au développement de l'offre de loterie digitale**

Les tendances de consommation évoluent et placent le digital au cœur de l'écosystème de consommation, avec des usages digitaux ou mixtes (alliant physique et digital) de plus en plus marqués. En 2020, la crise Covid-19 a fortement accéléré cette transformation avec un recours notable des Français aux sites de e-commerce, en lien avec les mesures sanitaires alors en vigueur.

La forte accélération de la croissance des mises digitales loterie en 2020 (supérieure à 60 % vs une croissance annuelle composée 2014-2019 de 15 %) a permis à celles-ci de dépasser le milliard d'euros et d'atteindre, avec deux ans d'avance, cet objectif du plan stratégique. Elles représentent ainsi en 2020 près de 9 % des mises loterie vs 4,5 % en 2018.

Afin d'accompagner la transition de ces comportements d'achat, FDJ fait de la digitalisation de son offre, et en particulier de son offre de loterie, un des axes stratégiques du Groupe. L'accélération de la trajectoire d'omnicanalité du Groupe permet de répondre aux nouvelles attentes des joueurs, à travers d'une part le développement d'offres et de services digitaux et phygitaux et, d'autre part, par la mise en place des parcours fluidifiés réconciliant le physique et le « en ligne ». Le développement de l'offre de loterie digitale constitue par ailleurs un levier de résilience complémentaire à d'autres offres de loterie actuellement proposées exclusivement en points de vente (Amigo).

En cas d'échec de son plan stratégique en matière de développement de l'offre de loterie digitale, FDJ pourrait être confrontée à une fragilisation de son bassin joueurs ou voir l'attractivité de ses offres d'affaiblir, ce qui pourrait à terme avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

### 3.3.2.2 **Risques liés au développement des activités adjacentes**

Afin de renforcer la résilience de son modèle économique, l'un des axes stratégiques du Groupe est le développement de trois activités adjacentes à ses deux activités cœur de métier, en explorant des axes de croissance qu'il estime prometteurs

en s'appuyant sur ses actifs et son savoir-faire, avec l'objectif à terme de générer une rentabilité en dehors des activités de jeux d'argent et de hasard régulées par l'ANJ.

Le Groupe développe ainsi trois activités adjacentes : (i) une offre B2B de services à l'international à destination des opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, (ii) des prestations de paiement et services à destination des détaillants et du grand public et (iii) l'exploration de segments dans le secteur du divertissement (eSport et autres concepts de divertissement) (voir paragraphe 5.3.2 « Stratégie du Groupe »). Ces trois activités adjacentes soulèvent chacune des risques.

#### ♦ **Risques liés à la mise en œuvre de la stratégie de développement dans ces activités adjacentes**

Les trois activités adjacentes développées par le Groupe l'ont été récemment et, pour certaines, sont encore au tout début de leur développement. Il est en conséquence difficile d'anticiper à ce stade si le Groupe sera en mesure de mettre en œuvre avec succès sa stratégie dans ces nouveaux segments de marché et de prévoir la rentabilité qu'il pourra dégager de ces futures opportunités.

En matière de prestations B2B à l'international à destination des opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, le secteur s'est rapidement consolidé au cours des dernières années avec, depuis 2015, plusieurs rachats successifs d'envergure au niveau international. Dans ce contexte, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés pour faire face à la concurrence d'acteurs de taille plus importante et déjà présents sur ce segment de marché. Si le Groupe a d'ores et déjà enregistré ses premiers succès, il pourrait néanmoins rencontrer des difficultés pour remporter de nouveaux appels d'offres internationaux dans des pays distincts de ses marchés actuels, pour lesquels sa maîtrise de l'environnement serait moindre face à des concurrents plus puissants ou plus expérimentés. Compte tenu de ce contexte concurrentiel intense, il ne peut être exclu qu'un certain nombre de projets à l'étude par le Groupe ne seront pas réalisés.

En matière de prestations de paiement et services, et de divertissement, bien que le Groupe ait également rencontré ses premiers succès, ces deux activités restent particulièrement récentes ou encore exploratoires et présentent en conséquence

de nombreux risques, en particulier dans le secteur du divertissement, en pleine évolution numérique, dans un environnement marqué par une multitude d'acteurs et de modèles d'affaire. Le Groupe pourrait par conséquent ne pas être en mesure de développer des projets dans les délais prévus ou ne pas rencontrer les succès attendus.

Si le Groupe devait rencontrer des difficultés importantes dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement d'activités adjacentes ou si ce développement ne se révélait pas suffisamment rentable, son image, sa stratégie et ses perspectives pourraient en être affectées.

#### ◆ Risques liés au développement dans un contexte international

Le développement d'une activité B2B à l'international entraîne des risques nouveaux pour le Groupe en raison notamment d'environnements culturels, commerciaux et réglementaires différents de ceux qu'il maîtrise sur son marché d'origine. Cette nouvelle activité implique par exemple la participation à des appels d'offres initiés par des acteurs publics ou privés de la loterie et des paris sportifs dans des contextes qu'il maîtrise

moins. Le Groupe pourrait en conséquence être confronté à des difficultés nouvelles pour remporter de nouveaux contrats, ce qui pourrait être un frein à son développement international.

Le Groupe pourrait également rencontrer des difficultés à s'adapter aux contraintes réglementaires des pays dans lesquels il développe ses activités B2B, ce qui pourrait conduire, en cas de non-respect de ces contraintes, à des sanctions financières ou à la mise en cause de sa responsabilité contractuelle ou délictuelle et, le cas échéant, entraîner un risque d'image qui pourrait rendre l'obtention de contrats dans d'autres pays plus difficile. À titre d'illustration, les activités de Sporting Group et de ses filiales (acquisition en mai 2019), notamment de *spread betting*, sont soumises à des réglementations spécifiques, sous le contrôle des autorités locales compétentes <sup>(1)</sup>.

FDJ ne peut pas garantir qu'elle sera en mesure de gérer l'ensemble des risques liés à son développement international et pourrait également rencontrer des difficultés dans l'application des dispositions réglementaires en vigueur, ce qui est susceptible d'avoir un effet défavorable sur son image et sa réputation, ses activités, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

### 3.3.3 Risques liés à l'organisation du Groupe et du réseau de points de vente

#### 3.3.3.1 Risque d'inadéquation du réseau de distribution physique avec la stratégie du Groupe\*

Pour rester au plus près de ses clients, le Groupe s'appuie sur un réseau de près de 30 000 points de vente, répartis sur l'ensemble du territoire français (voir paragraphe 5.5.1.2 Fonction commerciale et réseau physique de distribution). À la différence d'autres grandes loteries étrangères qui ont choisi de proposer leur offre au travers d'une diversité de canaux de distribution (boutiques spécialisées, stations-services, grandes et moyennes surfaces), FDJ propose ses jeux essentiellement dans les bar-tabac-presse, historiquement très présents sur l'ensemble du territoire français.

Or ce réseau des bar-tabac-presse a été fragilisé ces dernières années, avec la mise en place de diverses mesures, notamment l'instauration de l'interdiction de fumer dans les lieux publics, la hausse du prix du tabac et la mise en place du « paquet neutre », mais aussi du fait de l'affaiblissement de la presse papier. Lors de la crise Covid-19, les points de vente physique du réseau de distribution FDJ sont majoritairement restés accessibles dans le cadre des autorisations données par l'État aux buralistes et aux marchands de presse. Toutefois, les mesures sanitaires exceptionnelles prises par les autorités, telles que la fermeture de la plupart des commerces et la limitation des déplacements individuels en France, ont conduit à une forte baisse de la fréquentation des points de vente en particulier lors des périodes

de confinement. Cette situation exceptionnelle a pu accentuer les difficultés de certains points de vente dont les effets à moyen et long termes (fréquentation clientèle, créances, arrêts d'activité, etc.) sont suivis par FDJ mais restent incertains à ce stade.

FDJ a initié depuis plusieurs années des mesures de soutien au maintien et au développement du réseau traditionnel des bar-tabac-presse et met en œuvre un processus de diversification de son réseau de distribution, en concertation avec les organisations représentatives du réseau traditionnel des bar-tabac-presse, afin de multiplier les points de contact avec ses clients.

Par ailleurs, l'évolution des habitudes de consommation des Français et leur appropriation progressive des usages digitaux ou mixtes concernent également le réseau de distribution physique, évolution parfois accentuée par le contexte de la crise Covid-19 (fermeture de certains commerces, réduction des horaires d'ouverture liée aux mesures de « couvre-feu », etc.). Pour accompagner ses partenaires historiques dans cette mutation, FDJ initie un programme de modernisation et de digitalisation des points de vente.

Malgré ses efforts, FDJ pourrait ne pas parvenir à accompagner l'évolution de son modèle de distribution physique, ce qui pourrait à terme avoir pour conséquence de réduire le montant des mises et, le cas échéant, avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

(1) UK Gambling Commission et Financial Conduct Authority (pour le *spread betting*) en Grande-Bretagne.

### 3.3.3.2 Risques liés à l'externalisation de la distribution physique

FDJ et les détaillants sont étroitement liés puisqu'en 2020, 90 % des mises ont été réalisées en points de vente et la rémunération versée par FDJ aux détaillants représente la deuxième source de revenus de la plupart des détaillants.

Toutefois, l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouveaux jeux et services (par exemple via des cartes de paiement), ou des formes nouvelles de services (services bancaires ou autres services de proximité par exemple) pourraient à terme modifier l'écosystème des points de vente. À titre d'illustration, des écrans d'informations publicitaires et des espaces dédiés à des services spécifiques se développent dans les points de vente et les détaillants se voient proposer des services destinés à leurs clients comme des cartes rechargeables pour des paris en ligne.

Cette multiplication des services et des sources de revenus pour les détaillants tient notamment à l'attractivité du réseau des bar-tabac-presses (en termes d'implantation et de nombre), à la rareté des points de contact avec les clients physiques pour l'ensemble des acteurs et à la volonté de certains opérateurs de paris sportifs en ligne de s'implanter au sein des points de vente. Ces nouveaux services proposés aux détaillants, qui leur assurent des sources

de revenus complémentaires, sont susceptibles de présenter à terme une forme de concurrence de l'offre de produits FDJ au sein de l'espace des points de vente.

Malgré les mesures prises par FDJ tendant notamment à moderniser et diversifier les activités de son réseau de points de vente notamment en nouant de nouveaux partenariats (voir paragraphe 5.4.3.2 « paiement et services ») et malgré le fait que FDJ est propriétaire des terminaux présents en points de vente, cette multiplication des offres de services en points de vente pourrait conduire à une confusion des joueurs sur les différents types d'offres, à une limitation des espaces dédiés au développement des offres FDJ en points de vente et entraîner une augmentation des coûts publicitaires et, le cas échéant, du coût total de distribution de ses offres en points de vente. Par ailleurs, bien qu'un nouveau niveau de commission aux détaillants ait été négocié en 2018, dans le cadre d'un accord qui a conduit à une hausse de la rémunération des détaillants, une demande d'évolution de la structure des commissions ne peut jamais être exclue.

À terme, ces tendances pourraient avoir un impact défavorable significatif sur les charges, la situation financière et les perspectives du Groupe.

### 3.3.4 Risques liés à la transformation des systèmes d'information

Les activités de FDJ sont étroitement liées à son système d'information et dépendent, même dans les points de vente, de ce système. Ce système d'information porte en effet la totalité des opérations de traitement des jeux, depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et sur Internet, jusqu'à la gestion des plateformes de jeux, des clients, l'approvisionnement logistique des détaillants, leurs facturations, leurs rémunérations ainsi que les outils d'animation de la force de vente.

Ayant fait le choix d'une technologie propriétaire, FDJ est contrainte de maintenir en permanence un système d'information performant et de haut niveau. Les risques liés aux questions d'intégrité des jeux (voir paragraphes 3.4.2.1 « Risque d'indisponibilité prolongée du système de prises de jeux en points de vente\* » et 3.4.3 « Risque dans le traitement informatique des jeux\* ») sont donc critiques pour les activités du Groupe et sa réputation.

Le Groupe peut en outre être confronté à un risque de difficulté d'adaptation de son système d'information aux évolutions de ses activités et de sa stratégie technologique vers une cible omnicanale. En effet, comme l'a illustré l'accroissement significatif des mises en ligne, notamment en 2020, les modalités d'exercice des activités du Groupe évoluent rapidement, dans un environnement de plus en plus dématérialisé. Dans ce cadre, les systèmes d'information prennent une place prépondérante.

Bien que le Groupe ait mis en place des mesures pour pallier ces éventuelles difficultés, s'il devait rencontrer des difficultés significatives dans la gestion de son système d'information ou ne parvenait pas à le faire évoluer conformément à ses objectifs, ou si cette évolution devait être retardée, ceci pourrait avoir un impact défavorable significatif sur ses activités, son image, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.



## 3.4 Risques liés aux opérations du Groupe

### 3.4.1 Risque de cybercriminalité\*

Dans un contexte d'accroissement des menaces externes (cyberattaques ciblées ou d'envergure mondiale notamment), le Groupe peut être la cible de cyberattaques, internes ou externes, ayant notamment pour objectifs des intrusions, escroqueries, usurpations d'identité numérique, phishing, hacking, détournements financiers, dénis de service, défigurations de sites web, extorsions de fonds, vols de données sensibles ou personnelles.

Les acteurs du secteur du jeu font de plus en plus fréquemment l'objet d'attaques de leurs systèmes d'information. À titre d'illustration, des opérateurs de jeu français ont fait l'objet en 2019 et en 2020 d'attaques en déni de service (DDoS).

Les cyberattaques pourraient également être le fait d'organisations qui pourraient trouver dans la dénonciation des jeux d'argent une manière de communiquer.

Bien que le Groupe ait pris un nombre important de mesures visant à réduire le risque de cybercriminalité, décrites dans le paragraphe 5.2.2 « Organisation en matière de gestion du risque Cyber », ces attaques pourraient conduire à une interruption de tout ou partie des activités du Groupe, entraîner des risques de contentieux et provoquer des pertes financières. Elles pourraient également avoir des conséquences négatives sur l'image et la réputation du Groupe.

### 3.4.2 Risques liés à la continuité d'activité

#### 3.4.2.1 Risque d'indisponibilité prolongée du système de prises de jeux en points de vente\*

Bien que FDJ dispose d'un triple dispositif de sécurité des données informatiques et d'un plan de continuité informatique (voir paragraphe 3.5.2.1 « Organisation en matière d'intégrité des jeux »), le système de prises de jeux en points de vente peut faire l'objet de pannes ou d'erreurs humaines (tests insuffisants avant mise en production par exemple), subir une saturation du réseau informatique, subir une défaillance de tiers (telle qu'une panne du réseau de télécommunication), faire l'objet d'attaques informatiques ou encore être affecté par une catastrophe naturelle.

Une indisponibilité prolongée (supérieure à 2 heures) des systèmes informatiques de prises de jeux en points de vente, du réseau télécom par lequel transitent les informations de prises de jeu, ou une défaillance d'un fournisseur stratégique (notamment le fournisseur de terminaux de prises de jeux), empêchant l'enregistrement des mises, pourraient entraîner pour FDJ des pertes financières (évaluées à environ 100 000 € de perte de mises par minute d'interruption en pic d'activité), l'exposer à des litiges potentiels avec des détaillants, porter atteinte à son image et sa réputation ou lui faire perdre des parts de marché sur les offres en concurrence.

#### 3.4.2.2 Risque d'interruption de la chaîne d'approvisionnement des points de vente

FDJ dispose du premier réseau de distribution de proximité de France, avec près de 30 000 points de vente en 2020. Ce vaste réseau doit être alimenté en supports de jeux répondant aux exigences de qualité attendues et dans les délais prévus.

FDJ a mis en place un dispositif de bascule de production de jeux entre deux imprimeurs principaux, permettant à l'un d'assurer tout ou partie de la production si l'autre est défaillant (les deux principaux fournisseurs nord-américains fournissent à eux seuls

l'essentiel des tickets commandés chaque année par le Groupe, et ce dans un cadre contractuel négocié comportant des clauses permettant de préserver l'équilibre du contrat entre les parties, par exemple en cas d'évolution des besoins du Groupe ou des capacités des imprimeurs). Si le Groupe privilégie le recours à plusieurs fournisseurs pour chaque type de support de jeux pour pallier une éventuelle défaillance d'un fournisseur, il pourrait toutefois rencontrer des difficultés dans son approvisionnement, tels que des retards ou des interruptions de livraison, et ce malgré les dispositifs mis en place pour les éviter ou en limiter les conséquences (mise en place d'un plan d'approvisionnement d'urgence avec les imprimeurs), ce qui pourrait le conduire à supporter des coûts de remplacement importants.

Par ailleurs, depuis 2016, FDJ possède un entrepôt central mécanisé de 10 000 m<sup>2</sup> en région parisienne et a mis en œuvre un plan de continuité de l'activité de cet entrepôt, au travers notamment de l'ouverture d'un entrepôt de secours opérationnel disposant d'un stock de secours permettant de couvrir une interruption de deux à trois semaines. Toutefois, en cas d'interruption prolongée du système de production ou du système logistique, en raison d'une panne, d'un mouvement social national ou local dans le transport routier par exemple ou d'un événement (climatique, sanitaire...) majeur susceptible de retarder ou d'empêcher l'acheminement des produits vers l'entrepôt central, la préparation des commandes au niveau des entrepôts ou le transport des produits vers le réseau de distribution, le Groupe pourrait faire face à une rupture de stocks ou une interruption de la chaîne de livraison. Pour information, en 2020, les mesures administratives ou sanitaires liées à la crise Covid-19 n'ont pas entraîné de rupture de la chaîne d'approvisionnement en support de jeux au niveau de l'entrepôt central ou vers le réseau de distribution.

L'impossibilité d'approvisionner les points de vente avec tout ou partie des jeux de loterie pourrait entraîner un risque d'image, le cas échéant des litiges potentiels avec les détaillants et avoir un effet négatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe.

### 3.4.3 Risques liés à l'intégrité et à la sécurité des opérations de jeux

En contrepartie des droits exclusifs qui lui sont accordés pour l'organisation et l'exploitation des jeux de loterie (en points de vente et en ligne) ainsi que des paris sportifs en points de vente, FDJ a pour mission d'assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité de ses opérations de jeux et de veiller à la transparence de leur exploitation.

Dans ce contexte, FDJ s'efforce en permanence de prévenir les nombreux risques d'atteinte à l'intégrité de ses jeux qui peuvent se manifester dans le traitement informatique des jeux ou lors des différentes étapes opérationnelles de la chaîne de traitement des jeux ; de leur conception jusqu'au paiement des lots.

#### ◆ Risque dans le traitement informatique des jeux\*

Les activités du Groupe sont de plus en plus dépendantes des systèmes d'information, tant pour les prises de jeux en points de vente, les prises de jeux numérisées ou les jeux et paris en ligne, que pour la conduite de ses activités B2B au profit des opérateurs de loterie et de paris sportifs à l'étranger.

Bien que le Groupe ait mis en place des mécanismes de protection (voir paragraphe 3.5.2.1 « Organisation en matière d'intégrité des jeux »), un problème sur le système d'information de FDJ (accident, panne, erreur humaine, test insuffisant, saturation du réseau informatique, attaque informatique, catastrophe naturelle) pourrait entraîner l'arrêt des prises de jeux ou empêcher la réalisation des tirages électroniques. Ceci pourrait avoir des conséquences négatives significatives sur son chiffre d'affaires, ses résultats et ses perspectives.

FDJ peut être confrontée à de nombreux risques dans ce domaine dont :

- ◆ une anomalie dans la réalisation des tirages informatiques qui délivreraient plus ou moins de lots que ce qu'ils devraient (par exemple, anomalie dans un des systèmes de génération aléatoire du super jackpot) ;
- ◆ une anomalie dans le terminal présent en points de vente qui ne permettrait pas de détecter les tickets gagnants ;
- ◆ un dysfonctionnement dans l'affichage du gain (incohérence entre le système informatique et l'affichage qui est fait aux joueurs) ;
- ◆ une indisponibilité prolongée du système de cotation ou un dysfonctionnement dans la fixation de la cote ;
- ◆ un défaut d'intégrité des jeux. À titre d'illustration, deux sites de jeux de FDJ ont été préventivement bloqués, en 2018, du samedi matin 14 avril au lundi 16 avril après-midi après que des anomalies d'affichage soient survenues dans la nuit du vendredi 13 avril au 14 avril 2018. Entre le début de l'incident et le blocage des sites, des clients ont rapporté avoir eu accès aux informations personnelles d'autres clients (mais pas à leurs moyens de paiement).

Enfin, les opérateurs qui distribuent les applications sur smartphone et tablette pourraient décider de mettre en place des politiques restrictives, notamment en matière de jeu d'argent (par exemple interdire toute application en lien avec des jeux d'argent) et ont pu, ou pourraient, interdire toute application qui ne fonctionnerait pas (y compris pour les paiements) en intégralité sur leur système d'exploitation. Par exemple, Apple avait publié en septembre 2019 de nouvelles directives imposant que les applications de jeux d'argent présentes sur l'App Store soient directement développées au sein du système d'exploitation Apple (iOS).

Outre l'impact direct que ceci pourrait avoir sur les mises de FDJ, ainsi que sur son image et sa réputation, les risques dans

le traitement informatique des jeux pourraient entraîner des contentieux avec des joueurs voire une sanction de la part du régulateur (comme ceci a déjà été le cas dans d'autres pays pour manquement à l'intégrité des jeux). De telles conséquences sont susceptibles d'avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

#### ◆ Risque de défaut de conception des jeux de loterie

FDJ propose de nombreux jeux de loterie, en points de vente et en ligne, dont la conception peut parfois se révéler complexe. Lors de la conception de ces jeux, des défaillances techniques et humaines ne peuvent être exclues (par exemple des erreurs dans les tableaux de lots).

Si les rares événements de cette nature intervenus à ce jour n'ont pas été significatifs, la survenance de telles défaillances, de nature à compromettre l'intégrité, la fiabilité et la transparence des jeux de FDJ et susciter la défiance des joueurs, pourrait remettre en cause la conformité des jeux FDJ aux réglementations qui lui sont applicables et entraîner en conséquence la suspension temporaire voire le retrait définitif des autorisations d'exploitation des jeux concernés ou entraîner des sanctions pécuniaires. Des erreurs ou défauts de conception pourraient également retarder l'introduction ou le relancement d'un jeu.

Ces défaillances pourraient par ailleurs contraindre FDJ à reverser aux joueurs des gains supérieurs aux mises ou l'exposer à des réclamations ou des litiges de la part de joueurs, dont il pourrait résulter une atteinte à l'image et à la réputation de FDJ, ce qui pourrait avoir des conséquences défavorables sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

#### ◆ Risque dans la fabrication des jeux instantanés

Les jeux instantanés sont des jeux dont les supports, matériels ou immatériels, font l'objet d'émissions par blocs constituées d'un nombre déterminé d'unités de jeux, chaque émission étant constituée d'un ou de plusieurs blocs comportant le même tableau de lots. Les inscriptions représentatives des lots sont occultées avant la mise à disposition du public et révélées à l'initiative du joueur par une action ou une décision de la part de celui-ci. En 2020, plus de 20 M€ ont été misés chaque jour dans le cadre des jeux instantanés.

À cet égard, la qualité des supports de jeux de grattage est primordiale pour FDJ et fait l'objet de multiples contrôles aux différentes étapes clés de la fabrication, par les fournisseurs des tickets eux-mêmes, par FDJ et par des tiers externes (tels que des laboratoires ou auditeurs externes).

Malgré les dispositifs de contrôle de qualité mis en place, un ou plusieurs fournisseurs pourraient commettre des erreurs, par exemple dans l'impression des tickets. Ces erreurs pourraient conduire FDJ à payer des sommes qui n'étaient pas prévues sur la base du tableau des lots ou l'exposer à des réclamations ou des litiges de la part de joueurs. Si les stipulations contractuelles des contrats d'approvisionnement prévoient la prise en charge par le fabricant des lots indûment payés à la suite d'une erreur d'impression, de telles erreurs, ainsi que des erreurs de FDJ dans la programmation des jeux, pourraient en outre entraîner la non-conformité des jeux concernés aux réglementations qui leur sont applicables et conduire en conséquence à la suspension temporaire voire au retrait définitif des autorisations d'exploitation des jeux concernés ou entraîner des sanctions pécuniaires, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image et la réputation du Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

### ◆ Risque d'erreur sur les tirages

Les tirages des jeux de loterie de FDJ, dont le déroulement est diffusé à la télévision ou sur internet pour une plus grande transparence, donnent lieu à des contrôles spécifiques, réalisés sous la supervision d'un huissier de justice, qui en certifie les résultats à partir d'outils dédiés avant leur promulgation.

Ces mesures de protection très élevées ne peuvent toutefois pas totalement exclure le risque d'erreurs techniques ou humaines lors des tirages ou lors de la promulgation des résultats. Outre le préjudice d'image qui pourrait en résulter pour FDJ, la survenance de telles défaillances pourrait contraindre FDJ à payer aux joueurs des gains plus importants que le paiement normal des lots, l'exposer à des réclamations ou des litiges de la part de joueurs, et, le cas échéant, avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe.

### ◆ Risques liés à la sécurité des jeux et à la surveillance des réseaux de distribution pour l'intégrité des jeux

FDJ est tenue d'assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux, de prévenir les risques d'une exploitation des jeux d'argent à des fins frauduleuses ou criminelles et de lutter contre le blanchiment d'argent.

Ainsi, FDJ doit s'assurer :

- ◆ de l'intégrité et la sécurisation des opérations de jeux dans les canaux de distribution afin de faire face aux risques de fraudes, d'abus de confiance, d'escroquerie et de blanchiment d'argent de la part des détaillants en points de vente ;
- ◆ du respect des dispositions législatives et réglementaires sur la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

Bien que la direction de la Sécurité du Groupe analyse les évolutions atypiques de mises en points de vente, que l'ouverture de nouveaux points de vente FDJ soit strictement réglementée et soumise à agrément et que des contrôles réguliers en points de vente soient effectués, FDJ ne peut exclure que des joueurs ou des détaillants utilisent des moyens très sophistiqués pour blanchir de l'argent ou effectuer toute autre opération illégale (voir les paragraphes 3.4.4 « Risque de fraude sur les jeux » et 3.1.4 « Risque de blanchiment d'argent »).

Une défaillance de FDJ dans la surveillance des jeux et des points de vente pourrait entraîner des sanctions des autorités compétentes, entacher l'image et la réputation de FDJ et, le cas échéant, avoir des conséquences défavorables sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives de FDJ.

## 3.4.4 Risque de fraude sur les jeux RSE

L'exploitation de jeux d'argent et de hasard comporte naturellement des risques de fraude. En tant qu'opérateur de jeux d'argent et de hasard, FDJ est exposée à diverses formes de fraudes (fraudes des joueurs, fraudes des détaillants, fraudes internes), susceptibles de se manifester à toutes les étapes de la chaîne des jeux d'argent, notamment lors des tirages ou à l'occasion du paiement des lots.

Au-delà du risque d'exploitation frauduleuse inhérent aux jeux de loterie, le Groupe est également exposé à un risque accru de fraudes en raison de ses activités de paris sportifs, notamment de paris en ligne, qui peuvent être le terrain de prédilection de multiples fraudes. Un des principaux risques en matière de paris sportifs en ligne est la possible collusion entre joueurs et coteurs. À titre indicatif, fin 2019, une affaire de paris frauduleux

sur un match de D1 algérienne a conduit à l'audition de plusieurs employés d'un opérateur de paris en ligne concurrent de FDJ.

Pour se prémunir contre ces risques de fraude, FDJ a mis en place un nombre important de mesures destinées à les détecter rapidement. Toutefois, ces dispositifs ne sauraient exclure tout risque de détection tardive ou insuffisante des fraudes ni une défaillance dans la gestion des cas détectés. S'il n'était pas en mesure de prévenir ou détecter l'exploitation frauduleuse de ses activités, le Groupe pourrait subir des pertes financières importantes ainsi qu'une atteinte à son image et sa réputation auprès des parties intéressées (État, joueurs, clients B2B, autorités de régulation, TRACFIN, etc.), ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

## 3.4.5 Risque de contrepartie

Certains jeux instantanés et certains jeux de tirage (comme Amigo ou KENO) sont fondés sur le principe de la contrepartie : (i) la valeur unitaire des lots est fixe ou résulte d'un calcul de probabilités, (ii) le nombre ou la valeur des lots gagnés sont déterminés par le hasard. Ainsi, le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut pas être prédéterminé de manière précise : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la part des mises des joueurs.

Par exemple, dans le cas de jeux de tirage, la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises. Le décret « Droits Exclusifs » de 2019 plafonne, par évènement, le montant des gains à payer dans la limite de 100 M€ pour les jeux basés sur le principe de contrepartie. Toutefois, il ne peut être exclu que le tableau de lots de l'un des jeux de contrepartie de FDJ conduise, pour un tirage donné, dans des cas d'occurrence

théoriquement extrêmement faibles (1 fois tous les 15 000 ans environ), à un montant de gains supérieur à 100 M€ ou encore dans des cas théoriquement et statistiquement encore plus faibles à des gains supérieurs à 200 M€. Il y a donc une possibilité d'écart entre ces gains effectifs et la part théorique des gagnants. Selon leur sens, ces écarts peuvent induire un risque financier pour FDJ. On parle à cet égard de risque de contrepartie, qui correspond à l'existence d'écarts (positifs ou négatifs) entre la part théorique des mises dévolue aux gagnants et le montant total des lots effectivement distribués.

Par ailleurs, un risque de contrepartie peut également se rencontrer en matière de paris sportifs à cote, dans l'hypothèse où les compétitions seraient remportées de manière répétée, sur de longues périodes, par les sportifs favoris ou en présence de joueurs très expérimentés qui multiplieraient les gains.

Si le montant des gains devait dépasser le plafond réglementaire pour un événement donné, FDJ ne serait pas en mesure de payer aux joueurs le montant unitaire des gains qui devraient leur revenir, ce qui pourrait l'exposer à des réclamations ou des litiges de la part des joueurs, susceptibles de porter atteinte à son image et sa réputation et d'affecter le niveau des mises futures collectées par le Groupe sur ses jeux.

Jusqu'au 31 décembre 2019, le risque de contrepartie était quasi intégralement couvert par un système de fonds de contrepartie, dont les principes de fonctionnement étaient définis par décret. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, concomitamment à l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation concernant le cadre fiscal et comptable des jeux d'argent et de hasard, le risque de contrepartie des jeux de loterie n'est plus assuré par les fonds de contrepartie mais par une couverture d'assurance qui a été souscrite par FDJ auprès de plusieurs assureurs et réassureurs de premier rang, français et internationaux. Ce contrat garantit pour l'activité de loterie, un panier de jeux de contrepartie de manière agrégée. La garantie applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021 comporte un plafond annuel de 130 M€ et une franchise de l'ordre de 6 M€ (voir paragraphe 3.5.4.1 « Assurance risque de contrepartie sur les jeux de loterie »)

En dépit de la souscription de cette police d'assurance, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de couvrir en totalité le risque de contrepartie de certains jeux, du fait de l'existence de clauses d'exclusion standard prévues par la police d'assurance, susceptibles de conduire à une absence totale d'indemnisation, à une indemnisation tardive ou à une indemnisation partielle.

En outre, les primes d'assurance pourraient augmenter à l'avenir, en fonction notamment de l'évolution des statistiques de sinistres de contrepartie dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, ce qui pourrait rendre plus difficile ou plus onéreux, voire impossible pour le Groupe, d'obtenir ou de renouveler une telle police d'assurance. Une absence de couverture ou une couverture insuffisante du risque de contrepartie pourrait avoir des conséquences significativement défavorables sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives de FDJ.

### 3.4.6 Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs (dont risque épidémique) RSE

La protection des personnels (collaborateurs, prestataires) fait partie des priorités du groupe FDJ. Le Groupe est notamment exposé aux risques relatifs à la santé et à la sécurité au travail qui peuvent conduire à des arrêts de travail ou à la reconnaissance de maladies professionnelles, notamment concernant ses activités commerciales et de logistique.

Au-delà des risques de santé et de sécurité traditionnels, la crise sanitaire Covid-19 a rappelé que le risque épidémique (ex : SRAS, grippe H1N1, virus Ebola, etc.) est un risque systémique dont les conséquences peuvent concerner les salariés, les fournisseurs, les détaillants et les clients du groupe FDJ. L'exposition du Groupe à ce risque concerne principalement les scénarios d'épidémies localisées sur la France ou le Royaume-Uni mais plus globalement en Europe et Amérique du Nord, comme cela a eu lieu au cours de l'année 2020 avec l'épidémie mondiale Covid-19.

Le groupe FDJ assure une veille permanente sur les risques sanitaires pouvant porter préjudice à ses collaborateurs ou avoir un effet défavorable sur son activité. Plus spécifiquement, face à l'épidémie Covid-19, le Groupe a engagé différentes mesures visant à assurer la continuité de ses activités tout en maintenant la

sécurité sanitaire de ses collaborateurs et prestataires (ex : recours au télétravail, renforcement des mesures sanitaires collectives et individuelles pour les activités ne pouvant être réalisées à distance, notamment au niveau de la chaîne logistique, etc.). La mise en place de ces mesures ne peut toutefois pas totalement exclure la survenance de cas de contaminations parmi les collaborateurs du Groupe.

Outre les aspects humains pour le Groupe, le risque épidémique pourrait avoir pour conséquence la fermeture de certaines zones d'activité ou la limitation des déplacements individuels, entraînant de fait des modifications dans les niveaux de consommation, les modes de transport et les possibilités de déplacements entre régions. Le risque épidémique pourrait également conduire au report, voire à l'annulation de nombreux événements sportifs nationaux ou internationaux, support de l'activité de paris sportifs (comme cela a été le cas avec le report de l'Euro 2020 de football) et par conséquent avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe (voir 7.1.1.1 « Crise sanitaire et conséquences économiques »).

*Les éléments relatifs aux risques financiers (risque de liquidité, risque de taux, risque de marché, etc.) et aux dispositifs de gestion associés sont détaillés dans la note 8.5 "Politique de gestion des risques financiers" des comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2020 (voir Annexe 1).*

## 3.5 Gestion des risques

### 3.5.1 Cadre de maîtrise de l'activité et des risques

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne est constitué d'une organisation, de procédures et de dispositifs de maîtrise, mis en œuvre par la direction générale et l'ensemble du personnel sous la responsabilité du conseil d'administration. Il est destiné à donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs opérationnels, à la conformité aux lois et réglementations en vigueur, aux principes éthiques et standards du Groupe, et en particulier à la fiabilité de l'information financière et extra-financière.

Le Groupe a adopté une approche Gouvernance Risques Conformité articulée autour de trois lignes de maîtrise, sur la base de la position de place IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances en Entreprise) et IFA (Institut Français des Administrateurs) :

1. la première ligne de maîtrise est constituée des équipes opérationnelles et de leur hiérarchie, dont l'implication quotidienne est essentielle ;
2. la deuxième ligne de maîtrise regroupe les directions transverses ou Corporate, indépendantes des opérations ;
3. la troisième ligne de maîtrise est formée par l'Audit Interne.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe est déployé dans l'ensemble des entités du Groupe avec une dynamique d'amélioration continue et mobilise à la fois des acteurs internes et externes.

#### 3.5.1.1 Acteurs internes du dispositif de gestion des risques et cartographie des risques

Les pôles, les Directions support et les filiales de FDJ mettent en place les dispositifs de contrôle interne régissant leurs activités. Les opérations du Groupe sont principalement surveillées et contrôlées par différentes directions transverses ou Corporate.

##### ◆ Direction de la Sécurité

La direction de la Sécurité a pour mission de garantir la sécurité du patrimoine humain, matériel et réputationnel du groupe FDJ, et dans une optique de lutte contre la fraude, le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT), d'assurer l'intégrité et la sécurité des jeux et leur commercialisation dans le réseau de points de vente et le réseau numérique.

En termes d'organisation, au sein de cette direction :

- ◆ le département Sécurité des Jeux, lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme en intégrant les prérequis sécurité dans les projets de jeux ou les nouveaux processus, en surveillant et en contrôlant les opérations de jeux, les opérations logistiques et de paiement, en inspectant le réseau de points de vente et en collaborant avec les autorités (réquisitions judiciaires, droit de communication, déclarations de soupçon auprès de TRACFIN) ;
- ◆ le service Intégrité des jeux garantit l'intégrité des jeux et des processus en définissant, en formalisant et en faisant respecter les référentiels de sécurité applicables, en évaluant et en autorisant les processus les plus sensibles, en certifiant les jeux, en assurant la conformité antiblanchiment, en formant les acteurs (collaborateurs FDJ et clients professionnels) et en favorisant les certifications ;

- ◆ le département Contrôle interne et conformité LCB/FT, identifie, évalue et contrôle l'ensemble des risques de manquement aux obligations législatives, réglementaires en matière de lutte contre le blanchiment et financement du terrorisme (LCB/FT), et supervise l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation et de sensibilisation internes et externes ;
- ◆ le service Sûreté, protège les patrimoines humains, matériels et immatériels en garantissant la sûreté des biens, de l'information et des personnes ;
- ◆ le service Intelligence économique, configure les veilles au service de l'entreprise, effectue des analyses de conformité relatives aux partenaires et fournisseurs et rédige des notes ou dossiers (due diligence) à l'attention des demandeurs internes ;
- ◆ le service Gestion de Crise a pour mission de permettre au Groupe de faire face aux incidents menaçant la pérennité de ses activités à travers le dispositif de gestion de crises qui peut être mobilisé pour faire face à un incident critique : Une cellule de crise opérationnelle sollicitant tous les métiers opérationnels internes nécessaires à la résolution rapide et exhaustive de l'incident et/ou une cellule de crise décisionnelle sollicitant les directeurs du Comité de direction Groupe (CDG) nécessaires afin de définir un positionnement d'entreprise ainsi que le plan d'actions approprié, en réponse à l'incident survenu.

##### ◆ Direction de la Régulation et des Affaires Publiques

La direction de la Régulation et des Affaires Publiques gère la relation avec les pouvoirs publics tant nationaux qu'europeens, ainsi qu'avec le régulateur sur toutes les questions liées à l'encadrement des jeux d'argent et de hasard.

Elle est garante de la conformité financière et de l'évaluation des risques de contrepartie liés à l'exploitation des jeux et s'assure de la conformité au cadre réglementaire et de régulation des activités des jeux et paris proposés en concurrence et sous droits exclusifs par l'entreprise, à travers notamment la tenue du comité de pilotage dédié qui associe et coordonne toutes les entités internes de l'entreprise concernées.

##### ◆ Pôle Finances, Performance et Stratégie

Le pôle Finances, Performance et Stratégie garantit et contrôle la prise en compte des enjeux de performance de l'entreprise sur l'ensemble des dimensions : financière, fiscale, stratégique, organisationnelle et opérationnelle.

Le pôle Finances, Performance et Stratégie est également responsable de la qualité et de la sincérité de l'information comptable et financière de la société et de ses filiales et des documents à destination externe.

##### ◆ Direction juridique

La direction juridique est en charge de la gestion des risques de non-conformité, des risques contractuels et des risques de litiges.

### ◆ Direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique

La direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique est en charge des principaux dispositifs de maîtrise des risques spécifiques ou transverses tels que :

- ◆ la Conformité Anticorruption, qui construit et anime le dispositif de lutte contre la corruption et les atteintes à la probité conformément à la loi Sapin II et aux lois étrangères extraterritoriales en matière d'anticorruption ;
- ◆ la fonction Contrôle Fraude et Corruption, qui pilote le dispositif de prévention de la fraude interne et met en œuvre les contrôles pour prévenir et détecter la fraude interne et la corruption ;
- ◆ le *Risk Management* (la gestion des risques), qui permet d'améliorer le processus de gouvernance et les processus d'identification, de contrôle et de pilotage des risques du groupe FDJ. Le *Risk Management* donne la vision descendante (*top-down*) et globale des risques du Groupe à trois ans.

Ce dispositif repose notamment sur les travaux de cartographie annuelle des risques Groupe (identification, évaluation et hiérarchisation des risques principaux du Groupe, en lien avec des enjeux stratégiques). Les travaux de cartographie annuelle s'appuient sur un univers de risques liés aux différents métiers et activités du Groupe, mis à jour à minima annuellement et intégrant les risques stratégiques, externes, opérationnels et de non-conformité. Chaque risque de la cartographie est affecté à un unique « porteur de risques », membre du Comité de direction Groupe, ayant pour mission de déterminer et de suivre les plans d'actions associés à ce risque au cours de l'année. La cartographie des risques Groupe et l'avancement des plans d'actions associés sont présentés chaque année au Comité d'audit et des risques ;

- ◆ le Contrôle Interne, qui assure une mission d'accompagnement au pilotage des risques du Groupe et dispositifs de maîtrise associés. Cette mission s'exerce notamment au travers de campagnes régulières d'auto-évaluation par les métiers de la mise en œuvre de leurs dispositifs de maîtrise des risques. Le Contrôle Interne remonte une vision ascendante (*bottom-up*) de la maîtrise des activités du Groupe, complémentaire

de celle du *Risk Management*. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent ainsi de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société ;

- ◆ le système de management intégré (SMI), porté par la fonction Qualité SMI Amélioration, qui fournit un accompagnement sur mesure aux entités, dans la construction d'un socle solide de fonctionnement. Il donne un cadre structurant pour animer les activités du Groupe, en tenant compte des opportunités, pour favoriser l'agilité et l'amélioration. Il permet de coordonner les différentes certifications et démarches normatives du Groupe ;
- ◆ l'Audit Interne, activité permanente, indépendante et objective (elle respecte les normes professionnelles et est directement rattachée à la direction générale), qui donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations du Groupe, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide le Groupe à atteindre ses objectifs en matière de risques en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Cette évaluation porte sur l'ensemble des composantes du dispositif de contrôle interne, dont la fiabilité et l'intégrité des informations financières, l'efficacité et l'efficacité des opérations, la protection du patrimoine de l'entreprise, ainsi que le respect des lois, règlements et contrats.

La direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique s'est par ailleurs doté en 2020 d'un outil de GRC (*Governance, Risk, Compliance*) lui permettant de réaliser ses missions autour d'un outil intégré, et support aux différentes entités du Groupe dans la réalisation des auto-évaluations de contrôle interne et la consolidation en temps réel de l'avancement des plans d'action des entités auditées.

#### 3.5.1.2 Acteurs externes du dispositif de gestion des risques

FDJ est soumise à divers contrôles exercés par les autorités publiques.

Par ailleurs, comme toute autre société anonyme qui est tenue d'établir des comptes consolidés, FDJ est soumise au contrôle d'un collège de deux commissaires aux comptes.

### 3.5.2 Description des principaux dispositifs de gestion de risques

Comme indiqué ci-dessus, le Groupe est exposé à des risques spécifiques liés à son activité d'opérateur de jeux. Compte tenu de l'importance des enjeux liés à l'intégrité des jeux, à la gestion du risque Cyber et au Jeu responsable, figure ci-dessous une description des dispositifs de gestion de risques associés à ces trois thématiques.

#### 3.5.2.1 Principe de gestion des risques en matière d'intégrité des jeux

Au titre de ses obligations légales et réglementaires, FDJ doit prendre les mesures et accomplir les diligences et les contrôles nécessaires à la bonne mise en œuvre de l'objectif d'assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux et de veiller à la transparence de leur exploitation.

#### ◆ Organisation en matière d'intégrité des jeux

Afin de répondre à la volonté de mettre en œuvre les meilleures pratiques de sécurité de l'information ayant cours au sein des entreprises de manière générale, et plus particulièrement au sein des entreprises exploitant des jeux de loterie, FDJ a mis en place depuis 2009, un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI).

Le SMSI de FDJ répond à trois enjeux majeurs :

- ◆ assurer la conformité des activités de FDJ à la réglementation ;
- ◆ garantir l'intégrité des jeux ;
- ◆ lutter contre les risques de cybercriminalité.

Ce SMSI couvre désormais l'ensemble des processus de l'entreprise : systèmes et opérations de jeux (en points de vente et en ligne), comptabilité, équipements, gestion de la relation client, sites web et centre d'appels, etc.

FDJ est certifiée ISO 27001 et WLA-SCS. FDJ a été une des premières loteries à obtenir la nouvelle certification WLA-SCS 2016 de la World Lottery Association, qui inclut 26 nouveaux points de contrôles renforçant les exigences sur (i) les tirages électroniques de loterie, (ii) les services interactifs et les canaux de distribution digitaux, en particulier pour sécuriser les transactions financières à distance et (iii) les paris sportifs, en lien avec le fort développement du marché et les enjeux liés à l'intégrité du sport.

### ◆ Dispositif technique global

Au sein du groupe FDJ, l'intégrité des jeux repose sur des principes techniques fondamentaux :

- ◆ un système d'information segmenté et cloisonné grâce à des mécanismes de filtrage ;
- ◆ un centre de données construit en 2009 conforme aux normes antisismiques et disposant de deux salles autonomes en alimentation des données, alimentation électrique et systèmes de refroidissement. Les enregistrements se font en simultané dans les deux salles informatiques pour assurer une continuité opérationnelle en cas de défaillance de l'une d'entre elles. FDJ dispose également d'un centre d'intégrité permettant ainsi une triple-réplication des processus et données critiques (prises de jeux et paiements par exemple) ;
- ◆ une gestion stricte des identités et des contrôles d'accès : identifiants uniques et contrôles d'accès logiques reposant sur le principe du moindre privilège, contrôles d'accès physiques renforcés pour les zones sensibles telles que les salles des coffres (boules de tirage) ou le *data center* ;
- ◆ un système de sécurisation des communications : surveillance des équipements informatiques, utilisation de moyens cryptographiques ;
- ◆ une gestion spécifique de l'intégrité des systèmes d'information jeux : sauvegarde des données, cycle « journalisation/horodatage/scellement des données » ;
- ◆ un mécanisme de cybersécurité (détaillé en partie 5.2.2 « Organisation en matière de gestion du risque Cyber »).

### ◆ Mesures en place pour assurer l'intégrité des opérations de jeux instantanés

Avec 7,7 Mds€ de mises en 2020, les jeux instantanés distribués en points de vente constituent la première gamme contributrice de mises de l'entreprise (46 % du total). Ils participent également fortement au dynamisme de l'offre de jeux avec de nombreux lancements et relancements. 2 milliards de tickets ont été imprimés par les trois imprimeurs en charge de la production des tickets en 2020.

Les enjeux d'intégrité associés à la gamme de jeux instantanés sont essentiellement :

- ◆ la génération et la répartition aléatoire des lots ;
- ◆ l'intégrité et la sécurité des supports de jeux (les tickets) ;
- ◆ la sécurité du système d'information dédié ;
- ◆ la sécurité physique des tickets.

Les différentes étapes pour tout lancement de jeux instantanés en points de vente intègrent des points de contrôles préventifs et détectifs, automatiques ou opérés par les équipes métiers :

#### 1/ phase de conception et validation :

- ◆ validation des principales composantes du jeu (nom, visuel, tableaux de lots, etc.) par les fonctions supports du Groupe (direction de la Sécurité, la direction juridique et la direction du Jeu responsable) ;

#### 2/ phase de fabrication :

- ◆ fabrication des supports de jeux notamment par les deux leaders mondiaux de l'impression de ticket de loterie, en privilégiant le recours à plusieurs fournisseurs distincts pour chaque type de support de jeu,
- ◆ contrôles de la qualité de ces supports aux différentes étapes clé de la fabrication par les fournisseurs eux-mêmes et par FDJ, mais également par des tiers externes (laboratoires, auditeurs externes, etc.) ;

#### 3/ phase de lancement :

- ◆ acheminement des produits vers les entrepôts FDJ par bateau et camion avec des plans de continuité en cas de situation inhabituelle,
- ◆ mise en place de dispositifs de sécurité afin de sécuriser les différentes étapes de l'acheminement des supports de jeu (fabrication, transport, stockage dans les entrepôts de FDJ). Par ailleurs, les tickets de jeux instantanés n'ont aucune valeur, et ce jusqu'à l'activation des livrets par le détaillant lui-même en points de vente,
- ◆ la réception, le stockage et la préparation des commandes de supports de jeux, en particulier pour les jeux instantanés, sont soumis à différents contrôles quantitatifs et qualitatifs. Les différents systèmes d'information permettent de suivre au global la localisation du stock et sa consommation, afin d'éviter toute rupture de stock,
- ◆ enfin, afin de garantir la continuité d'activité en cas de défaillance majeure de l'entrepôt central (événement naturel, accident industriel, etc.), un stock dit « de sécurité » est disponible sur un autre site dédié et permet de continuer l'approvisionnement national du réseau de distribution sur les principaux jeux commercialisés pendant plusieurs semaines.

### ◆ Mesures en place pour assurer l'intégrité des opérations de jeux de la gamme tirage

Avec 5 Mds€ de mises en 2020, l'offre de tirage, qui comprend Loto®, Euromillions-My Million, KENO Gagnant à Vie, JOKER+, et Amigo, représente près de 32 % des mises FDJ en 2020.

Les enjeux d'intégrité associés à cette gamme de jeux sont essentiellement liés à :

- ◆ la validation et l'enregistrement d'une prise de jeu ;
- ◆ les opérations et les systèmes de tirages mécaniques (machines et boules) ;
- ◆ les opérations et systèmes de tirages électroniques ;
- ◆ la sécurité du Système d'Information dédié ;
- ◆ les reçus de jeux.

### Validation et enregistrement des mises de jeux de tirage

La validation et l'enregistrement des prises de jeux de tirage reposent sur deux systèmes distincts, dédiés aux prises de jeux digitales (internet ou via l'application) ou aux prises de jeux en points de vente, via le terminal à lecture optique mis à disposition du détaillant.

Ces deux systèmes sont associés à trois dispositifs essentiels à l'intégrité des jeux que sont :

- ◆ une plateforme dédiée à la génération d'aléas ;
- ◆ un système d'horodatage permettant à un tiers de confiance de certifier l'exactitude des transactions ;
- ◆ un système central de gestion des prises de jeux de tirage effectuant les contrôles et l'enregistrement des lots payés.

L'intégrité des opérations de validation et d'enregistrement des prises de jeux de tirage est assurée par des points de contrôles unitaires préventifs et détectifs, automatiques ou opérés par les équipes métiers et notamment :

- ◆ contrôles de conformité des prises de jeux, embarqués au niveau du terminal optique en points de vente ou au niveau des applications mobile ou site internet fdj.fr ;
- ◆ enregistrements et duplications sur les sites de back-up et de sauvegarde avant impression du reçu de jeu ou avant affichage de l'écran de validation pour les prises de jeux digitales ;
- ◆ dispositif d'empreinte numérique de chaque prise de jeux ;
- ◆ système d'horodatage régulier des fichiers de transaction, opéré de façon sécurisée, supervisée et certifiée par un prestataire externe ;
- ◆ chaque reçu de jeu dispose également de codes de contrôles et de mécanismes renforcés de sécurité avec notamment un code-barres à 22 chiffres pour les reçus papier.

### Opérations de tirage et de promulgations

Les opérations de tirage sont réalisées par le département Tirages et Promulgations, en charge de la gestion des systèmes de tirage, de la réalisation des tirages, et de la promulgation des résultats, certifié ISO 9001 (Système de Management de la Qualité).

Les principaux mécanismes visant à assurer l'intégrité des opérations de tirage sont les suivants :

- ◆ ingénierie des systèmes de tirage mécaniques ;
- ◆ certification des systèmes de tirage mécaniques et du système de tirage électronique ;
- ◆ homologation du caractère aléatoire des générateurs de tirage électronique ;
- ◆ sécurité des sites d'hébergement ;
- ◆ certification de la carte physique générant les aléas. Cette certification (EAL 4+), reconnue, permet d'obtenir une assurance du respect d'exigences de sécurité élevées, notamment dans le domaine militaire (EAL 5 à 7), ou, dans le domaine civil, pour les systèmes critiques (EAL 1 à 4+) ;
- ◆ contrôle de l'intégrité des fichiers sensibles présents sur les serveurs GDA ;

- ◆ stockage sécurisé des équipements de tirage ;
- ◆ scellement automatique et informatique des prises de jeux avant toute opération de tirage (« GoForDraw ») ;
- ◆ lors de chaque tirage officiel réalisé sous la responsabilité du Département Tirages et Promulgations, un huissier de justice est présent pour constater le résultat du tirage ainsi que la régularité du processus pour obtenir ce résultat.

### Moyens en place pour assurer la continuité des tirages

- ◆ A minima deux niveaux de back-up sont en place sur les systèmes de tirage et les sites.
- ◆ Des entraînements réguliers sont organisés pour tester l'efficacité des dispositifs de continuité d'activité.
- ◆ Des mesures sont également prises pour veiller à l'intégrité du site, et éviter notamment que des personnes entrent sur le plateau et ne perturbent le déroulement des tirages.

### Opérations de paiement

Après chaque tirage, l'intégrité des opérations de paiements repose sur des points de contrôles unitaires préventifs et détectifs, automatiques ou opérés par les équipes métiers.

### 3.5.2.2 Organisation en matière de gestion du risque Cyber

La sécurité des systèmes d'information est une préoccupation permanente au sein du groupe FDJ qui se traduit en termes d'organisation et de gouvernance mais également dans les mesures de sécurité techniques ou organisationnelles mises en œuvre.

#### ◆ Organisation et gouvernance Cybersécurité

Rattachée directement au directeur général adjoint en charge de la technologie et de l'international, l'entité Cybersécurité Groupe définit la stratégie Cybersécurité et la met en œuvre afin de garantir la protection de toutes les activités métier du groupe FDJ et la cyber résilience des systèmes d'information (SI).

Le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) et ses relais dans les principales entités opérationnelles mettent en œuvre des dispositifs adaptés de cybersécurité dans les activités courantes de la FDJ et dans les projets. Ils sont par ailleurs en étroite collaboration avec la déléguée à la protection des données (DPO) de la FDJ et ses équipes concernant les problématiques de protection des données personnelles et de la vie privée.

La gouvernance de la sécurité des SI s'appuie sur un système de management de la sécurité de l'information (SMSI) certifié conforme aux normes ISO 27001 et WLA-SCS (World Lottery Association – Security Control Standard) justifiant la mise en application des bonnes pratiques en termes de sécurité de l'information et l'alignement des besoins de protection avec les enjeux métiers.

Les sujets de Cybersécurité sont par ailleurs régulièrement suivis au niveau du Comité de direction Groupe ainsi qu'au conseil d'Audit et des Risques du Groupe.



### ◆ Sensibilisation et formation à la cybersécurité

Pour favoriser la prise en compte des sujets de sécurité et de conformité des systèmes d'information à tous les niveaux du groupe FDJ, un programme annuel de sensibilisation et/ou de formation est mis en œuvre à destination des collaborateurs, en multipliant les canaux et supports de communication.

À titre d'illustration, des modules obligatoires sont dispensés à chaque nouveau collaborateur. De plus des articles, vidéos et guides pratiques sont régulièrement diffusés sur les espaces de communication du groupe et un programme d'entraînement à la lutte contre l'hameçonnage (phishing) est mis en œuvre depuis 2017.

### ◆ Principaux dispositifs techniques en place

Pour renforcer ses capacités de défense et lutter contre les risques d'intrusion et de compromission, FDJ s'appuie sur de nombreux processus et dispositifs techniques permettant d'assurer la prévention, la détection et la réaction aux incidents de sécurité.

Ces dispositifs sont déployés à tous les niveaux du système d'information de FDJ, depuis les choix d'architecture du SI FDJ – avec par exemple un cloisonnement renforcé limitant ainsi le risque de propagation d'une éventuelle attaque de type virus – jusqu'au niveau chaque poste de travail de collaborateur (ex : authentification de multi-facteurs).

Le Groupe dispose également d'un SOC (*Security Operation Center*), en partenariat avec un acteur majeur de la cybersécurité, assurant la supervision sécurité, la détection et le traitement des menaces de cybersécurité.

Des tests d'intrusion et des audits de sécurité sont réalisés régulièrement en interne ou en ayant recours à des prestataires externes spécialisés et qualifiés PASSI (prestataires d'audit de la sécurité des systèmes d'information) afin d'identifier et de corriger d'éventuelles vulnérabilités des systèmes et pour valider l'efficacité des systèmes de détection et de protection.

## 3.5.3 Politique de gestion du Jeu responsable

FDJ opère sur le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur réglementé au regard des risques spécifiques qu'il comporte en termes de préservation de l'ordre public notamment et l'ordre social, s'agissant des comportements de jeu excessif et du jeu pratiqué par les mineurs.

Depuis 2012 et pour la troisième fois consécutive en 2018, FDJ s'est vu attribuer la note de 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le Jeu responsable prévue par l'Association européenne des loteries (European Lotteries). Elle a été délivrée par l'Afnor fin 2018. Ce niveau maximal de certification conforte FDJ comme l'acteur français de référence en matière de Jeu responsable dans le domaine des jeux d'argent et de hasard et comme l'un des leaders européens dans le secteur des loteries. Fin 2020, FDJ a réalisé un audit partiel de cette certification pour vérifier le niveau d'avancement de ses actions. Cet audit a permis de confirmer le niveau de conformité de 100 % maintenu par l'entreprise depuis 2012 et renouvelé lors de la certification plénière de 2018.

En mars 2020, FDJ s'est vu attribuer, comme en 2019, la note A1+ par Vigeo-Eiris, ce qui la classe, à titre indicatif, dans les 5 % des sociétés les mieux notées. FDJ a ainsi obtenu un score de 79/100 sur l'indicateur relatif aux impacts sociétaux de son activité, qui évalue spécifiquement les dispositifs de Jeu responsable.

Le plan d'actions Jeu responsable de FDJ <sup>(1)</sup> s'inscrit dans une dynamique d'amélioration et de renforcement continus des dispositifs mis en œuvre. Il s'appuie sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes afin d'intégrer leurs préoccupations.

### 3.5.3.1 La prévention du jeu des mineurs

Les actions menées pour lutter contre le jeu des mineurs ont été renforcées depuis plusieurs années. Ces actions interviennent à toutes les étapes du cycle de vie d'un jeu (de la conception à la commercialisation) selon un principe dit de « JR Inside ». Elles couvrent trois domaines :

#### 1/ La formation et l'accompagnement des détaillants et de la force de vente

La prévention du jeu des mineurs constitue la priorité des dispositifs de formation des détaillants et de la force de vente.

Chaque nouveau détaillant reçoit ainsi, dans le cadre de son parcours d'intégration, une formation sur les enjeux de la politique de Jeu responsable de l'entreprise, avec une priorité mise sur le jeu des mineurs.

Des campagnes de formations spécifiques viennent compléter ce dispositif : ainsi l'ensemble des détaillants ont été formés individuellement dans leur point de vente au refus de vente aux mineurs entre 2017 et 2019 soit 34 000.

Après le premier plan de formation triennal 2017-2019, FDJ a lancé en 2020 un nouveau plan d'actions de lutte contre le jeu des mineurs. Ce dernier prévoit un renforcement du dispositif de sanctions des détaillants non conformes tout en approfondissant la démarche de formation du réseau et d'information du grand public. La mise en œuvre de ce plan a été initiée en 2020 puis interrompue par le contexte sanitaire et reprendra dans le courant de l'année 2021 (voir Annexe 5 DPEF § Jeu responsable).

(1) Le plan d'actions Jeu responsable (PAJR) FDJ concernant les activités sous droits exclusifs a été soumis à l'ANJ le 30 septembre 2020 et a été approuvé par la décision n° 2020-057 du 3 décembre 2020. Le PAJR relatif aux activités de paris sportifs en ligne a été soumis le 30 novembre 2020 auprès de l'ANJ et est en cours d'instruction à la date du Document d'Enregistrement Universel.

## 2/ L'information et la sensibilisation du grand public

La sensibilisation du public à l'interdiction du jeu des mineurs est un volet central de l'action de FDJ dans son réseau et s'incarne dans de nombreux dispositifs (affiches d'interdiction du jeu des mineurs en points de vente, messages de prévention diffusés sur les écrans en zones de caisse).

FDJ se mobilise également pour rappeler au grand public l'interdiction du jeu des mineurs par des campagnes de communication télévisées dédiées.

La diffusion de ces campagnes s'inscrit dans le cadre de la politique de communication Jeu responsable décidée par le groupe FDJ en 2019. Elle comporte l'engagement et le respect de consacrer 10 % de son budget global d'achats d'espace télévisé aux communications sur le Jeu responsable, avec un accent particulier sur la prévention du jeu des mineurs.

FDJ s'est dotée de règles afin de limiter la part des cibles mineurs parmi le public exposé à ses campagnes (exclusion de chaînes à destination de la jeunesse par exemple) (voir Annexe 5 DPEF § Jeu responsable).

## 3/ Le contrôle et l'évaluation de l'application de l'interdiction de vente de jeu aux mineurs <sup>(1)</sup>

La vérification du respect par les détaillants de l'interdiction de vente des jeux aux mineurs constitue une priorité pour FDJ. L'entreprise s'appuie sur une équipe de 12 inspecteurs internes contrôlant la mise en œuvre sur le terrain des obligations relatives au Jeu responsable et en particulier celles portant sur la prévention du jeu des mineurs.

Afin de continuer à améliorer le respect par son réseau de détaillants de l'interdiction du jeu des mineurs, FDJ a initié en 2020 le déploiement d'un nouveau plan d'actions s'articulant autour de dispositifs pédagogiques renforcés et d'un dispositif de sanctions progressives des détaillants ne respectant pas l'interdiction et s'appuyant sur des campagnes de « *testing* mineurs » réalisées en partenariat avec des experts dans l'accompagnement et la protection des mineurs. Le contexte sanitaire a conduit le Groupe à reporter à 2021 ce nouveau dispositif. En complément, les inspections réalisées dans les points de vente et permettant de contrôler la conformité aux dispositifs de prévention du jeu des mineurs prévus par l'entreprise (présence des affiches rappelant l'interdiction du jeu des mineurs) se poursuivent tout en étant adaptées au contexte sanitaire actuel.

En 2020, le niveau de conformité globale aux critères Jeu responsable mesuré dans le cadre de ces inspections est stable et atteint 92,4 % (contre 93,1 % en 2019) (voir Annexe 5 DPEF § Jeu responsable).

### 3.5.3.2 La prévention du jeu excessif

La prévention des comportements excessifs de jeu, la détection et l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité constituent le second axe majeur des actions menées par FDJ pour promouvoir un Jeu responsable.

FDJ continue à renforcer ses actions en la matière selon six axes :

### 1/ Le contrôle de l'offre de jeu

FDJ contrôle le niveau d'attractivité de l'ensemble de ses offres de jeu via des matrices d'analyse développées en interne (Serenigame universelle, Serenigame grattage et Serenisport) permettant d'évaluer et de limiter les risques en termes de jeu excessif.

L'évaluation de l'offre de jeu et des actions publi-promotionnelles s'inscrit plus globalement dans un processus d'interaction étroite entre les équipes Jeu responsable et Marketing de FDJ (le « JR Inside ») mais aussi avec ses parties prenantes. Un comité d'experts de l'offre de jeu composé d'addictologues et d'experts en sciences humaines est ainsi consulté au cours du processus d'élaboration d'un nouveau jeu ou d'une nouvelle version d'un jeu. Les analyses et points d'attention soulignés par les experts conduisent, selon les cas, à ajuster certains paramètres des offres de jeu et/ou à réaliser des études complémentaires.

De façon complémentaire, dans le cadre d'offres innovantes, après leur lancement, le processus JR Inside s'appuie notamment sur une phase d'expérimentation (*Test and Learn*) permettant de comprendre et d'évaluer l'impact du jeu sur le comportement des joueurs. En fonction des résultats, des évolutions peuvent être apportées au jeu.

Enfin, avant leur mise sur le marché, tous les jeux et paris sous droits exclusifs de FDJ sont également contrôlés par le régulateur dans le cadre du régime d'autorisation préalable auquel est soumis l'ensemble des jeux et paris sous droits exclusifs de FDJ.

### 2/ La formation des détaillants et de la force de vente

À l'image des dispositifs de formation prévus pour renforcer l'application de l'interdiction du jeu des mineurs, FDJ sensibilise et forme ses détaillants ainsi que sa force de vente aux enjeux liés aux comportements de jeu excessif.

La force de vente du Groupe est particulièrement sensibilisée aux questions de Jeu responsable et en particulier de lutte contre le jeu des mineurs et bénéficie même d'une rémunération conditionnée à l'atteinte d'objectifs en la matière.

### 3/ L'information des joueurs

La sensibilisation du public à la prévention du jeu excessif est un volet important de l'action de FDJ depuis de nombreuses années. Celle-ci se déploie sur plusieurs canaux de diffusion (affiches, brochures et messages diffusés sur les écrans en points de vente, information sur les sites digitaux).

L'élaboration des différentes actions d'information préventive s'inscrit également dans le cadre d'un dialogue régulier avec l'ensemble de ses parties prenantes. Les échanges avec les experts en addictologie et les organisations de la société civile sont en particulier structurés au sein du Laboratoire Sociétal, instance de concertation mise en place par FDJ depuis 2014.

Dans la continuité de la première campagne d'information préventive dédiée au Jeu responsable diffusée en TV en 2019, FDJ a poursuivi et renforcé son action en 2020 en diffusant six films sur la prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs, dont un nouveau film sur la thématique du jeu excessif et deux thématiques sur le jeu des mineurs.

(1) Les développements ci-dessous sont à la date du Document d'Enregistrement Universel.

#### 4/ L'accompagnement des joueurs et le suivi de leurs pratiques

FDJ met à la disposition de ses joueurs plusieurs outils de suivi et contrôle de leurs pratiques de jeu en ligne :

- ◆ Playscan™, évalue le niveau de risque associé aux pratiques de jeu des joueurs en ligne. Chaque niveau de risque correspond à une couleur spécifique <sup>(1)</sup> (vert, jaune et rouge de manière croissante) et à l'envoi de messages spécifiques aux joueurs à l'occasion d'une évolution de leur niveau de risque (couleur).

Ainsi en 2020, la proportion de joueurs majoritairement évalués vert est de 93,1 %, soit à un niveau stable par rapport à la même période en 2019. Les proportions de joueurs majoritairement évalués jaune et rouge sont également quasi stables (respectivement 5,2 % et 1,7 % contre 6,3 % et 2,1 % en 2019).

- ◆ Des modérateurs de jeu permettant aux joueurs de se fixer des limites. Ces limites, qui concernent notamment les versements sur le compte des joueurs ou leurs mises, dont certaines sont obligatoires, aident les joueurs à contenir leurs pratiques de jeux. FDJ a développé de manière volontariste des modérateurs plus contraignants et ciblés. Depuis 2018, un nouveau modérateur de mises ciblé sur les joueurs dont la pratique de jeu présente le plus de risques a été mis en service. Le modérateur leur impose de se fixer une limite de mise quotidienne ne pouvant dépasser 150 €. Le dispositif a été étendu en mai 2020 à un périmètre plus large de joueurs dont l'activité de jeu présente des risques et le plafond de mise quotidienne a été abaissé à 140 € par jour.
- ◆ Au-delà de ces mesures, les joueurs en ligne peuvent également s'auto-exclure temporairement ou s'inscrire sur le fichier des interdits de jeu tenu par l'Autorité nationale des jeux.

#### 5/ La détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité

La gestion des situations de vulnérabilité découlant de la pratique du jeu d'argent constitue un champ d'actions complexe mais essentiel.

FDJ a développé depuis plusieurs années des dispositifs destinés à identifier, puis orienter les personnes en situation de vulnérabilité. En 2020, 153 situations de vulnérabilité ont ainsi été gérées sur plus de 447 signalements traités (sur la base des mêmes éléments comptabilisés en 2019) (vs 119 situations gérées en 2019 sur plus de 441 signalements traités). Le nombre de situations de vulnérabilité traitées tend à augmenter du fait de la diversification des moyens de détection et au renforcement des formations à la détection des vulnérabilités, en particulier la création du réseau de référents Jeu responsable.

Ces actions s'appuient en premier lieu sur la mise à disposition de ses joueurs via ses brochures en points de vente ou ses sites, les coordonnées de lignes d'écoute partenaires (SOS Joueurs, e-Enfance, CRÉSUS) ou de structures d'accompagnement référentes sur le jeu problématique qui proposent des espaces d'information spécialisés, comme le portail Internet Addict'Aide développé par le Fonds Actions Addiction.

Elles reposent ensuite sur un système de détection (atypismes de l'activité des points de vente, signalements des détaillants ou du service clients, appel des joueurs) puis d'orientation des personnes vers des structures adaptées (Centre d'addictologie de proximité) voire, exceptionnellement, sur des interventions sur le terrain avec des experts en addictologie (Sedap – Centre d'addictologie de proximité de Dijon). Le réseau de référents Jeu responsable au sein des agences commerciales facilite la remontée d'informations, le traitement et la gestion des cas de vulnérabilité détectés sur le terrain.

#### 6/ L'accompagnement des grands gagnants

En 2020, 362 joueurs (vs 364 en 2019) ont gagné plus de 500 000 € en jouant à des jeux FDJ. Ces grands gagnants sont accompagnés – s'ils le souhaitent – par FDJ au moment du paiement, de manière individuelle et sur mesure, et collectivement sur une durée de cinq ans par le biais d'ateliers thématiques pour prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires (gestion financière ou impact émotionnel en lien avec cette nouvelle situation). Cette démarche d'accompagnement des grands gagnants permet notamment à FDJ de mieux connaître ses clients et leurs pratiques de jeu. Lorsque l'entreprise identifie un risque de comportement excessif de jeu chez un grand gagnant, la remise du gain est l'occasion d'une sensibilisation, notamment au regard de sa nouvelle situation financière qui peut entraîner des risques supplémentaires. Un expert FDJ du Jeu responsable peut dans ces cas être présent lors de la remise du gain.

En 2020, la crise sanitaire a impacté le paiement des lots, particulièrement lors des deux périodes de confinement. Ainsi, FDJ a prorogé les délais de forclusion de ses jeux afin de permettre à l'ensemble des gagnants de percevoir leur gain à l'issue de la période de confinement. Le programme d'accompagnement des grands gagnants a également été adapté. Au total, pour l'année 2020, 13 ateliers, dont huit ateliers en visioconférence, ont été proposés sur différentes thématiques (finance, notarial, développement personnel).

##### 3.5.3.3 Une politique de Jeu responsable qui s'appuie sur de nombreux partenariats avec des acteurs du monde sanitaire et social

FDJ consacre plus de 1 M€ par an à des partenariats de mécénat <sup>(2)</sup> en vue de soutenir la recherche en addictologie mais aussi des actions de prévention dans le monde sanitaire et social dont certaines participent directement de nos propres actions en matière de Jeu responsable :

- ◆ 25 % des dotations ont été dédiées aux lignes d'écoute ;
- ◆ 33 % aux actions de prévention et réduction des risques par des grands acteurs de la solidarité et de l'éducation ;
- ◆ enfin, FDJ contribue pour les 42 % restants, et ce depuis plus d'une dizaine d'années, au financement de la recherche scientifique et de la diffusion des connaissances.

(1) Les joueurs évalués en vert ont une pratique de jeu ne présentant pas de risque. Les joueurs évalués en jaune ont une pratique de jeu présentant un risque modéré de développer un problème de jeu. Les joueurs évalués en rouge ont une pratique de jeu présentant un risque plus élevé de développer un problème de jeu. La grande majorité des joueurs ont un statut Playscan™ vert.

(2) Plus de 1,2 M€ en 2020 vs près 1,1 M€ en 2019.

### 3.5.4 Politique d'achat de contrats d'assurance et principaux contrats d'assurance

Les contrats d'assurance sont généralement souscrits par FDJ, pour son propre compte et pour le compte de ses filiales. Les assureurs sont sélectionnés au regard de leur notation financière, de leur capacité à accompagner FDJ et ses filiales en France et à l'étranger, de leur capacité à proposer des couvertures suffisantes tant en matière de capitaux que de garanties, et également de la qualité des règlements des sinistres offerts par les assureurs.

Les garanties sont en principe renouvelées chaque année à effet au 1<sup>er</sup> janvier, sauf pour certains contrats qui couvrent une période de plusieurs années. Le montant total des primes d'assurances pour 2020 s'est élevé à environ 3,5 M€.

Figure ci-dessous une synthèse des principales polices d'assurance contractées par le Groupe.

En dehors de ces polices d'assurance, le Groupe dispose notamment de polices d'assurance couvrant la responsabilité civile des mandataires sociaux du Groupe, la flotte et la mission automobile du Groupe et les risques de décès/invalidité/frais médicaux/protection contre le vol et la perte d'effets personnels couvrant l'ensemble du personnel de FDJ et de ses filiales françaises au cours des missions professionnelles dans le monde entier.

FDJ adapte sa couverture assurantielle en fonction de l'évolution des risques liés aux activités habituelles et nouvelles au sein du Groupe.

#### 3.5.4.1 Assurance risque de contrepartie sur les jeux de loterie

Au titre du Cahier des Charges, il est prévu que FDJ a une obligation de souscrire les assurances nécessaires à une couverture adéquate des risques de contrepartie relatifs aux jeux sous droits exclusifs qu'elle exploite.

Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, le risque de contrepartie est assuré au titre des jeux de loterie par une police d'assurance annuelle pour la couverture sous certaines conditions des risques cumulés de contrepartie. La police comporte, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, un plafond annuel de 130 M€, avec une franchise de 6 M€.

#### 3.5.4.2 Assurance dommages aux biens/ pertes d'exploitation

Le contrat d'assurance dommages du Groupe repose sur le principe du « tous risques sauf ». Il garantit donc tous les dommages matériels non exclus. Il est souscrit à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2021 sur une période de 1 an.

Il couvre tout dommage matériel, ainsi que les frais supplémentaires et pertes d'exploitation qui s'ensuivent survenus dans les locaux (bâtiments, installations, mobilier, matériel...) dont FDJ est propriétaire ou locataire. Il couvre également les matériels installés par FDJ chez les détaillants. Les exclusions sont

conformes aux standards de marché et incluent les amendes et autres sanctions pénales, pertes de marchés, pertes d'exploitation à la suite de grèves. Cette assurance couvre les dommages aux matériels confiés par FDJ à ses détaillants, ainsi que des pertes d'exploitation qui s'ensuivent.

Les garanties principales, telles que les incendies, les explosions et les tremblements de terre s'exercent à concurrence du montant du préjudice, dans la limite contractuelle d'une indemnité globale (combinée dommages directs et pertes d'exploitation) qui s'élève annuellement à 220 M€ par sinistre, à l'exception du matériel se trouvant dans les points de validation, notamment chez les détaillants pour lequel la limite est spécifique. Les biens, bâtiments et matériels sont assurés en « valeur à neuf » dans la limite de la valeur de 33 % vétusté déduite.

La limite contractuelle d'indemnité a été fixée en fonction du SMP (sinistre maximum possible) constitué par le site de Vitrolles.

Les primes sont calculées à partir de la valorisation des biens (contenants et contenus) et de la marge brute du dernier exercice clos de FDJ.

#### 3.5.4.3 Assurance responsabilité civile générale

La couverture « Responsabilité Civile Exploitation et Après Livraison/Responsabilité Civile Professionnelle » couvre les conséquences pécuniaires de la Responsabilité Civile encourue par FDJ à l'égard des tiers dans le cadre de l'exploitation de son entreprise ainsi que du fait de la vente de produits et/ou services. Cette police d'assurance couvre également le risque de responsabilité civile professionnelle pour Euromillions, la loterie coordonnée exploitée par plusieurs opérateurs de loterie européens.

Ce contrat a été renouvelé à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2021 pour une période d'un an.

Ce contrat est fondé sur le principe de la garantie dite « tous risques sauf », selon lequel seuls sont exclus les dommages, responsabilités ou risques faisant l'objet d'une exclusion prévue au contrat.

Le montant maximal d'indemnisation des principaux risques, tous dommages continus, au titre de cette police d'assurance s'élève à la somme de 25 M€ par sinistre et par année. Un certain nombre de sous-limitations s'appliquent.

#### 3.5.4.4 Assurance Fraude

Le Groupe bénéficie d'une garantie d'assurance fraude, renouvelée chaque année, qui a pour objet de protéger FDJ contre toute atteinte à ses biens et valeurs, notamment dans le cadre de vol, détournement, usage ou tentative d'usage de faux, falsification de documents, abus de confiance et escroquerie. Cette assurance couvre les actes internes et externes.

# Informations concernant l'émetteur

<b>4.1</b>	<b>Informations juridiques concernant la société</b>	<b>36</b>
4.1.1	Dénomination sociale/nom commercial	36
4.1.2	Registre du commerce et des sociétés et LEI	36
4.1.3	Date de constitution et durée	36
4.1.4	Siège social, forme juridique, législation applicable, numéro de téléphone et site Internet	36
<b>4.2</b>	<b>Historique du Groupe</b>	<b>37</b>

## 4.1 Informations juridiques concernant la société

### 4.1.1 Dénomination sociale/nom commercial

La dénomination sociale de la société est « La Française des Jeux ». Son nom commercial est « FDJ ».

### 4.1.2 Registre du commerce et des sociétés et LEI

La société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 315 065 292. Son numéro LEI est le 969500R4CLSQFTYYI535.

### 4.1.3 Date de constitution et durée

La société a été constituée le 19 décembre 1978, pour une durée de 99 ans, et immatriculée le 19 février 1979. Elle expirera le 18 février 2078, sauf dissolution anticipée ou prorogation. L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et se clôture le 31 décembre de chaque année.

### 4.1.4 Siège social, forme juridique, législation applicable, numéro de téléphone et site Internet

Le siège social de la société est situé en France au 3-7 Quai du Point du Jour, 92100 Boulogne-Billancourt.

La société est une société anonyme à conseil d'administration.

Le numéro du standard téléphonique de la société est le 01 41 10 35 00.

Le site Internet de la société est [www.groupefdj.com](http://www.groupefdj.com). L'attention du lecteur est attirée sur le fait que l'information figurant sur ce site Internet ne fait pas partie du Document d'Enregistrement Universel.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, FDJ reste soumise à certaines dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ainsi qu'aux dispositions du Code de commerce. Pour une description de la législation régissant les activités de FDJ, voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire ».

## 4.2 Historique du Groupe

L'histoire du Groupe, riche de près d'un siècle, s'inscrit dans l'histoire nationale française et également dans la tradition de solidarité propre à toutes les loteries mondiales.

**1836** : Interdiction de toutes les formes de loteries en France, sauf les loteries à des fins caritatives

**1933** : Création, sur autorisation de l'État, de la Loterie nationale française

La loi du 31 mai 1933 et le décret du 22 juillet 1933 instituent la Loterie nationale française, dont les bénéficiaires ont servi à aider la réintégration sociale des anciens combattants de la guerre 14-18 et les victimes des calamités agricoles.

Les billets entiers de la Loterie nationale sont émis par un service de l'État, le Secrétariat Général de la Loterie nationale, dépendant du ministère des Finances. Ces billets d'une valeur unitaire de 100 francs de l'époque sont vendus dans les bureaux du Trésor. Les « gueules cassées » prennent l'initiative de les fractionner afin de les vendre au public à un prix abordable. L'État réglemente ce fractionnement en officialisant la profession d'émetteurs, qui sont soit des associations d'anciens combattants, soit des sociétés commerciales, soit des particuliers. Ces émetteurs achètent des billets entiers en grande quantité, avec une remise consentie par le Secrétariat Général de la Loterie nationale, et les fractionnent en dixièmes, d'une valeur de 10 francs, émis à leur nom (d'où le nom d'émetteurs), voire en vingtièmes, en centièmes et revendent ces fractions principalement à des intermédiaires, professionnels indépendants, appelés « courtiers ».

**1976** : Lancement du jeu Loto®

En 1974, afin de lancer le jeu Loto®, les émetteurs se regroupent à la demande de l'État en un GIE, qui se voit confier, par le décret du 10 juillet 1975, l'organisation et l'exploitation du Loto®.

Les courtiers sont chargés d'approvisionner les détaillants en bulletins de participation Loto® et de collecter les bulletins validés, afin de les envoyer aux centres de traitement informatique avant le tirage.

**1978** : Création de la société de la Loterie nationale et du Loto National

En 1978, devant le succès du Loto®, l'État souhaite reprendre la maîtrise des « tirages supplémentaires de la Loterie nationale », termes qui désignent juridiquement le jeu Loto® dans le décret de 1975.

Les émetteurs et l'État décident de regrouper leurs activités (Loto® pour les émetteurs et Loterie nationale pour l'État) dans une société commune, la société d'économie mixte dénommée Société de la Loterie nationale et du Loto National (SLNLN), dont l'État détient à l'origine 51 % et les émetteurs 49 %. Par le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978, l'État confie l'organisation et l'exploitation de la Loterie nationale et du Loto national à cette société et décharge le GIE de sa mission en matière de Loto®.

**1983** : Lancement du Tac-o-Tac

Le 25 décembre 1983, SLNLN lance le jeu Tac-o-Tac, première loterie mixte comportant un tirage et un coupon à gratter de loterie instantanée.

**1985** : Lancement du Loto Sportif

Le 20 avril 1985, SLNLN lance Loto Sportif, une offre de paris mutuels, qui sera remplacée par Loto Foot® en 1997.

**1989** : Lancement du 1<sup>er</sup> jeu de loterie instantané, et SLNLN devient France Loto

Le 3 avril 1989, SLNLN lance « 100 000 F Cash », premier jeu de loterie instantanée, sous la forme de tickets à gratter. La même année, sont ensuite lancés deux autres jeux de loterie instantanée : « Surf 100 000 F » et « 421 ». Puis en 1990 « Jackpot » et « Banco ».

Dans le même temps, SLNLN change de dénomination sociale et devient France Loto.

**1991** : France Loto devient La Française des Jeux

France Loto devient La Française des Jeux en juin 1991.

**1998** : Lancement du premier jeu de tirage express, Amigo

La Française des Jeux lance en 1998 son premier jeu de tirage express, Amigo<sup>(1)</sup>.

**2001** : Création du site de jeux en ligne fdjeux.com

**2003** : Lancement des paris sportifs à cote en points de vente

**2004** : Lancement d'Euromillions

Le 13 février 2004 intervient le premier tirage du jeu Euromillions, loterie coordonnée avec la loterie britannique Camelot et la loterie espagnole Loterias y Apuestas del Estado. En octobre 2004, les loteries de six nouveaux pays rejoignent cette loterie coordonnée européenne.

(1) Rapido avant 2010.

**2010** : Lancement des paris sportifs en ligne

Dans un contexte d'ouverture à la concurrence des jeux d'argent et de hasard en ligne (paris sportifs, paris hippiques et poker), La Française des Jeux lance la marque Parions Web devenue Parions Sport En Ligne en 2016.

**2009-2016** : La Française des Jeux devient FDJ

En 2009, la société crée la marque commerciale « FDJ » pour endosser l'ensemble de son offre de jeux et renomme son site de jeux en ligne fdj.fr.

En 2014, elle décide d'adopter comme nom commercial « FDJ » pour l'ensemble de l'entreprise et lance en 2016 FDJ Gaming Solutions, filiale dédiée à la vente de produits et Services B2B à l'international.

**2017** : Entrée dans l'eSport

En février 2017, FDJ noue un partenariat avec la société Webedia et lance la marque « FDJ eSport », dédiée à l'organisation de compétitions de jeux vidéo en ligne et sur des lieux physiques. Cette même année, Parions Sport lance une déclinaison gratuite de son offre concernant les pronostics eSportifs : « Parions eSport ».

**2018** : Lancement des jeux Mission Patrimoine

En partenariat avec la Fondation du Patrimoine, FDJ lance Mission Patrimoine, jeu de grattage permettant de financer un fonds spécifique de la Fondation du Patrimoine dédié à la sauvegarde et à la rénovation de monuments du patrimoine français, ainsi qu'un Super Loto® du patrimoine.

**2019** : Adoption de la loi Pacte

La loi Pacte, qui prévoit notamment la privatisation de la société, est promulguée le 22 mai 2019.

**2019** : Acquisition de Sporting Group

En mai 2019, le Groupe acquiert Sporting Group, un des leaders mondiaux de la technologie et du *trading* pour les opérateurs de paris sportifs, avec les marques Sporting Solutions et Sporting Index, principalement implanté en Angleterre et au Canada, pour renforcer son offre B2B et accélérer son développement à l'international (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international »).

**21 novembre 2019** : Privatisation et introduction en Bourse de la société

Privatisation par introduction en Bourse de la société, à l'issue de laquelle la participation de l'État passe de 72 % à 21,91 % du capital social.

**16 décembre 2020** : Création de la filiale FDJ Services

Création de FDJ Services, filiale créée dans le cadre de la stratégie de développement de l'ABU paiement et services avec une activité d'encaissement pour le compte de tiers qui nécessite de disposer d'un agrément en tant qu'Établissement de Paiement. Une demande d'agrément a été faite auprès de l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACPR).



# Aperçu des activités

<b>5.1</b>	<b>Présentation générale</b>	<b>40</b>
<b>5.2</b>	<b>Marchés</b>	<b>41</b>
5.2.1	Marché mondial des jeux d'argent et de hasard	41
5.2.2	Marché européen des jeux d'argent et de hasard	43
5.2.3	Marché français des jeux d'argent et de hasard	45
5.2.4	Marché B2B international	46
<b>5.3</b>	<b>Atouts et stratégie du Groupe</b>	<b>46</b>
5.3.1	Atouts du Groupe	46
5.3.2	Stratégie du Groupe	50
<b>5.4</b>	<b>Description des principales activités du Groupe</b>	<b>54</b>
5.4.1	Loterie	55
5.4.2	Paris sportifs	64
5.4.3	Activités adjacentes	67
<b>5.5</b>	<b>Organisation opérationnelle</b>	<b>70</b>
5.5.1	Fonctions transverses : clients, commercial et technologie	71
5.5.2	Directions de la Communication, des Médias, de la Production TV, de l'Événementiel et de l'Innovation	76
<b>5.6</b>	<b>Politique de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)</b>	<b>78</b>
<b>5.7</b>	<b>Investissements</b>	<b>82</b>
5.7.1	Investissements significatifs au cours des exercices 2019 et 2020	82
5.7.2	Informations relatives aux joint-ventures et participations importantes	83
<b>5.8</b>	<b>Facteurs de dépendance</b>	<b>84</b>
<b>5.9</b>	<b>Marques, brevets et licences</b>	<b>85</b>
5.9.1	Marques et licences de marques	85
5.9.2	Noms de domaine	86
5.9.3	Dessins et modèles	86
5.9.4	Brevets	86

## 5.1 Présentation générale

Héritière de la Loterie nationale créée en 1933 sur autorisation de l'État, FDJ est aujourd'hui le premier acteur du secteur des jeux d'argent et de hasard en France (avec 50 % du PBJ français en 2019 et en 2020) ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ<sup>(1)</sup>.

FDJ exerce deux activités principales : la loterie (jeux de tirage et jeux instantanés<sup>(2)</sup>) et les paris sportifs. Elle développe également trois activités adjacentes : (i) les services B2B à l'international, (ii) le paiement et les services en points de vente et (iii) le divertissement. Pour l'exploitation en France des jeux de loterie en points de vente et en ligne ainsi que des paris sportifs en points de vente, FDJ s'est vu confier par l'État des droits exclusifs pour 25 ans, à partir du 23 mai 2019. Depuis la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne, FDJ exerce également une activité de paris sportifs en ligne. Celle-ci s'exerce dans un cadre réglementé, ouvert à la concurrence d'autres opérateurs, chaque opérateur devant bénéficier d'un agrément.

Fort de une histoire riche de près d'un siècle, inscrite dans l'histoire nationale, FDJ a construit un modèle d'affaires résilient, s'appuyant sur une offre diversifiée de jeux complémentaires. C'est ainsi qu'à la loterie traditionnelle de 1933, l'offre de jeux exploités s'est élargie aux jeux instantanés en 1983, avec la création de Tac-o-Tac, puis aux paris sportifs en 1985. Grâce à la diversité et à la complémentarité de son offre, FDJ a enregistré une progression annuelle quasi ininterrompue de ses mises au cours des 25 dernières années. En outre, depuis cinq ans, le Groupe a réussi à conjuguer croissance (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen (TCAM) des mises de plus de 3 % entre 2015 et 2020, intégrant un recul des mises de près de 7 % en 2020 du fait de la crise sanitaire ; le TCAM, entre 2015 et 2019, était de près de 6 %) et profonde transformation numérique. L'objectif de 20 % de mises numérisées<sup>(3)</sup> a en effet été atteint dès 2019 (soit avec un an d'avance) et ce taux est passé à près de 24 % en 2020.

Ces résultats ont été atteints grâce à la progression des mises dématérialisées en points de vente et des mises digitales. En 2020, les mises dématérialisées en points de vente ont représenté 80 % des mises de paris sportifs en points de vente (elles en représentaient plus de 70 % en 2019). Les mises digitales du Groupe ont progressé en 2019 et en 2020 de près de + 40 % par an, pour atteindre plus de 1,5 Md€, soit près de 10 % du total des mises. Elles sont portées par la forte croissance des mises digitales loterie (supérieure à + 60 %, à plus de 1,1 Md€) et par la progression des paris sportifs en ligne.

Avec près de 30 000 points de vente au 31 décembre 2020 répartis dans plus de 11 000 communes, ce qui en fait le premier réseau de distribution de proximité en France<sup>(4)</sup>. En 2020, FDJ compte 23 millions de joueurs de 18 ans et plus, séduits par une offre diversifiée qui offre de multiples expériences de jeu, composée

de jeux emblématiques et à forte notoriété, qui s'appuie sur une stratégie d'innovation, accompagnée de la modernisation du réseau physique et la numérisation de l'offre (accessible sur les sites Internet fdj.fr et parionssportenligne.fr et sur les applications smartphones), ainsi que sur la promotion d'un modèle de Jeu responsable. Ce nombre de joueurs est en léger recul par rapport à celui de 2019, les joueurs occasionnels (qui jouent moins d'une fois par mois) ayant été un peu moins nombreux en 2020 du fait du contexte sanitaire, et plus particulièrement durant les périodes de confinement.

FDJ propose de nombreux jeux de loterie (en ligne et en points de vente). Elle lance ou relance un nouveau jeu instantané par mois en moyenne en points de vente et deux jeux par mois en ligne. Parmi ses jeux, six jeux/familles de jeux (par ordre alphabétique : Amigo, Cash, Euromillions, Loto®, Mots Croisés et Parions Sport Point de Vente) sont des jeux dont les mises annuelles dépassant 1 Md€.

Le Groupe entend s'appuyer sur ce positionnement unique pour continuer de tirer parti des opportunités de croissance attendues sur les segments de la loterie et des paris sportifs en France (voir paragraphe 5.2 « Marchés »).

FDJ entend également renforcer la résilience de son modèle économique en poursuivant le développement d'activités adjacentes en dehors des activités de jeux d'argent et de hasard régulées par l'ANJ. Le Groupe compte développer (i) une offre B2B à l'international à destination des opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, (ii) des prestations de paiement et services à destination des détaillants et du grand public et enfin (iii) certains segments du divertissement (eSport et autres concepts de divertissement). Pour développer ces activités, FDJ s'appuie sur certains actifs et savoir-faire tels que ses technologies, son réseau de distribution, son expertise en matière de production TV et événementielle ou encore sa notoriété.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, FDJ a enregistré 16 Mds€ de mises (dont 3,8 Mds€ de mises numérisées, incluant les prises de jeux dématérialisées en points de vente, et 1,5 Md€ de mises digitales), qui se répartissent entre les jeux instantanés (7,7 Mds€) (soit 48 % des mises), les jeux de tirage (5 Mds€) (soit 32 % des mises) et les paris sportifs (3,2 Mds€) (soit 20 % des mises). Plus de 95 % des mises de FDJ proviennent d'activités sous droits exclusifs<sup>(5)</sup>.

Sur les 16 Mds€ de mises collectées par FDJ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, 10,9 Mds€ ont été redistribués sous forme de gains aux joueurs (soit 68,0 % des mises) et 3,2 Mds€ (soit 20,3 % des mises) de prélèvements publics sur les jeux ont été versés aux finances publiques. Le chiffre d'affaires du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 s'élève ainsi à 1,9 Md€ (soit 12 % des mises), dont 1,5 Md€ provenant de la loterie et 0,4 Md€ des paris sportifs. Le Groupe a réalisé un EBITDA<sup>(6)</sup> de 427 M€ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, représentant une marge de 22,2 %. Le résultat net du Groupe s'élève à 214 M€.

(1) Source : FDJ et H2GC. Sauf indication contraire, la source pour les données de marché qui figurent dans le Document d'Enregistrement correspond à une estimation de FDJ sur la base des informations, notamment en termes de PBJ, publiées par les autres opérateurs de jeux d'argent et les autorités de contrôle.

(2) Les jeux instantanés comprennent les jeux de grattage, les jeux à aléa immédiat et les jeux instantanés additionnels (voir paragraphe 9.1.2.1 « Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de jeux de loterie »).

(3) Les mises numérisées regroupent les mises en ligne et les mises dématérialisées en points de vente, c'est-à-dire utilisant un service digital/une application pour leur préparation, avant enregistrement par le détaillant.

(4) Avec un taux de couverture de plus de 90 % de la population située à moins de 10 minutes en moyenne à pied en centre-ville ou en voiture en zone d'un point de vente FDJ. Source : FDJ et Euromonitor.

(5) Étant précisé que 90 % des mises sont effectuées en points de vente en 2020.

(6) L'EBITDA, Earnings before interest, tax, depreciation and amortization correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements. Il met en évidence le résultat du Groupe hors renouvellement des investissements, coût du financement et de la fiscalité (voir paragraphe 7.1.4 « Indicateurs alternatifs de performance »).

FDJ développe un modèle de jeu divertissant, responsable et au service de l'intérêt collectif. FDJ est un acteur reconnu et fortement engagé en matière de Jeu responsable, qui promeut auprès du grand public une pratique modérée du jeu d'argent. De la conception de ses jeux à leur mise en vente, FDJ s'efforce d'être mieux-disant en matière de prévention des risques de dépendance et de jeu excessif tout en luttant contre le jeu des mineurs. Les nombreuses actions mises en œuvre lui ont permis d'atteindre de façon ininterrompue depuis 2012 un niveau de 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale prévue par l'Association européenne des loteries (The European Lotteries) et en 2018 un niveau 4 (correspondant au niveau maximum) dans le cadre de la certification prévue par l'Association mondiale des loteries (World Lotteries Association).

Au-delà de son engagement pour la promotion du Jeu responsable, FDJ inscrit l'ensemble de ses activités dans une politique de responsabilité sociétale volontariste en matière d'Intégrité (lutte contre la fraude et le blanchiment, protection des données personnelles, achats responsables), de Ressources Humaines (obtention des Labels Diversité et Égalité Professionnelle, engagement dans le PAQTE <sup>(1)</sup>), de Solidarité (soutien du sport français amateur et professionnel, promotion du sport féminin, action de la Fondation d'entreprise, financement de la mission « Patrimoine en péril » à travers le jeu Mission Patrimoine), de Développement territorial (accompagnement à la modernisation du réseau de distribution et contribution économique et sociale dans les territoires) et d'Environnement (baisse de 8 % des émissions de carbone en 10 ans entre 2007 et 2017, objectifs de réduction des émissions carbone de 20 % à horizon 2025). En avril 2020, FDJ s'est vu attribuer la note A1+ par Vigeo <sup>(2)</sup> au titre de l'évaluation de sa politique RSE (une note identique avait été obtenue en juin 2019).

## 5.2 Marchés

Opérant dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, FDJ a pour activités principales l'exploitation des jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) et de paris sportifs. Par ailleurs, FDJ développe trois activités adjacentes : les Services B2B à l'international pour les opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, les prestations de paiement et services en points de vente et le divertissement.

FDJ est aujourd'hui le premier acteur du secteur des jeux d'argent et de hasard en France (avec 50 % du PBJ du marché français en 2020, comme en 2019), ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ.

Seules les données 2020 relatives au marché français étant connues à la date du Document d'Enregistrement Universel, les données relatives au marché mondial et au marché européen des jeux d'argent et de hasard sont les données les plus récentes.

### 5.2.1 Marché mondial des jeux d'argent et de hasard

Le marché mondial des jeux d'argent et de hasard a représenté en 2019 un PBJ de 391,7 Mds€, contre 350,4 Mds€ en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,3 % sur la période 2014-2019, faisant des jeux d'argent la sixième industrie de loisirs (source : H2GC <sup>(3)</sup>). La crise sanitaire de la Covid-19 devrait faire chuter le PBJ mondial de 24,0 % entre 2019 et 2020, soit 297,6 Mds€ estimés pour 2020. Le marché mondial devrait néanmoins repartir à la hausse dès 2021 et retrouver son niveau d'avant crise en 2022 ; le PBJ devrait par ailleurs atteindre 461,2 Mds€ en 2025, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen prévisionnel de 9,4 % sur la période 2021-2025.

Les trois principaux marchés mondiaux de jeux d'argent et de hasard en termes de géographie et de PBJ, sont l'Asie et le Moyen-Orient (36 %), l'Amérique du Nord (29 %) et l'Europe (28 %) qui totalisent ainsi en 2019 près de 93 % du PBJ mondial.

Le marché australien représente quant à lui près de 4 % de celui-ci. L'Europe et l'Amérique du Nord, marchés considérés comme économiquement matures, ont tous les deux connu une croissance significative de 3,7 % par an en moyenne entre 2014 et 2019. Le marché de l'Asie et du Moyen-Orient a lui, connu une baisse de 0,1 % par an en moyenne entre 2014 et 2019.

La part en ligne représente 14 % du PBJ mondial des jeux d'argent et de hasard en 2019 et devrait augmenter de 6 points en 2020, soit 20 %, en raison des épisodes de fermetures des points de vente tout au long de l'année dans le cadre de la lutte contre la propagation du virus.

Au sein du marché mondial des jeux d'argent et de hasard, trois activités principales se distinguent : les casinos et machines à sous (55 %), la loterie (27 %) et les paris sportifs et hippiques (16 % dont 9 % pour les paris sportifs).

(1) Le Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises est une initiative du Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales.

(2) Cette note ne résulte pas de la méthode d'évaluation applicable aux émetteurs cotés ; elle n'est donc pas strictement comparable aux notes de ces émetteurs cotés (notamment les critères de gouvernance ne portent pas sur les mêmes principes d'action et n'évaluent pas les mêmes risques). En 2020, la notation extra-financière Vigeo pourra être comparée à celle des émetteurs cotés.

(3) Sauf indication contraire, la source de référence au sein de cette section est H2GC, avec application du taux de change OCDE.

Le marché mondial des jeux de loterie et des paris sportifs pèse plus d'un tiers du marché mondial des jeux d'argent et de hasard, représentant un PBJ de 139,7 Mds€ en 2019, contre 116,1 Mds€ en 2014. Avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 3,8 % sur la période 2014-2019, le marché mondial des jeux de loterie et de paris sportifs connaît une progression régulière et soutenue, tirée tant par le segment de la loterie traditionnelle (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,2 %) que celui des paris sportifs (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 9,8 %).

Au niveau mondial, aux périmètres d'activités de FDJ, les principaux acteurs du marché mondial (hors Chine) sont :

- ◆ FDJ, dont le PBJ 2019 s'est élevé à 5,5 Mds€ ;
- ◆ Lottomatica, groupe basé en Italie, dont le PBJ 2019 est de l'ordre de 5,0 Mds€ <sup>(1)</sup> pour ses activités de loterie et des paris sportifs <sup>(2)</sup> ;
- ◆ Camelot, loterie britannique, dont le PBJ 2019 est de l'ordre de 3,9 Mds€ <sup>(3)</sup>, qui a des activités exclusivement de loterie ;
- ◆ GVC, groupe coté basé au Royaume-Uni, dont le PBJ 2019 est de l'ordre de 1,4 Md€ pour les paris sportifs, qui a également des activités de paris hippiques, poker et casino en ligne, pour un revenu total de 4,2 Mds€ ;
- ◆ Loteria Y Apuestas des Estado, loterie espagnole, dont le PBJ 2019 est de l'ordre de 3,4 Mds€, qui a des activités exclusivement de loterie ;
- ◆ Tabcorp, groupe coté basé en Australie, dont le revenu total 2019 <sup>(4)</sup> est de 3,5 Mds€, avec un PBJ 2019 de 2,2 Mds€, pour ses activités de loterie et de paris sportifs ;
- ◆ The Stars Group, groupe coté basé au Canada, avec un PBJ 2019 de l'ordre de 0,7 Md€ pour les paris sportifs et un revenu total de 2,1 Mds€, incluant également ses activités de poker et casino en ligne ;
- ◆ Flutter, groupe coté basé en Irlande, dont le revenu total 2019 est de l'ordre de 2,4 Mds€ dont un PBJ 2019 de 1,9 Md€ pour les paris sportifs ;
- ◆ Sazka Group, groupe tchèque, avec un PBJ 2019 <sup>(5)</sup> de l'ordre de 0,5 Md€ pour les activités de loterie et de paris sportifs et un PBJ 2019 total de 1,8 Md€ incluant également ses offres de paris hippiques, casinos physiques et casino en ligne ;
- ◆ William Hill, groupe coté britannique, dont le PBJ 2019 est de l'ordre de 0,8 Md€ pour les paris sportifs et le PBJ 2019 total incluant également les paris hippiques, poker et casino en ligne s'élève à 1,8 Md€ ; Veikkaus, groupe finlandais, dont le PBJ 2019 est de l'ordre de 0,8 Md€ sur le périmètre FDJ (1,7 Md€ au total), qui a des activités de loterie, poker, casinos physiques et casino en ligne ;
- ◆ OPAP, groupe coté grec, dont le PBJ 2019 est de l'ordre de 1,2 Md€, sur le périmètre FDJ (1,6 Md€ au total) qui a des activités de loterie, paris sportifs et paris hippiques ;
- ◆ Kindred, groupe coté suédois, avec un PBJ 2019 de l'ordre de 0,5 Md€ pour les paris sportifs et un PBJ 2019 total de 1,0 Md€ qui comprend également ses activités de paris hippiques, poker et casino en ligne.

(1) PBJ 2019 à 5,6 Mds\$ à périmètre FDJ (source : WLA).

(2) Lottomatica a également des activités de Video Lottery Terminals, casino en ligne, et de poker en ligne mais dont les revenus ne sont pas pris en compte dans les 5,0 Mds€.

(3) Exercice social 30 mars 2018-30 mars 2019.

(4) Exercice social 30 juin 2018-30 juin 2019.

(5) Sazka Group consolide sa participation dans Sazka, SuperSport et OPAP mais utilise la méthode de mise en équivalence pour ses investissements dans Casinos Austria et Lottolitalia.

## Marché mondial de la loterie

Le segment de la loterie connaît une croissance régulière, avec un PBJ de 105,0 Mds€ en 2019, contre 94,1 Mds€ en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,2 % sur la période 2014-2019. L'offre de loterie en points de vente représente l'essentiel du marché mondial de la loterie, avec un PBJ de 98,4 Mds€ en 2019 et un Taux de Croissance Annuel Moyen de 1,6 % sur la période 2014-2019. L'offre de loterie en ligne enregistre une croissance significative, avec un PBJ en 2019 de 6,6 Mds€ correspondant à un Taux de Croissance Annuel Moyen de 14,4 % sur la période 2014-2019.

Ce marché est en pleine transformation. On assiste depuis quelques années à une consolidation du secteur et à une internationalisation d'un certain nombre d'acteurs de loterie traditionnelle. Cette tendance concerne en particulier les opérateurs à capitaux privés, à la recherche de nouveaux leviers de croissance ou souhaitant se protéger contre les risques d'évolutions réglementaires. À titre d'exemple, Lottomatica a acquis, en 2015, International Game Technology, fournisseur américain de plateformes, logiciels et moteurs de jeux. Par ailleurs, le groupe tchèque Sazka a pris le contrôle, en 2016 des loteries grecque et autrichienne ainsi qu'une participation minoritaire aux côtés de Lottomatica dans la concession de la loterie italienne Lottolitalia. Par ailleurs, les opérateurs de loterie cherchent à diversifier leurs réseaux de distribution de loterie au-delà des réseaux physiques traditionnels, comme Camelot ou encore la Loterie nationale Belge qui distribuent leur offre dans des grandes et moyennes surfaces et des stations-service. En parallèle et afin de rendre leur modèle économique plus résilient, certains acteurs de loterie diversifient leurs activités en offrant d'autres services, tel que Sisal, un des opérateurs italiens de la loterie, et Sazka qui proposent des services financiers.

Une autre tendance est liée à la numérisation de la loterie, l'offre en ligne étant devenue un canal stratégique pour tous les acteurs du marché, représentant dans certains pays des pourcentages significatifs de l'activité de loterie (plus de 50 % pour certaines loteries nordiques). Les opérateurs de jeu d'argent s'efforcent en outre d'intégrer les codes du numérique et d'innover afin de répondre aux attentes nouvelles des joueurs, en quête de davantage d'immersion, de sociabilité et d'interactions, avec par exemple des options multi-joueurs, des services annexes tels que les assistants vocaux, etc.

Enfin, le marché mondial de la loterie traditionnelle est marqué par l'arrivée de nouveaux acteurs, qui peuvent parfois tirer parti de failles réglementaires pour se positionner sur des offres présentées comme innovantes pour le consommateur. Si en France ces offres sont interdites par la réglementation et ont été combattues efficacement par l'ARJEL (remplacée depuis 2020 par l'ANJ), dans d'autres pays, les acteurs de loterie traditionnelle subissent la concurrence de ces nouveaux acteurs.

## Marché mondial des paris sportifs

Le marché mondial des paris sportifs est extrêmement dynamique et connaît une croissance rapide. Ce marché a représenté un PBJ de 34,7 Mds€ en 2019, contre 21,9 Mds€ en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 9,8 % sur la période 2014-2019. L'offre de paris sportifs en points de vente a représenté un PBJ de 20,7 Mds€ en 2019 (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 6,6 % sur la période 2014-2019). L'offre de paris sportifs en ligne a représenté un PBJ de 14,0 Mds€ en 2019 (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 16,1 % sur la période 2014-2019).

Très dynamique, le marché mondial des paris sportifs est également le segment le plus concurrentiel, avec l'arrivée de nouveaux opérateurs en ligne, dont certains opèrent sans requérir les autorisations exigées par les autorités nationales des pays concernés.

En France et dans les autres États membres de l'UE, comme dans les autres pays du monde : les autorités nationales restent pleinement compétentes pour décider de l'organisation et de la régulation des marchés nationaux des jeux. La compétence retenue au niveau national est exercée par les États en fonction de leur appréhension et de leur priorisation des risques liés à la préservation de l'ordre public (fraude, blanchiment d'argent, jeu illégal) et de l'ordre social (jeu excessif et jeu des mineurs), l'organisation des marchés des jeux variant selon les spécificités nationales, politiques, historiques, culturelles, morales voire religieuses. Cette circonstance explique que les modèles nationaux restent très divers et qu'une même activité de jeu ou de pari peut être interdite pour certaines raisons dans un pays, réservée à un opérateur unique sous le contrôle de l'État dans un autre et enfin ouverte à la concurrence dans un troisième.

Il en est ainsi des différentes formes de paris, dont l'offre licite diffère en fonction de la juridiction considérée. Ainsi, si seuls

les paris organisés sur des manifestations ou compétitions sportives sont autorisés en France, les paris sur des événements non sportifs (politique, actualité, résultats des compétitions de eSport par exemple), ou mêmes virtuels, sont autorisés dans d'autres pays. Certaines législations nationales ne permettent aux opérateurs de paris de proposer que des paris en la forme mutuelle (en France, sur le segment des paris organisés sur les courses hippiques par exemple). D'autres autorisent des formes de paris restant interdites en France et certains de ses voisins dans la mesure où elles rendent possibles des pertes de joueurs supérieures au montant de leur mise (*spread betting*, généralement régi par la réglementation sur les services financiers lorsqu'il est licite) ou laissent à des joueurs le rôle de bookmaker contre d'autres joueurs (*betting exchange*).

Un changement majeur est intervenu en 2018 dans le paysage mondial des paris sportifs avec l'annulation de l'interdiction des paris sportifs aux États-Unis. En mai 2018, la Cour Suprême des États-Unis a annulé le texte qui interdisait aux États de légaliser les paris sportifs (PASPA). Chaque État peut aujourd'hui choisir d'autoriser ou non les paris sportifs sous la forme qu'il souhaite. À ce jour, une vingtaine d'États ont ouvert leur marché, en majorité via les casinos. D'ici 2025, avec les autorisations progressives État par État, le marché américain des paris sportifs pourrait représenter un PBJ de l'ordre de 6,1 Mds€ (selon les estimations de H2GC), en prenant pour hypothèse l'ouverture des paris sportifs dans 44 des 50 États du pays. De nombreux acteurs du marché des paris sportifs, présents dans l'écosystème européen, se sont positionnés sur le marché depuis l'annulation du PASPA : William Hill, IGT, Scientific Games, SBTech, Kambi, etc.

Les logiques de partenariat ou d'acquisition sont privilégiées par les acteurs pour étoffer leur offre. Toutefois, on ne peut pas parler d'un seul marché américain : il y a autant de marchés des paris sportifs que d'États qui les autorisent, limitant les opportunités pour des acteurs non déjà implantés.

### 5.2.2 Marché européen des jeux d'argent et de hasard

Le marché européen<sup>(1)</sup> des jeux d'argent et de hasard a représenté en 2019 un PBJ de 108,0 Mds€, contre 89,9 Mds€ en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 3,7 % sur la période 2014-2019. Le PBJ européen devrait chuter de 22,6 % entre 2019 et 2020, soit 83,5 Mds€ estimés pour 2020, en raison de la crise sanitaire de la Covid-19. Le PBJ devrait par ailleurs atteindre 131,7 Mds€ en 2025, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen prévisionnel de 10,1 % sur la période 2021-2025<sup>(2)</sup>.

Le segment de la loterie en Europe connaît une croissance régulière, représentant un PBJ de 35,5 Mds€ en 2019, contre 31,7 Mds€ en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,4 % sur la période 2014-2019. L'offre de loterie en points de vente représente l'essentiel du marché européen de la loterie, avec un PBJ de 31,3 Mds€ en 2019 et un Taux de Croissance Annuel Moyen de 1,3 % sur la période 2014-2019. L'offre de loterie en ligne

enregistre une croissance significative, avec un PBJ en 2019 de 4,2 Mds€ (soit 11,9 % du PBJ total de la loterie) correspondant à un Taux de Croissance Annuel Moyen de 13,5 % sur la période 2014-2019.

Le marché européen des paris sportifs est extrêmement dynamique et connaît une croissance rapide. Ce marché a représenté un PBJ de 13,7 Mds€ en 2019, contre 8,5 milliards en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 10,1 % sur la période 2014-2019. L'offre de paris sportifs en points de vente a représenté un PBJ de 6,3 Mds€ en 2019 (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 4,3 % sur la période 2014-2019). L'offre de paris sportifs en ligne a représenté un PBJ de 7,4 Mds€ en 2019, soit 54,3 % du PBJ des paris sportifs (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 17,0 % sur la période 2014-2019).

(1) Comprend l'Union Européenne (incluant le Royaume-Uni), la Norvège et la Suisse ; excluant toutes activités vers l'étranger ainsi que tous marchés illégaux.

(2) Source : H2GC fichier du 4 février 2021.

Sur le marché européen des jeux d'argent et de hasard :

- ◆ l'Italie, premier marché européen, a représenté un PBJ de 20,6 Mds€ en 2019, contre 17,2 Mds€ en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,8 % sur la période 2014-2019. Le marché italien est centré sur les machines à sous hors casino, qui représentent plus de 50 % du marché depuis 2012. Les paris sportifs ont été le principal moteur de croissance avec 14,7 % par an en moyenne entre 2014 et 2019. En revanche, la crise sanitaire relative à la Covid-19 ayant entraîné un confinement généralisé de près de deux mois ainsi que la fermeture partielle des activités de casinos ou de paris pendant plusieurs mois a significativement impacté le marché italien ; le PBJ est estimé à 12,9 Mds€ en 2020, soit une chute annuelle prévisionnelle de plus de 30 %. D'ici 2025, le marché italien des jeux d'argent et de hasard devrait représenter 20,8 Mds€, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen attendu de 11,3 % sur la période 2021-2025 en raison de la reprise post-crise ;
- ◆ le Royaume-Uni a représenté en 2019 un PBJ de 16,2 Mds€, contre 14,7 Mds€ en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,1 % sur la période 2014-2019. Cette croissance a été tirée par les casinos, notamment en ligne (Taux de Croissance Annuel Moyen de 7,9 % entre 2014 et 2019). Le marché britannique des jeux d'argent et de hasard devrait atteindre 16,4 Mds€ en 2025, avec une chute prévisionnelle de 18,2 % de 2019 à 2020 en lien avec la crise Covid-19 et un Taux de Croissance Annuel Moyen de 6,8 % sur la période 2021-2025 en raison d'un rattrapage du niveau d'activité d'avant crise prévu entre 2021 et 2022 ;
- ◆ le marché français a représenté un PBJ de 11,0 Mds€ en 2019, contre 9,3 Mds€ en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 3,6 % sur la période 2014-2019. Le marché français a notamment été soutenu par la croissance des paris sportifs et de la loterie tandis que les paris hippiques ont baissé en moyenne de 2,1 % par an. Le PBJ de la France est estimé à 9,9 Mds€ pour 2020, en recul estimé de 10,1 % en raison de la crise, cependant, le marché français devrait atteindre 13,1 Mds€ d'ici 2025, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen attendu de 6,1 % sur la période 2021-2025 (3,4 % sur la période 2020-2025).  
En France, le niveau de dépenses par joueur est en effet modéré en comparaison avec la plupart des pays européens. En 2019, le PBJ annuel par habitant représente 212 € par adulte en France (soit 0,6 % du revenu net d'impôts), contre 216 € (0,6 % du revenu net d'impôts) pour la Belgique, 216 € (0,7 % du revenu net d'impôts) pour l'Espagne, 244 € (1,1 % du revenu net d'impôts) pour la Grèce, 298 € (0,9 % du revenu net d'impôts) pour le Royaume-Uni, et 382 € (1,2 % du revenu net d'impôts) pour l'Italie <sup>(1)</sup> ;
- ◆ le marché allemand a représenté un PBJ de 14,4 Mds€ en 2019, contre 12,4 Mds€ en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 3,1 % sur la période 2014-2019. La loterie et les machines à sous hors casino ont représenté près de 81 % du marché allemand en 2019. Ces marchés sont arrivés à maturité. On estime que le marché allemand des jeux d'argent et de hasard devrait baisser de 15,6 % de 2019 à 2020 en raison de la crise liée à Covid-19 et remonter dès 2021 pour atteindre 14,9 Mds€ en 2025, avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 4,4 % sur la période 2021-2025, porté par les machines à sous et les casinos (8,8 % en moyenne par an entre 2021 et 2025) et la hausse des paris sportifs (5,5 % en moyenne par an entre 2021 et 2025).

L'offre en ligne représente une part très importante du PBJ pour certains pays nordiques. Au contraire, dans les pays du sud de l'Europe, l'activité en ligne reste encore faible.

De manière générale, sur le marché européen des jeux d'argent et de hasard, les acteurs positionnés sur les activités traditionnelles de loterie et de paris hippiques connaissent une croissance inférieure à celle des acteurs positionnés sur les paris sportifs et les casinos. Les acteurs fortement exposés aux paris sportifs sont plus à même de réaliser une croissance à deux chiffres, et les acteurs qui se sont internationalisés semblent bénéficier d'une croissance additionnelle.

Au sein des loteries européennes certaines sont publiques (Loterie nationale Belge, La Loterie Suisse Romande ou Santa Casa da Misericórdia de Lisboa) et d'autres sont privées (Lottomatica en Italie, Sazka en République Tchèque, Camelot au Royaume-Uni ou OPAP en Grèce).

En termes de réglementation, différents modèles prédominent au sein des pays européens, selon le segment de jeux concerné <sup>(2)</sup> :

- ◆ s'agissant de la loterie, le modèle sous droits exclusifs (monopole ou duopole) reste prépondérant et se rencontre dans la plupart des pays de l'Union Européenne, la Norvège et la Suisse ;
- ◆ s'agissant des paris sportifs, une majorité de pays a opté pour une ouverture à la concurrence, de manière plus marquée pour les paris sportifs en ligne.

On assiste depuis quelques années à un élan de consolidation du marché européen et à une internationalisation croissante des acteurs européens, à la recherche de nouveaux relais de croissance. À titre d'illustration, Camelot, initialement présent au Royaume-Uni, l'est également en Irlande et aux États-Unis. Cirsa, implanté en Espagne, se tourne vers l'Amérique latine. Sazka, leader en République Tchèque, est désormais présent en Grèce, en Autriche et en Italie.

En parallèle, l'innovation technologique est devenue un angle stratégique majeur pour l'ensemble des acteurs de ce segment, principalement en raison de la croissance de la commercialisation en ligne et du fait de la concurrence de nouveaux acteurs.

Les acteurs adoptent également des stratégies de diversification, à la fois en termes de distribution (les loteries recherchant de nouveaux types de points de vente) et en termes de domaines d'intervention (en proposant des services adjacents, par exemple des services financiers en points de vente).

Enfin, si l'identification des joueurs est la règle pour les jeux en ligne, on observe sur le marché européen des jeux en points de vente une tendance croissante à l'identification des joueurs, liée principalement au renforcement des obligations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs.

On constate également en Europe une tendance à la mise en place de restrictions sur la publicité et le sponsoring en faveur des jeux d'argent et de hasard, qu'elles résultent de la réglementation (Belgique, Espagne, Italie par exemple), ou d'initiatives volontaires (Royaume-Uni).

De manière plus générale, le secteur subit une vague de réforme des cadres réglementaires nationaux visant à moderniser la régulation, l'adapter aux usages numériques croissants et renforcer les mesures en matière de Jeu responsable. Outre la France, plusieurs pays ont entrepris des modifications profondes de leur cadre réglementaire en 2019 et 2020, notamment l'Allemagne, l'Irlande, les Pays-Bas et la Suède.

(1) Sources : INSEE, OCDE et H2GC (fichier du 4 février 2021).

(2) Source : Régulateurs nationaux et Gambling Compliance.

### 5.2.3 Marché français des jeux d'argent et de hasard

En France, le marché des jeux d'argent et de hasard est un secteur fortement régulé, qui se répartit en cinq catégories distinctes :

	En points de vente	En ligne
Loterie (tirage et jeux instantanés)	Droits exclusifs FDJ	Droits exclusifs FDJ
Paris sportifs	Droits exclusifs FDJ	Concurrence (agrément ANJ)
Paris hippiques	Droits exclusifs PMU	Concurrence (agrément ANJ)
Poker	Casinos et clubs de jeux	Concurrence (agrément ANJ)
Casino – tables de jeux	204 casinos en France et quelques clubs de jeux à Paris	Interdit
Casino – machines à sous	Casinos exclusivement	Interdit

En France, FDJ est titulaire de droits exclusifs pour l'exploitation des jeux de loterie en points de vente et en ligne, ainsi que pour l'exploitation des paris sportifs en points de vente (ces droits exclusifs ayant été confortés par la loi Pacte à l'occasion de la refonte du cadre de régulation des jeux d'argent et de hasard en France (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire ») tandis que ses activités de paris sportifs en ligne sont exercées en concurrence avec d'autres opérateurs, dans le cadre d'un agrément délivré par l'ARJEL jusqu'en juin 2020, puis par l'ANJ depuis).

Le marché français des jeux d'argent et de hasard a représenté un PBJ de 9,9 Mds€ en 2019 contre 11 Mds€ en 2019, soit une baisse de 10,1 % par rapport à 2019 en raison de la crise sanitaire et une hausse de 1,3 % par an en moyenne entre 2014 et 2020. Hormis cette année 2020, le marché français augmentait de 3,6 % par an en moyenne entre 2014 et 2019, et devrait globalement continuer de croître entre 2021 et 2025, principalement sur les segments sur lesquels FDJ est présente :

- ◆ la loterie, qui a représenté un PBJ de 4,3 Mds€ en 2020 (4,7 Mds€ en 2019), avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 1,6 % sur la période 2014-2020 (3,5 % sur la période 2014-2019), devrait continuer de croître de 5,8 % par an en moyenne sur la période 2021-2025, pour atteindre un PBJ de 5,8 Mds€ en 2025 <sup>(1)</sup> ;
- ◆ les paris sportifs, qui ont représenté un PBJ de 2,0 Mds€ en 2020 (1,7 Md€ en 2019), avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 18,5 % sur la période 2014-2020 (18,8 % sur la période 2014-2019), devraient continuer de croître de 7,2 % par an sur la période 2021-2025, pour atteindre un PBJ de 2,8 Mds€ en 2025 <sup>(1)</sup> ;

Les activités de paris sportifs ont progressé de 17,3 % par an entre 2010 et 2020 (20,8 % entre 2010 et 2019), les mises en ligne, hors FDJ et PMU, ayant progressé de 42,9 % sur cette période (45,1 % entre 2010 et 2019).

Le marché des paris sportifs en ligne connaît une croissance plus rapide que celui des paris sportifs en points de vente. Ceci s'explique, principalement par l'adoption rapide par les joueurs du numérique, portée par le développement de nouveaux supports technologiques qui permettent l'émergence et l'accessibilité permanente à de nouvelles offres. En outre, l'écart de plus de 8 points entre le TRJ maximum en ligne (85 %) et le

TRJ en points de vente (76,5 %) dans un marché essentiellement régi par les cotes des paris (marché dit de « prix »), profite à la croissance des paris sportifs en ligne. Enfin, les offres de jeux et de services sont plus larges en ligne, avec notamment le live betting (ou pari en direct).

- ◆ les casinos, qui ont représenté en 2020 un PBJ de 1,8 Md€ (2,4 Mds€ en 2019), soit une baisse de 24,3 % par rapport à 2019 et une baisse de 1,8 % en moyenne par an sur la période 2014-2020. Hormis cette année 2020, le marché français des casinos augmentait de 2,7 % par an en moyenne entre 2014 et 2019 et devrait rester stable sur la période 2021-2025 <sup>(2)</sup> ;
- ◆ le poker, qui a représenté en 2020 un PBJ de 0,4 Md€ (0,3 Md€ en 2019), soit une croissance de 63,9 % par rapport à 2019 et un taux de croissance annuel moyen de 12,8 % sur la période 2014-2020 (2,6 % sur la période 2014-2019) <sup>(2)</sup>.

Selon le Baromètre marché clients 2020, le marché français des jeux d'argent compte environ 25 millions de joueurs : dont près de 23 millions pour la loterie, 5 millions pour les paris sportifs, plus de 3 millions pour les paris hippiques, 2 millions pour le poker et près de 4 millions pour le casino.

Le marché français des paris sportifs en ligne a connu de fortes évolutions en termes de taille et de nombre d'opérateurs agréés depuis la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne qui a ouvert à la concurrence les paris sportifs en ligne, les paris hippiques en ligne et le poker en ligne (voir paragraphe 9.2 « Réglementation des activités opérées en concurrence »).

Au 31 décembre 2020, 14 opérateurs de paris sportifs en ligne étaient agréés par l'ANJ. Depuis 2015, ce marché enregistre une très forte accélération de sa croissance. Ainsi, entre 2015 et 2018, le nombre de joueurs en ligne est passé de 1,2 à 3,2 millions. Depuis 2017, les mises sur le marché des paris sportifs en ligne sont supérieures à celles sur le marché des paris sportifs en points de vente.

En 2020, les activités de paris sportifs en ligne et en points de vente ont représenté près de 8,2 Mds€ de mises <sup>(2)</sup> (8 Mds€ en 2019).

(1) Source H2GC fichier du 22 mars 2021.

(2) Source : ANJ et FDJ.

## 5.2.4 Marché B2B international

FDJ est un acteur récent sur le marché mondial des services aux opérateurs de loterie et de paris sportifs (marché B2B international).

Le marché que FDJ estime adressable se décompose comme suit :

- ◆ services aux opérateurs de paris sportifs : 650 M€ ;
- ◆ services aux opérateurs de loterie : 315 M€.

Ce marché couvre essentiellement l'Europe et l'Amérique du Nord.

Le marché des services aux opérateurs de loterie est très concentré, dominé par trois acteurs représentant près de 80 % du marché (International Game Technology, Scientific Games et Intralot), ces acteurs couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur. On observe par ailleurs une transformation digitale qui s'engage avec différents niveaux de maturité fonction des géographies ainsi qu'une dynamique d'ouverture du marché américain sur les activités de loterie en ligne et jeux digitaux.

Le marché des services aux opérateurs de paris sportifs est toujours fragmenté avec des acteurs de tailles variées (Betgenius, Flutter Entertainment, FSB, International Game Technology, Intralot, Kambi, SBTech, Scientific Games, Sporting Solutions, Sportradar...). Cependant on observe une consolidation des opérateurs (Flutter, GVC, Tatts) et des mouvements d'extension des opérateurs sur la chaîne de valeur.

Les besoins des clients varient en fonction de leur profil : les plus gros acteurs spécialistes du pari sportif privilégient les solutions dans lesquelles ils sont propriétaires de leur technologie, ce qui leur confère un avantage stratégique, tandis que les petits acteurs et les acteurs non spécialistes privilégient les solutions externes, qui requièrent moins de savoir-faire et d'investissements.

Pour une description de la stratégie du Groupe, voir paragraphes 5.3.2 « Stratégie du Groupe » et 5.4.3.1 « Services B2B à l'international ».

## 5.3 Atouts et stratégie du Groupe

Le Groupe a pour ambition de renforcer sa position de premier opérateur de jeux d'argent et de hasard en France et de devenir un acteur international de référence dans le secteur des jeux et des services.

### 5.3.1 Atouts du Groupe

Le Groupe dispose d'atouts significatifs sur un marché français porté par une évolution vers le numérique. Dans ce contexte, il a su développer au cours de son histoire un modèle d'affaires unique qui lui permet de présenter un profil financier solide dans un marché offrant un potentiel de croissance significatif.

#### **Le leader des jeux d'argent et de hasard en France et un acteur de rayonnement mondial, présent sur les segments de marché les plus porteurs.**

Deuxième loterie européenne et quatrième loterie mondiale en termes de PBJ <sup>(1)</sup>, FDJ est le leader des jeux d'argent et de hasard en France, avec 50 % du PBJ français sur un marché des jeux d'argent dynamique (en hausse de 1,3 % en moyenne sur la période 2014-2020), qui représente un PBJ total de 9,9 Mds€ en 2020 (11 Mds€ en 2019).

Dans un contexte général de croissance régulière et soutenue du marché de la loterie et des paris sportifs (voir paragraphe 5.2.2 « Marché européen des jeux d'argent et de hasard »), FDJ est en outre positionnée sur les segments du marché français présentant la plus forte croissance du PBJ sur la période 2014-2020 : la loterie (en hausse de 1,6 % en moyenne sur la période

2014-2020) est le segment sur lequel le Groupe réalise l'essentiel de son PBJ, et les paris sportifs (en hausse de 18,5 % en moyenne sur 2014-2020) constituent le segment sur lequel le Groupe enregistre la plus forte progression de son PBJ <sup>(1)</sup>.

Au-delà de la dynamique attractive globale des segments sur lequel le Groupe se positionne, le marché français des jeux d'argent et de hasard présente d'importants leviers de croissance, notamment en raison d'un niveau des dépenses par joueur encore modéré en France en comparaison avec la plupart des pays européens. Le marché des paris sportifs notamment devrait continuer de croître pour atteindre 2,8 Mds€ d'ici 2025, avec un Taux de Croissance Annuel Moyen attendu de 7,2 % sur la période 2021-2025 <sup>(2)</sup> (voir paragraphe 5.2.3 « Marché français des jeux d'argent et de hasard »).

La pertinence de son positionnement sur les segments les plus porteurs du marché français des jeux d'argent et de hasard, combiné à sa taille, aussi bien en termes de points de vente que de nombre de joueurs et la richesse de son offre de jeux de loterie et paris sportifs, tant en ligne qu'en points de vente, constituent des atouts essentiels pour permettre de porter la stratégie de croissance de FDJ.

(1) Source : FDJ et H2GC (fichier du 22 mars 2021).

(2) Source : H2GC (fichier du 22 mars 2021).



## Une activité exercée dans un cadre réglementaire et fiscal clarifié et conforté

Une très large partie de l'activité de FDJ, représentant plus de 95 % des mises enregistrées par le Groupe en 2020, est exercée dans le cadre de droits exclusifs, FDJ s'étant vue octroyer par le législateur des droits exclusifs sur l'ensemble des jeux de loterie en France, tant en points de vente qu'en ligne, ainsi que sur les paris sportifs en points de vente.

La réforme du cadre réglementaire français du secteur des jeux d'argent et de hasard initiée par la loi Pacte a également conforté le périmètre existant des droits exclusifs de FDJ, qui lui ont été octroyés pour une durée de 25 ans à compter du 23 mai 2019. La loi Pacte a, en outre, modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant un changement d'assiette des prélèvements publics et de la rémunération de FDJ applicables à la loterie et aux paris sportifs, en points de ventes comme en ligne, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

À compter de cette date, l'assiette des prélèvements fiscaux et sociaux, et de la rémunération de FDJ, applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs est constituée du PBJ et non plus des mises.

## Un portefeuille de jeux important et diversifié en constante évolution

FDJ possède un portefeuille important et diversifié avec de nombreux jeux de loterie et plusieurs gammes de paris sportifs, dont beaucoup sont des produits emblématiques (Cash, Loto®, Euromillions, Bingo Live, Black Jack, KENO Gagnant à Vie, Morpion, Solitaire, Astro, Vegas, Parions Sport Point de Vente, Parions Sport En Ligne, Mission Patrimoine). Parmi ces jeux, six ont des mises dépassant 1 Md€ annuellement (par ordre alphabétique : Amigo, Cash, Euromillions, Loto®, famille Mots Croisés et Parions Sport Point de Vente).

Ce portefeuille de jeux à la fois récents et historiques, en constante évolution, qui couvre un large éventail d'expériences de jeu, témoigne des capacités d'innovation de FDJ pour diversifier et renouveler son offre, tout en évitant le phénomène de cannibalisation, l'innovation se faisant par adjonction de nouvelles formes de jeux aux gammes existantes (voir paragraphe 5.5.2.2 « Direction de l'innovation »).

Pour préserver l'attractivité de son offre de jeux et de sa distribution et offrir aux joueurs une expérience de jeu enrichie, le Groupe suit les évolutions et les tendances de la société et s'inscrit au centre d'un écosystème innovant à même de lui permettre de continuer à proposer des offres séduisantes pour les joueurs dans un contexte de concurrence multifacette (voir paragraphe 5.2 « Marchés »). FDJ créé ainsi de nouveaux types de jeux de loterie, notamment des jeux omnicanaux, qui répondent aux demandes actuelles des joueurs, comme l'illustre le succès de Quitte ou Double, un jeu de loterie lancé en mars 2019 et Qui veut Gagner des Millions lancé en novembre 2020 qui s'achètent en points de vente et qui peuvent se poursuivre en ligne si le ticket est gagnant dans le réseau.

La richesse et la diversité du portefeuille de jeux du Groupe ainsi que sa capacité de renouvellement de ses produits et l'élargissement de ses modes de distribution sont des atouts essentiels de FDJ pour continuer de tirer parti des opportunités de croissance attendues sur les segments de la loterie et des paris sportifs.

## Un acteur reconnu en matière de Jeu responsable et de responsabilité sociétale et environnementale <sup>(1)</sup>

Prônant un modèle de jeu extensif, récréatif et durable, FDJ est un acteur reconnu et fortement engagé en matière de Jeu responsable. Cet engagement de longue date en faveur du Jeu responsable s'est construit grâce à un dialogue approfondi de FDJ avec les différentes parties prenantes du monde sanitaire et social, permettant au Groupe d'intégrer leur expertise et leur expérience et d'enrichir les actions ainsi menées. Le plan d'actions jeu responsable du Groupe est construit selon trois axes : la prévention du jeu des mineurs, la prévention des comportements de jeu excessif et la détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité. Dans ces différents domaines, FDJ renforce, au fil des années, ses actions dans une perspective d'amélioration constante, parfois devançant les exigences réglementaires. Ainsi, depuis 2019, le Groupe consacre 10 % de son budget annuel d'achat d'espaces publicitaires télévisés à la lutte contre le jeu des mineurs et à la prévention du jeu excessif. En matière de paris sportifs, FDJ met en place une politique de Jeu responsable différenciée en adaptant les outils de lutte contre le jeu excessif en fonction des spécificités de l'activité de paris sportifs et des comportements des clients.

Les nombreuses actions mises en œuvre par FDJ lui ont permis de se voir attribuer, depuis 2012, un niveau de 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le Jeu responsable réalisée par l'Association européenne des loteries (*European Lotteries*) (voir Annexe 5, DPEF, § 1. Jeu responsable).

Au-delà de son engagement pour la promotion du Jeu responsable, FDJ inscrit l'ensemble de ses activités dans une politique de responsabilité sociétale et environnementale ambitieuse (soutien du sport français amateur et professionnel, financement de la mission Bern pour le « Patrimoine en péril » gérée par la Fondation du Patrimoine grâce au jeu Mission Patrimoine et aux tirages Loto® dédiés, promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle et actions environnementales).

L'impact économique et social de FDJ est substantiel sur l'ensemble du territoire français. En 2020, FDJ a distribué 10,9 Mds€ (vs 11,7 Mds€ en 2019) à ses joueurs (68 % des mises), contribué pour 3,6 Mds€ aux finances publiques et rémunéré son réseau de détaillants à hauteur de 772 M€ vs 865 M€ en 2019. Selon les études du BIPE <sup>(2)</sup>, la contribution de FDJ au PIB français s'élève à 5,2 Mds€ en 2020 (vs 5,7 Mds€ en 2019) et 50 800 emplois ont été créés ou pérennisés en 2020 (vs 53 700 en 2019) grâce aux activités du Groupe à travers la France (dont 20 400 emplois dans le réseau des détaillants).

Son savoir-faire reconnu en matière de Jeu responsable, sa forte contribution économique et sociale sur l'ensemble du territoire français ainsi que son caractère institutionnel au sein du paysage des entreprises françaises, confortent le statut d'acteur de référence de FDJ sur le marché des jeux d'argent et de hasard en France.

À la suite de la publication de la loi Pacte n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, FDJ a publié sa raison d'être et l'a inscrit dans le préambule de ses statuts avec l'approbation de l'assemblée générale de ses actionnaires. Cette démarche, naturelle du fait de l'histoire, du modèle et des engagements de FDJ, s'est appuyée sur un large

(1) Voir Annexe 5 Déclaration de performance extra-financière.

(2) Afin d'évaluer la contribution économique et sociale de FDJ en France, une étude est menée chaque année par le cabinet BIPE (Bureau d'Informations et de Prévisions Économiques) en utilisant une méthodologie s'inscrivant dans le référentiel international et académique d'évaluation des impacts économiques utilisés par les organisations internationales (ONU, Commission européenne, etc.) et permettant une comparabilité sectorielle et internationale des résultats non contestable.

processus de co-construction avec ses parties prenantes, en particulier ses collaborateurs mais aussi les membres de son Laboratoire Sociétal, ainsi que des experts externes.

FDJ s'attache à la mise en œuvre opérationnelle de la raison d'être et l'a décliné en six engagements concrets. Un Comité des Parties prenantes a été constitué afin de dialoguer sur les grands enjeux transverses de l'entreprise et apporter un regard extérieur sur la mise en œuvre de ces six engagements (voir Annexe 5, DPEF, § Introduction).

## Un réseau de distribution inégalé en France

FDJ s'appuie sur un réseau de distribution inégalé en France, constitué au 31 décembre 2020 de près de 30 000 points de vente indépendants répartis dans plus de 11 000 communes, lui permettant d'atteindre un taux de couverture de plus de 90 % de la population située à moins de 10 minutes d'un point de vente FDJ (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution »).

Ce vaste réseau de distribution a fait l'objet d'importants investissements de modernisation et de numérisation de la part du Groupe, avec des dépenses d'investissement de plus de 150 M€ sur la période 2015-2020 dans le cadre d'un objectif d'un réseau 100 % connecté désormais atteint. Au 31 décembre 2020, le réseau de distribution compte 380 000 équipements, dont 100 000 sont connectés en temps réel au centre informatique de FDJ à Vitrolles (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution »).

En outre, afin de conserver son large maillage territorial, le Groupe a initié avec succès une diversification de son réseau, notamment auprès de stations-service ou de commerces de proximité ou grandes surfaces alimentaires de moins de 400 m<sup>2</sup> afin de compenser les fermetures des points de vente traditionnels de bar-tabac-presse.

Afin de mieux aligner ses intérêts et ceux de son réseau au bénéfice de tous, FDJ a fait évoluer en 2018 et 2019 le cadre contractuel de ses relations avec les points de vente de son réseau de distribution. En 2020, FDJ a rémunéré son réseau de détaillants, partenaires clés dans sa politique de jeu extensif, à hauteur de 772 M€ et a contribué à créer ou pérenniser plus de 20 000 emplois dans le réseau des détaillants. FDJ entretient des relations contractuelles pérennes avec son réseau (71 % des points de vente actuels font partie du réseau FDJ depuis plus de 20 ans).

En témoigne une étude réalisée par l'institut CSA en juillet 2019 auprès de 4 259 détaillants, qui démontre un niveau de satisfaction élevé (8,4/10) et en constante augmentation (7,9/10 en 2015). Cette satisfaction s'est encore confirmée en 2020, avec une note de 8,6/10 obtenue dans le cadre d'une étude complémentaire menée pour évaluer les mesures d'accompagnement mises en place par FDJ lors du 1<sup>er</sup> confinement. Ce vaste réseau de distribution, composé d'indépendants, constitue également un atout majeur pour FDJ, en raison de sa faible intensité capitalistique. En outre, grâce à un maillage couvrant l'ensemble du territoire français et assurant à FDJ une proximité forte avec une large base de joueurs, ce réseau de distribution modernisé, numérique et diversifié soutient le développement du modèle de jeu extensif du Groupe et s'inscrit dans la logique de distribution omnicanale du Groupe, en complémentarité d'une offre digitale en plein essor.

## Une offre numérique innovante en plein essor

Dans un contexte de croissance continue de la connectivité (mobiles, tablettes, accès internet) de la population française, FDJ a opéré avec succès une numérisation croissante de son offre de jeux et de ses modes de distribution et propose aujourd'hui une gamme complète de produits numériques, à la fois en ligne et en points de vente.

En 2018, la refonte complète des sites fdj.fr et parionssportenligne.fr pour un parcours client optimisé a notamment permis au Groupe d'enregistrer en moyenne autour de 7 millions de visiteurs en ligne par mois sur l'année 2020.

Les actions menées en faveur de la numérisation de l'offre et de la distribution ont en outre favorisé l'accélération de la trajectoire des mises numérisées. En 2020, les mises numérisées (y compris les prises de jeux dématérialisées en points de vente) ont dépassé les 3,8 Mds€, ce qui représente près de huit fois leur niveau de 2014, avec une croissance significative chaque année. Après avoir progressé en 2019 de plus de 39 % par rapport à l'année 2018, les mises numérisées ont augmenté en 2020 de 12 % par rapport à 2019.

Le poids des mises numérisées dans les mises totales est ainsi en constante augmentation. Représentant 3,7 % des mises totales en 2014, la part des mises numérisées n'a cessé de progresser : 4,1 % en 2015, 6,5 % en 2016, 11,0 % en 2017, 15,4 % en 2018, 19,6 % en 2019 et 24 % en 2020. Au sein des mises numérisées, les mises en ligne ont progressivement augmenté pour atteindre 10 % des mises totales en 2020 (contre 6,4 % en 2019 et moins de 4 % en 2015), tandis que les mises numérisées en points de vente ont très fortement progressé depuis 2015, pour atteindre 14,3 % des mises totales en 2020 (contre 13,3 % en 2019).

Cette accélération de la numérisation de l'offre et de sa distribution constitue un atout pour le développement futur de FDJ, en ce qu'elle favorise la connaissance client, permettant une meilleure personnalisation de l'offre et de l'expérience du joueur tout en s'inscrivant dans une logique de Jeu responsable, grâce à l'analyse des données des joueurs pour prévenir les comportements de jeu excessif.

## Une infrastructure technologique de pointe, pour l'essentiel propriétaire

Le Groupe dispose d'une infrastructure technologique de pointe, pour l'essentiel détenue en propre, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux. Il a choisi d'internaliser de manière sélective et stratégique les fonctionnalités essentielles de cette technologie.

Bénéficiant d'importants investissements, de l'ordre de 250 M€, dans le cadre du plan stratégique 2015-2020 (voir paragraphe 5.5.1.3 « Fonction technologie »), cette infrastructure technologique repose sur une équipe dédiée de plus de 550 salariés au sein du Groupe bénéficiant d'une diversité d'expertises technologiques et d'un savoir-faire technologique reconnu, ainsi que sur plusieurs centres de données à hautes performances et haute disponibilité. Enregistrant environ 5 milliards de transactions en 2020, assurant une continuité des opérations 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, avec une très haute disponibilité, et supportant des pics à plus de 1 000 transactions par seconde, le système d'information du Groupe bénéficie d'un haut niveau de certification et de sécurité des opérations.

Il est certifié ISO 27001 pour son système de management de la sécurité de l'information et respecte les agréments de la « World Lottery Association » (certification WLA-SCS) et de l'ARJEL en France. Il est par ailleurs conforme à la norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement (PCI DSS), standard de sécurité des données qui s'applique aux différents acteurs de la chaîne monétique.

Cette infrastructure technologique constitue un atout stratégique essentiel pour le Groupe en lui offrant la maîtrise opérationnelle et sécurisée de bout en bout de ses activités et des composants cœur de métier et en permettant une optimisation des coûts par rapport à une technologie externalisée.

Conférant au Groupe une agilité et une indépendance, cette infrastructure technologique de pointe constitue un facteur différenciant pour le futur en ce qu'elle permet à FDJ de créer ses propres jeux, se plaçant ainsi au cœur de sa stratégie d'innovation. En outre, le Groupe peut également s'appuyer sur cette infrastructure technologique pour poursuivre la stratégie de numérisation du réseau et par ailleurs porter le développement de son activité B2B à l'international, sur le segment des services aux opérateurs de loteries et de paris sportifs.

## Une large base de joueurs attachés à la forte notoriété de la marque FDJ et de ses jeux emblématiques

FDJ bénéficie d'une large base de joueurs (23 millions). Un peu moins d'un français sur deux âgé de 18 ans et plus a joué au moins une fois à un jeu FDJ en 2020 dont plus de la moitié a joué au moins une fois par mois (source : Baromètre marché clients).

Outre la proximité forte avec sa base de joueurs permise par l'importance de son réseau physique de distribution, le Groupe s'appuie sur la forte notoriété de sa marque FDJ ainsi que sur sa bonne image auprès du public. Ainsi, selon une étude menée en 2020 (source : Kantar), 97 % des Français connaissent FDJ (en notoriété assistée) et 73 % des Français qui déclarent connaître FDJ ont une bonne opinion de la marque. 85 % des Français citent spontanément FDJ ou un de ses jeux en tant que leader français du marché du jeu en France. La notoriété de son offre de jeu et de ses jeux les plus emblématiques est également très forte (voir paragraphe 5.4.1.3 « Activation : la promotion de l'offre de jeux auprès du plus grand nombre »). Cette notoriété tant de la marque FDJ que de ses produits représente un atout important pour la poursuite de sa stratégie d'innovation produit, de conquête de parts de marché sur le segment des paris sportifs en ligne et de croissance de son réseau de distribution.

## Une équipe de direction expérimentée et des collaborateurs mobilisés derrière la stratégie du Groupe

Le Groupe dispose d'une équipe de direction et d'entités opérationnelles, de fonctions support et de directions corporate spécialisées dans le domaine des jeux, très expérimentées et très engagées.

FDJ peut ainsi s'appuyer sur l'engagement de ses 2 500 salariés mobilisés derrière la stratégie du Groupe pour tirer pleinement profit de son organisation sous forme d'unités opérationnelles (BU), d'unités opérationnelles en développement (ABU) et de trois fonctions transverses en soutien des BU et des ABU (clients, commercial et technologie).

Les équipes du Groupe ont ainsi conduit avec succès son plan 2015-2020 lui permettant de poursuivre la croissance des mises, du chiffre d'affaires et de l'EBITDA, contribuant à renforcer son profil financier et à conforter la pertinence de son modèle d'affaires et de Jeu responsable, unique.

## Un modèle économique solide, ayant démontré sa capacité à générer une croissance durable sur le long terme, résilient aux cycles économiques

Le Groupe a fait la preuve de sa capacité de croissance sur le long terme, avec une forte résilience aux cycles économiques.

Sur les 25 dernières années, et exception faite de l'année 2020 marquée par la crise sanitaire liée à la Covid-19, les mises n'ont baissé que deux fois <sup>(1)</sup>. Cette faible sensibilité aux cycles économiques s'explique principalement par le niveau modéré de la part du revenu des Français consacré aux jeux ainsi que par l'attractivité et le succès de l'offre diversifiée de FDJ auprès d'un grand nombre de joueurs.

- ◆ FDJ s'appuie sur plusieurs moteurs de croissance, ce qui renforce la résilience de son modèle. En 2020, toutes les gammes ont pâti de la crise économique mais rapidement au sortir du 1<sup>er</sup> confinement (de mi-mars à mi-mai), dès mi-juin, elles avaient retrouvé un niveau comparable à celui de 2019.
- ◆ Le Groupe dégage une rentabilité solide et génératrice de trésorerie :
  - ◆ entre 2010 et 2020, et en prenant les données 2019 retraitées <sup>(2)</sup>, les mises ont augmenté de 4 % par an en moyenne, le chiffre d'affaires également de 4 % et l'EBITDA de 11 %. La marge sur EBITDA s'est élevée à 13 % en 2010, 16,1 % en 2014, 17,7 % en 2018 <sup>(3)</sup>, 17,7 % en 2019 (20,6 % en 2019 retraité) et 22,2 % en 2020 ;
  - ◆ l'EBITDA a progressé entre 2014 à 2020 malgré une stabilisation entre 2015 et 2018 liée à la réduction, décidée par l'État, de la rémunération de FDJ sur cette période ;
  - ◆ le Groupe s'appuie sur une structure de coûts flexibles avec des charges variables qui représentent en moyenne sur la période 2018-2020 60 % des charges d'exploitation (voir paragraphe 7.1.3.7 « Charges d'exploitation »).
- ◆ Le Groupe a un niveau élevé de conversion de l'EBITDA en trésorerie, égal à 91 % <sup>(4)</sup> en 2020 et en moyenne supérieur à 80 % entre 2014 et 2019.

(1) En 2007, en raison principalement de l'effet de base de comparaison défavorable après une année 2006 exceptionnelle pour l'Euromillions, et en 2008, du fait de l'entrée en vigueur de l'interdiction de fumer dans les bars. En 2009, la récession économique n'a pas eu d'impact sur les mises FDJ qui au contraire ont augmenté de 8,6 %, notamment sous l'impulsion du lancement du jeu Cash. En 2013, les mises ont augmenté moins vite en raison d'événements exceptionnels en 2012 en matière de paris sportifs (Euro 2012 et Jeux Olympiques de Londres) et d'un cycle long d'Euromillions. Sans ces événements, la croissance des mises aurait atteint 4 % (contre 2 %).

(2) Retraitées du nouveau cadre fiscal entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2020, de Sporting Group en année pleine, des cycles longs exceptionnels loterie et des coûts d'introduction en Bourse.

(3) Hors coûts liés au projet d'ouverture du capital de la société, d'un montant de 4 M€.

(4) Retraité des effets calendrier sur le besoin en fonds de roulement jeu et des lots non réclamés.

### 5.3.2 Stratégie du Groupe

La stratégie 2020-2025 du Groupe avait été définie sur la base des réalisations et des performances déjà enregistrées dans le cadre du précédent plan stratégique (2015-2020) et après prise en compte de l'évolution de l'environnement du Groupe et des changements du cadre réglementaire (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

La crise sanitaire de 2020 n'a pas remis en cause les orientations stratégiques et la solidité du modèle de FDJ qui souhaite toujours poursuivre la croissance de ses activités de loterie, accélérer ses activités de paris sportifs et développer ses activités adjacentes. Cette crise a cependant mis en lumière la nécessité d'accélérer la transition vers un modèle pleinement centré client, avec le rôle clé de la digitalisation et de l'omnicanalité. C'est pourquoi le Groupe a réorganisé ses priorités stratégiques autour de quatre axes, soutenus par trois piliers transverses.

Les priorités stratégiques et piliers sont développés ci-dessous.

#### **Priorité 1 : Digitaliser la loterie en développant l'omnicanalité pour une expérience de jeu renouvelée et des clients fidélisés**

Le premier axe est l'accélération de la digitalisation des usages par la fluidification des parcours et la poursuite de sa stratégie omnicanalité pour développer l'activité loterie, compte tenu de la part croissante des mises en ligne dont la dynamique est beaucoup plus importante que celle en points de vente (sur la période 2015-2020, le taux de croissance annuelle moyen des mises en ligne était de 24 % contre 1 % pour les points de vente).

Pour tenir compte de cette évolution des usages, FDJ souhaite améliorer, simplifier et personnaliser ses parcours joueurs (parcours d'inscription et de prise de jeu), développer la connaissance de son offre en ligne, distribuer ses contenus de manière adaptée sur les différents canaux tout en facilitant la circulation de l'offre entre les différents canaux afin de s'adresser à de nouveaux joueurs.

FDJ souhaite également promouvoir les usages omnicanaux en développant des offres et services phygitaux associant le point de vente au digital, à l'image du succès du jeu Quitte ou Double lancé en mars 2019 qui offre la possibilité au joueur qui a acheté son ticket en points de vente de poursuivre son jeu en numérique : dès la première semaine, près de 50 % des tickets gagnants dans le réseau ont ainsi été réinvestis dans la partie numérique du jeu. 40 % de ces joueurs ont décidé de s'inscrire en ligne et 120 000 applications smartphones ont été téléchargées au cours de la première semaine de lancement du jeu (contre 36 000 par semaine en moyenne en 2019).

Depuis, le taux de conversion vers la partie digitale est stable et toujours aussi satisfaisant avec 48,5 % de réinvestissement observé sur le 1<sup>er</sup> semestre 2020.

Pour poursuivre dans cette logique, FDJ a lancé le 2 novembre 2020 une deuxième offre sur ce principe d'un ticket de grattage, suivie d'une étape digitale optionnelle pour permettre au joueur de remettre ses gains en jeu, sous la licence du célèbre jeu TV « Qui Veut Gagner des Millions ». Lancé dans un contexte de crise sanitaire et de confinement, le jeu a néanmoins rassemblé

148 000 joueurs sur le volet digital pour sa première semaine de commercialisation, soit un taux de conversion supérieur à 30 %. Trois semaines après son lancement, ce taux de conversion est stable et le jeu a rassemblé 323 000 joueurs sur le volet digital.

Le second axe est la poursuite de la stratégie de fidélisation de sa base clients en se fondant sur une politique relationnelle centralisée et riche grâce à une meilleure identification des clients, ainsi que sa stratégie de recrutement de nouveaux clients en réinventant l'expérience joueur par de nouvelles offres de jeux innovantes.

Pour répondre à l'enjeu de fidélisation de son bassin de joueurs sur le segment de la loterie, le Groupe entend mettre en place un programme relationnel permettant de mieux identifier les joueurs, les fidéliser, et mieux encadrer leurs pratiques de jeu. Cette approche devrait à terme avoir un impact positif sur sa rentabilité (en permettant le développement des mises, la réduction de l'attrition du bassin des joueurs, l'augmentation des dépenses moyennes des joueurs à forte valeur et en améliorant l'efficacité des programmes de fidélisation) tout en favorisant le respect de la politique de Jeu responsable, en facilitant la lutte contre la fraude, le blanchiment et le jeu des mineurs, et la mise en œuvre d'une politique différenciée par segment de joueurs pour lutter contre le jeu excessif.

Enfin, FDJ entend réinventer l'expérience joueur à travers l'innovation, tant sur l'offre (notamment en proposant des jeux de tirage innovants, en faisant de ses tirages de véritables événements pour mobiliser régulièrement les joueurs) que sur les parcours de jeu.

#### **Priorité 2 : Accélérer la conquête de parts de marché sur les paris sportifs en ligne tout en maintenant une dynamique de croissance sur les paris sportifs en points de vente**

Historiquement, le Groupe s'est focalisé sur le développement d'une offre de paris sportifs en points de vente (qu'elle exerce sous droits exclusifs) large, digitalisée et performante. FDJ compte poursuivre la croissance de ce segment. FDJ souhaite également augmenter la fidélité des joueurs en points de vente à travers des avantages dédiés.

Cependant, compte tenu des évolutions des activités de paris sportifs en France et notamment du fait que le marché concurrentiel en ligne est désormais supérieur à celui en points de vente, le Groupe accentue ses efforts sur son offre de paris sportifs en ligne afin de renforcer sa position sur ce marché.

Ainsi, FDJ entend développer son offre en ligne en accélérant la construction d'un mix marketing distinctif et compétitif et accélérer le recrutement et la fidélisation des joueurs en ligne à forte valeur grâce à une segmentation client et une offre innovante, avec pour objectif de faire partie du premier cercle des opérateurs de paris sportifs en ligne.

Enfin, en fonction des opportunités de marché, FDJ pourrait participer à la consolidation du marché des paris sportifs en ligne si elle s'accélérait.

En ligne, FDJ entend :

- ◆ accélérer le développement d'une offre distinctive et compétitive :
  - ◆ poursuivre la modernisation de la marque et améliorer l'efficacité de la communication sur la marque,
  - ◆ poursuivre l'évolution de sa plate-forme technique pour accueillir un nombre croissant de joueurs et accompagner l'augmentation rapide du nombre de prises de paris, fluidifier l'expérience utilisateur grâce à de nouvelles fonctionnalités,
  - ◆ poursuivre l'enrichissement de son offre de paris sportifs,
  - ◆ renforcer sa compétitivité sur les prix et la gestion du risque associé au travers de la mise en œuvre d'outils de gestion du risque de nouvelle génération,
  - ◆ renforcer la personnalisation de la relation client, grâce à un outillage et une stratégie *data* renforcés permettant de disposer d'une connaissance globale client dans le respect des réglementations en vigueur,
  - ◆ mettre en œuvre un positionnement marketing différenciant (aussi bien sur l'offre que sur les canaux de distribution digitaux) ;
- ◆ accélérer le recrutement des joueurs à forte valeur :
  - ◆ mettre en place un mécanisme de détection des joueurs à forte valeur puis un plan d'action spécifique visant à les retenir,
  - ◆ accélérer le recrutement de joueurs à forte valeur par l'amélioration des éléments clés de l'expérience client incluant un renforcement de son offre de service et une gestion relationnelle adaptée (service client dédié, acquisition et fidélisation spécifiques, mécanismes de « générosité » adaptés),
  - ◆ adopter une politique de Jeu responsable différenciée en fonction des profils des joueurs.

En points de vente, FDJ souhaite continuer à croître en accélérant la fidélisation des joueurs. Dans ce contexte, FDJ a pour objectifs de :

- ◆ déployer une stratégie de connaissance des clients par la mise en place d'une trajectoire d'identification en points de vente. FDJ va ainsi encourager ses clients à créer un compte identifié en points de vente leur donnant ensuite accès à des services à valeur ajoutée y compris en matière de Jeu responsable et leur permettant de faciliter leurs transactions ;
- ◆ continuer à enrichir l'offre en points de vente en accroissant les paris en simultané, le nombre de sports proposés et le nombre de marchés proposés dans le respect des réglementations en vigueur ;
- ◆ renforcer l'expertise en paris sportifs de la force commerciale et des détaillants pour en faire de véritables prescripteurs de l'offre de paris sportifs, avec des programmes incitatifs alignés sur la stratégie de FDJ.

### Priorité 3 : Rendre le modèle économique de FDJ plus résilient en développant de nouvelles activités

Le troisième axe stratégique du Groupe est le développement d'activités adjacentes, porté par trois ABU, dont l'objectif est de générer une rentabilité en dehors des jeux d'argent et de hasard, en explorant des axes de croissance prometteurs et en s'appuyant sur les actifs (plateforme technologique, équipements en PDV et notoriété) et le savoir-faire de FDJ. Ces trois activités adjacentes sont :

#### Activités B2B à l'international

FDJ a pour ambition, en s'appuyant sur ses actifs technologiques et en exploitant ses marques crédibles et légitimes sur le marché, de construire une position de leader B2B sur ses activités cœur de métier à travers une offre de services à destination d'opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs :

- ◆ en devenant un des leaders du marché de la distribution des jeux digitaux sur l'activité loterie ;
- ◆ en devenant un des leaders du marché des paris sportifs sur la base d'un moteur de *trading* et de gestion du risque à la pointe de l'industrie.

#### Paiement et services en points de vente

FDJ a pour ambition, en capitalisant sur son réseau de distribution et ses actifs technologiques, de se positionner sur le marché du paiement et services en points de vente en faisant du réseau bar-tabac-presse un centre de services de proximité. Le Groupe entend notamment proposer des services d'encaissement pour le compte de tiers et offrir des solutions de paiement adaptées aux différents usages.

Ces activités répondent à deux enjeux majeurs pour FDJ : (i) participer à la redynamisation des territoires et au soutien du réseau bar-tabac-presse en complétant les sources de revenus directs des détaillants et en augmentant la fréquentation au sein de ce réseau et (ii) renforcer la résilience du modèle d'affaires du Groupe en créant de nouvelles sources de revenus et de croissance. Ces activités sont développées en interne ou à travers des partenariats. FDJ étudie également des opportunités de croissance externe.

En 2020, FDJ a déployé un premier service dans son réseau : l'encaissement des créances publiques pour le compte de la direction générale des Finances Publiques.

Une demande d'agrément en tant qu'Établissement de Paiement a été faite auprès de l'ACPR. Afin de ne pas exposer l'activité loterie aux obligations liées à la réglementation sur les services de paiement, qui s'ajouteraient au cadre réglementaire de l'activité de loterie et paris sportif, FDJ a fait le choix de filialiser cette activité.

## Divertissement

Fort de sa légitimité acquise dans les jeux et de son savoir-faire dans la création et le lancement de produits destinés à un large public, FDJ a pour ambition d'opérer une ou plusieurs activités hors jeu d'argent sur le secteur du divertissement afin de capter une part plus importante de clientèle, lesquels consomment du divertissement au-delà du jeu d'argent, et renforcer ainsi sa rentabilité.

À ce stade, le Groupe adopte une logique exploratoire sur différents segments du divertissement (eSport, divertissement mobile et média et divertissement expérientiel), en évitant les marchés concentrés autour d'un nombre limité d'acteurs historiques internationaux et en privilégiant des niches à fort potentiel. Il est prévu de prioriser un ou deux segments parmi les 3 marchés explorés. Il s'appuie en outre sur des stratégies multiples d'entrée sur ces nouveaux marchés (organique, partenariat, croissance externe) dans une logique d'innovation et d'appropriation de compétences.

### Priorité 4 : Construire une relation client créatrice de valeur tout en renforçant la politique de Jeu responsable, grâce à l'identification et la connaissance des clients

La relation avec les clients étant au cœur du modèle FDJ, la fonction transverse Clients intervient en support des BU et des ABU pour les accompagner dans le développement de leurs activités. FDJ entend s'appuyer sur cette fonction (qui gère les comptes joueurs, la relation Client (Customer Relationship Management - CRM) <sup>(1)</sup>, la technologie et le support au client) pour améliorer l'expérience clients, avec pour objectif de simplifier les parcours clients et les accompagner tout au long de ces parcours :

- ◆ en ligne, en simplifiant le parcours d'inscription dans le respect des limites légales et réglementaires tout et en rendant l'inscription ludique ;
- ◆ en points de vente, en faisant du détaillant un acteur majeur de l'expérience FDJ.

Dans cette optique d'amélioration de l'expérience clients, FDJ souhaite également renforcer la connaissance de son bassin de joueurs avec une accélération de l'identification via création d'un compte FDJ qui serait utilisé pour jouer de manière identifiée, en ligne comme en PDV (offres et services exclusifs envers les clients identifiés, optimisation des parcours pour les clients identifiés, bénéfices relationnels...).

La connaissance des joueurs et l'identification constituent des éléments clés pour garantir le rôle d'opérateur intègre et responsable de FDJ, en facilitant la lutte contre la fraude et le blanchiment et en renforçant notre politique de Jeu responsable, selon une approche différenciée et proportionnée en fonction du comportement des clients.

La politique de Jeu responsable est inscrite au cœur du modèle de FDJ, qui s'est vu confier des droits exclusifs par l'État pour canaliser la demande de jeu et préserver l'ordre social et l'ordre public.

Au-delà de ce mandat, la politique de Jeu responsable de FDJ repose sur une conviction profonde de FDJ, qui prône un modèle de jeu récréatif, extensif et durable depuis de nombreuses années. Les actions menées par le Groupe en la matière vont au-delà des exigences réglementaires et s'appliquent à l'ensemble des activités de jeux d'argent et de hasard du Groupe, quel que soit le cadre réglementaire applicable à celles-ci (droits exclusifs ou marché en concurrence). L'ambition de FDJ est de renforcer sa position de référence en matière de Jeu responsable dans le secteur des jeux d'argent et de hasard en France et en Europe. Dans ce cadre, le Groupe privilégie deux axes principaux :

- ◆ le premier axe est la personnalisation des dispositifs de Jeu responsable en fonction du niveau de risque de la pratique de jeu des clients grâce à une meilleure connaissance de leur comportement de jeu :
  - ◆ en ligne, l'utilisation des données de jeux des joueurs sera approfondie afin de mettre en œuvre des actions de plus en plus adaptées au profil de risque des clients ; ainsi FDJ a déployé lors de la période de confinement un dispositif de suivi renforcé de l'activité des joueurs de loterie en ligne et expérimenté une démarche d'appels sortants à l'égard des joueurs dont l'évolution du comportement de jeu a été la plus significative,
  - ◆ en points de vente, le développement de la personnalisation des actions de Jeu responsable s'appuiera sur la trajectoire d'identification progressive des joueurs,
  - ◆ FDJ poursuit également le développement de ses dispositifs de détection et d'orientation des personnes en situation de vulnérabilité (comme le déploiement en 2019 d'un réseau de référents Jeu responsable dans les 55 agences commerciales permettant de faire remonter des signalements) et l'expérimentation des approches en réduction des risques et des dommages (poursuite de l'expérimentation en partenariat avec la Fédération Addiction afin de faciliter la mise en contact et l'orientation des joueurs à risque ou excessifs avec les centres de soin, d'accompagnement et de prévention en addictologie – CSAPA – de proximité) ;
- ◆ le second axe concerne la différenciation de sa politique de Jeu responsable en fonction de ses différents terrains de jeu (voir 5.4.1.1 « Offre de jeux de loterie »), tout en consolidant le socle commun construit depuis plus de 10 ans. FDJ a initié en 2018 une démarche de Jeu responsable différenciée avec la définition et la mise en œuvre d'une trajectoire dédiée à l'activité de paris sportifs prenant en compte les spécificités de cette activité et de son cadre réglementaire (marché en concurrence en ligne). Cette démarche de différenciation progressive va être approfondie et étendue aux autres terrains de jeux, en particulier au sein de la gamme de jeux de loterie, et s'accompagnera en parallèle du renforcement du socle commun applicable à l'ensemble des jeux d'argent opérés par FDJ sur les différents canaux, en particulier s'agissant de la lutte contre le jeu des mineurs qui est une priorité de l'entreprise. FDJ a poursuivi en 2020 sa politique d'information préventive du grand public sur l'interdiction du jeu des mineurs en consacrant 10 % de ses investissements publicitaires télévisés à des films dédiés au Jeu responsable, et en particulier à la prévention du jeu des mineurs.

(1) Le CRM regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client.

Dans cette optique, FDJ continue de renforcer l'intégration du Jeu responsable au cœur de l'entreprise en approfondissant les processus (démarche « JR inside ») permettant d'inscrire le Jeu responsable au cœur de l'organisation et des parcours clients et en renforçant les compétences des salariés et détaillants dans des domaines clés (*data*, économie comportementale, détection et orientation des personnes en situation de vulnérabilité).

L'objectif est de continuer à faire du Jeu responsable un levier de performance globale pour le Groupe en renforçant notamment l'évaluation des résultats des actions menées.

Pour adresser tous ces enjeux clients, FDJ se dote d'outils de gestion de la relation clients omnicanaux performants avec une plate-forme back-office et un outil CRM incluant un système de gestion promotionnelle en temps réel individualisée.

Trois piliers transverses soutiennent ces quatre priorités stratégiques :

### **Pilier 1 : Continuer à proposer un nombre important de points de contacts aux joueurs dans une expérience omnicanale, en associant le réseau de points de vente et en poursuivant la transformation du modèle commercial**

FDJ souhaite continuer à investir pour maintenir l'attractivité de son réseau de distribution tout en poursuivant la transformation de son modèle commercial dans une démarche de performance. Cette politique repose sur trois approches complémentaires :

- ◆ soutenir et redynamiser le réseau bar-tabac-presse, dans une logique de soutien au commerce de proximité (particulièrement éprouvé par la conjoncture économique actuelle) et de contribution à la revitalisation des territoires : FDJ poursuivra le déploiement de dispositifs de soutiens financiers pour les points de vente les plus fragilisés par la crise sanitaire et continuera à moderniser le parcours joueurs en points de vente en investissant dans de nouveaux équipements et à diversifier l'activité en développant les services d'encaissement pour le compte de tiers (comme cela a été le cas avec les services pour le compte de la DGFiP) ;
- ◆ mener un élargissement maîtrisé et ciblé au service des parcours de ses clients : FDJ a pour objectif, dans un premier temps, (i) d'achever son implantation dans le réseau bar-tabac-presse et de poursuivre la densification des agréments de loterie et paris sportifs dans ce réseau, (ii) de compléter son réseau, lorsque cela est nécessaire pour un meilleur maillage du territoire, par une implantation dans des points de vente indépendants (stations-services, commerces de proximité inférieurs à 400 m<sup>2</sup>) et (iii) de rendre ses systèmes (notamment le système de facturation, de prélèvement, de référentiel et d'activation des tickets) compatibles avec ceux des réseaux chaînés pour faciliter la commercialisation de ses offres dans ces derniers ;
- ◆ poursuivre la transformation de son modèle commercial dans une démarche de performance économique et opérationnelle : après une 1<sup>re</sup> étape de sa transformation commerciale engagée entre 2013 et 2019 (avec la reprise de l'activité des courtiers-mandataires entre 2014 et 2016, la rationalisation du nombre de secteurs des points de vente entre 2016 et 2017 et la professionnalisation des métiers commerciaux entre 2016 et 2019), FDJ souhaite poursuivre l'amélioration de l'efficacité commerciale au service des différents segments d'activités du Groupe (BUs et ABUs), et de la satisfaction des détaillants. Cette nouvelle étape se traduira

par une évolution de la segmentation des points de vente permettant de mieux cibler les différents profils de joueurs, l'évolution du modèle organisationnel et des métiers de la Force de Vente, l'adaptation des outils et des processus de la Fonction Commerciale (intégrant l'extension des capacités logistiques en cours), et une meilleure connaissance du réseau, des clients et de leurs usages en points de vente.

### **Pilier 2 : Déployer la stratégie technologique permettant le développement de la digitalisation, de l'expérience de jeu et l'omnicanalité des usages**

La stratégie technologique soutient l'ensemble de l'organisation dans l'accomplissement des priorités stratégiques, notamment par sa capacité à délivrer les projets transformants pour le Groupe, au service par exemple de la digitalisation et de l'identification.

Pour répondre aux enjeux stratégiques, FDJ renforce notre capacité d'anticipation technologique et d'agilité et veille à la maîtrise des coûts par une allocation des moyens sur les projets prioritaires et des stratégies de *Make or Buy* et de *sourcing* cohérentes.

Une attention renforcée est portée à la gestion des risques (voir chapitre 3), pour garantir un bon équilibre entre l'avancée des projets stratégiques et la sécurisation des activités quotidiennes, ainsi que pour prémunir le Groupe de potentiels chocs externes et d'attaques dans un contexte où la cybersécurité devient un enjeu majeur dans un monde plus digitalisé et connecté.

### **Pilier 3 : Améliorer l'agilité et l'efficacité opérationnelle en développant la performance et la flexibilité du modèle financier du Groupe, ainsi que l'engagement et la compétence des collaborateurs**

La crise de 2020, inattendue, a eu un impact soudain et important sur l'activité, principalement pendant le 1<sup>er</sup> confinement. Pour être capable d'absorber de fortes variations d'activités liées à des chocs exogènes tout en maintenant une performance financière acceptable et une capacité d'investissement, FDJ a pour objectif de renforcer son modèle financier et de le rendre plus flexible. Cela se traduit notamment d'un point de vue opérationnel par :

- ◆ l'amélioration de l'efficacité des organisations qui permet de mieux gérer les coûts fixes du Groupe (modèle commercial, équipements de PdV, dispositifs de promotions en PdV, centres d'appels, tirages, maîtrise applicative et technologique, dépenses publicitaires, coûts de holding) ;
- ◆ une meilleure gestion des fournisseurs et prestataires afin de, notamment, minimiser les risques ;
- ◆ l'aménagement et la valorisation des environnements de travail physique pour s'adapter à la nouvelle organisation du travail (avec une part plus importante de télétravail).

La réussite de la stratégie est aussi conditionnée par l'engagement des collaborateurs et leurs compétences. Le Groupe s'attache donc à les développer, en déployant une démarche de gestion des talents, renforcée sur les notions de performance individuelle et collective et sur le développement de compétences clés. La crise de 2020 et notamment le confinement a fait évoluer l'organisation du travail, et cet élan est utilisé pour accroître l'agilité des modes de travail, notamment sur l'équilibre présentiel/distance et le télétravail, les outils numériques collaborateurs, les pratiques managériales et l'organisation des espaces de travail.

## 5.4 Description des principales activités du Groupe

Le Groupe est le premier acteur des jeux d'argent et de hasard en France (avec 50 % du PBJ français en 2020) ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ <sup>(1)</sup>. Il exerce deux activités principales et historiques : la loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) et les paris sportifs, tous deux commercialisés en points de vente et en ligne. FDJ bénéficie de droits exclusifs sur l'ensemble des jeux de loterie (en points de vente et en ligne) et sur les activités de paris sportifs en points de vente ainsi que d'un agrément sur les paris sportifs en ligne.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, le Groupe a enregistré 16 Md€ de mises et a réalisé un chiffre d'affaires de 1,9 Md€, ainsi qu'un EBITDA de 427 M€. Les mises proviennent à hauteur de 12,7 Mds€ (soit 80 % des mises) de la loterie et de 3,2 Mds€ (soit 20 % des mises) des paris sportifs. Les mises numérisées (mises en ligne + mises dématérialisées en points de vente) ont représenté 3,8 Mds€ en 2020, soit 24 % des mises globales contre près de 20 % en 2019 (en hausse de 12 % par rapport à 2019). En ligne, FDJ qui compte plus de 7 millions de visiteurs en moyenne par mois, a réalisé en 2020 des mises de 1,5 Md€, soit près de 10 % des mises totales (contre 6,4 % en 2019).

Afin de renforcer la résilience de son modèle économique, le Groupe met également en œuvre une stratégie de développement axée sur trois activités adjacentes, en proposant (i) une offre B2B à l'international sur le segment des services aux opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, (ii) des prestations de paiement et services à destination des détaillants et du grand

public et enfin (iii) des segments de divertissement (eSport et autres concepts de divertissement). Pour développer ces activités, FDJ s'appuie sur certains actifs et savoir-faire tels que la maîtrise de ses technologies cœur de métier, son réseau de distribution, son expertise en matière de production TV et événementielle ou encore sa renommée.

Le Groupe organise ses activités en trois secteurs opérationnels et un poste « holding », issus des reporting internes :

- ◆ Loterie, qui regroupe les activités liées aux jeux instantanés et aux jeux de tirage. La Loterie a représenté 78 % du chiffre d'affaires, du Groupe au titre de l'exercice 2020 ;
- ◆ Paris sportifs, qui regroupe les activités de paris sportifs en points de vente et en ligne. Les paris sportifs ont représenté 19 % du chiffre d'affaires en 2020 ;
- ◆ ABU (*Acceleration Business Units*), qui regroupe les activités adjacentes en développement (les Services B2B à l'international, les paiements et les services en points de vente et le divertissement). Les ABU ont représenté près de 3 % du chiffre d'affaires de 2020 ;
- ◆ *Holding*, qui regroupe les coûts centraux et liés à la marque (campagnes marketing).

Le tableau ci-dessous présente la répartition des mises, la part revenant aux gagnants, ainsi que le PBJ pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

En millions d'euros	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ
Jeux de tirage	5 014,7	2 962,2	2 052,5
Jeux instantanés	7 718,4	5 433,9	2 284,5
<b>Total loterie</b>	<b>12 733,1</b>	<b>8 396,1</b>	<b>4 337,0</b>
<b>Paris sportifs</b>	<b>3 185,7</b>	<b>2 416,9</b>	<b>768,8</b>
Autres *	40,4	38,7	1,7
<b>TOTAL</b>	<b>15 959,2</b>	<b>10 851,8</b>	<b>5 107,5</b>

\* Offre de paris sportifs classiques (*fixed odds*) proposée par Sporting Group.

(1) Source : FDJ et H2 Gaming Capital.



## 5.4.1 Loterie

Les jeux de loterie en points de vente et en ligne, pour l'exploitation desquels FDJ bénéficie de droits exclusifs, constituent l'activité historique du Groupe et également sa principale source de revenus.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, la loterie a représenté 12,7 Mds€ de mises (soit 80 % des mises du Groupe en 2020) et généré un chiffre d'affaires de 1,5 Md€ (soit 78 % du chiffre d'affaires du Groupe), avec une marge contributive <sup>(1)</sup> de 502 M€, soit un taux de marge de 33,6 %.

Sur les 12,7 Mds€ de mises enregistrées en 2020 pour la loterie, 7,7 Mds€ (soit environ 61 % des mises et en recul de 5,9 %) proviennent des jeux instantanés et 5,0 Mds€ des jeux de tirage (soit environ 39 % des mises et en recul de 6,0 %). Les mises digitales de la loterie ont représenté en 2020 près de 9 % des mises totales loterie contre plus de 5 % en 2019.

La croissance de la loterie est principalement attribuable à la croissance des activités de jeux instantanés et la numérisation.

Au total, les mises de la loterie ont progressé en moyenne de plus de 4 % par an entre 2014 et 2020. Sur cette même période :

- ◆ les jeux instantanés ont progressé en moyenne de près de 5 % par an ;
- ◆ les jeux de tirage sont restés relativement stables ;
- ◆ les mises numérisées (en ligne et numérisées en points de vente) ont progressé en moyenne de plus de 40 % par an.

En 2020, la loterie a réuni environ 23 millions de joueurs selon le Baromètre marché clients avec une mise moyenne hebdomadaire relativement stable, de l'ordre de 11 €. La base de joueurs FDJ est représentative de la population française âgée de plus de 18 ans <sup>(2)</sup> puisque, en 2020, près de 50 % des joueurs étaient des femmes et 25 % des joueurs avaient entre 18 et 34 ans, 25 % entre 35 et 49 ans, 50 % plus de 50 ans.

Les jeux de loterie les plus plébiscités en 2020 ont été Loto® (14,1 millions de joueurs), Illiko®, marque ombrelle des jeux instantanés (16,2 millions de joueurs, dont 13,8 millions sur les jeux de moins de 3 € et 9,3 millions sur les jeux de 5 € et plus) et Euromillions (11,6 millions de joueurs). En moyenne, près de 200 joueurs deviennent millionnaires chaque année grâce aux jeux de loterie.

Dans le cadre d'une stratégie orientée joueurs, la BU Loterie centre son organisation et sa stratégie sur les trois leviers suivants :

- ◆ l'offre et les services ;
- ◆ l'activation (c'est-à-dire la promotion de l'offre de jeux auprès du plus grand nombre) ; et
- ◆ la distribution numérique, notamment en ligne.

### 5.4.1.1 Offre de jeux de loterie

L'offre de jeux de loterie de FDJ est une offre diversifiée et attractive, comprenant des marques connues de tous, sans cesse enrichie et animée par de nouveaux jeux (en 2020, FDJ a lancé ou relancé 19 jeux en ligne et 12 jeux en points de vente).

Les jeux de loterie se divisent en deux catégories :

- ◆ les jeux de tirage, qui comprennent Loto® depuis 1976, KENO Gagnant à Vie depuis 1993, Euromillions depuis 2004, JOKER+ depuis 2006, Bingo Live depuis 2009, et Amigo depuis 2010.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, les jeux de tirage ont représenté 5,0 milliards de mises (soit environ 39 % des mises de la BU Loterie), les trois principaux jeux de tirage, Loto®, Euromillions et Amigo représentant chacun plus d'1 Md€ de mises.

- ◆ les jeux instantanés, qui comprennent de nombreux jeux (dont Millionnaire depuis 1991, Morpion lancé en 1994 et relancé en 2018, Astro depuis 1997, Cash depuis 2009, Black Jack depuis 1992, Solitaire depuis 1995, Vegas depuis 2000 ou Mission Patrimoine lancé fin 2018).

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, les jeux instantanés ont représenté 7,7 Mds€ de mises (soit 61 % des mises de la BU Loterie).

Les jeux de tirage et les jeux instantanés se distinguent en termes de :

- ◆ prises de jeux : les prises de jeu simples des jeux de tirage traditionnels varient entre 1 € et 2,5 € tandis que les jeux instantanés sont vendus à partir de 0,5 € et jusqu'à 15 € ;
- ◆ mécanique de jeux : les jeux de tirage sont des jeux pour lesquels l'intervention du hasard, organisée sous la forme d'un tirage, est commune à tous les joueurs tandis que les jeux instantanés sont des jeux pour lesquels l'intervention du hasard est propre à chaque joueur au sein d'un pool de tickets commun, et dont le résultat peut être appréhendé de façon instantanée à la suite d'une action du joueur.

Les jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) peuvent être fondés sur le principe de la répartition, sur celui de la contrepartie ou sur une combinaison des deux :

- ◆ dans un jeu de répartition : le total des gains, fixé en pourcentage des mises, est réparti entre les gagnants, après intervention du hasard ;
- ◆ dans un jeu de contrepartie : la nature et la valeur des lots offerts aux gagnants sont fixées ou résultent d'un calcul de probabilités.

(1) La marge contributive se calcule par différence entre le chiffre d'affaires des secteurs opérationnels et les coûts des ventes, et les coûts marketing et communication (hors amortissements) qui leur sont attribués.

(2) Source : INSEE et FDJ.

Au 31 décembre 2020, en plus des jeux instantanés qui sont fondés sur le principe de la contrepartie, FDJ exploitait quatre jeux de tirage de contrepartie (My Million, Amigo, KENO et JOKER+), la nouvelle mécanique de Loto® reposant sur un principe de répartition depuis son relancement en novembre 2019.

La BU Loterie classe également ses jeux par « terrains de jeux ». Un terrain de jeu correspond à un segment de marché, dont les contours sont définis à partir des attentes des joueurs, d'un profil de joueurs caractérisé, d'une dynamique concurrentielle propre et d'un cadre réglementaire cohérent, et sur lequel FDJ doit apporter une proposition de valeur intégrée pour répondre à une promesse client. Les principaux terrains de jeux sont :

- ◆ le changement de vie, dont la promesse faite aux joueurs est de « faire du changement de vie une réalité », et qui se caractérise par un gain maximal élevé (supérieur à 1 M€) et une projection dans l'après gain. Ce terrain de jeu regroupe les jeux de tirage (Loto® et Euromillions) ;
- ◆ l'expérience et le gain, dont la promesse faite aux joueurs est de « bénéficier d'une expérience en immersion et gagner » et qui se caractérise par un jeu expérientiel et une immersion joueurs. Ce terrain de jeu regroupe les jeux instantanés supérieurs à 5 € et Amigo (express) ;
- ◆ le petit plaisir, dont la promesse faite aux joueurs est de « tenter sa chance en découvrant des jeux simples et ludiques » et qui se caractérise par la rapidité du jeu, des mécaniques simples et un joueur plutôt spectateur. Ce terrain de jeux regroupe principalement les jeux instantanés inférieurs à 3 € ;
- ◆ la tactique et la réflexion, dont la promesse faite aux joueurs est de « mettre à profit ses capacités pour gagner », et qui se caractérise par la faculté de faire réfléchir le joueur et la profondeur de champ de jeu. Ce terrain de jeu correspond au KENO Gagnant à Vie ; et
- ◆ l'émulation de groupe, dont la promesse faite aux joueurs est de « jouer à plusieurs pour renforcer l'expérience et le challenge » et qui se caractérise par une dimension de groupe et un plaisir de jeu ne dépendant pas uniquement du gain. Ce terrain de jeu est encore exploratoire.

### Jeux de tirage

Les jeux de tirage de FDJ regroupent six marques : Euromillions, Loto®, KENO Gagnant à Vie, JOKER+, Amigo, Bingo Live. Tous sont disponibles en points de vente et en ligne, sauf Amigo, (disponible uniquement en points de vente) et Bingo Live (disponible uniquement en ligne).

Les jeux de tirage sont des jeux pour lesquels l'intervention du hasard, organisée sous la forme d'un tirage, est commune à tous les joueurs par comparaison aux jeux instantanés pour lesquels l'intervention du hasard est propre à chaque joueur.

On distingue au sein des jeux de tirage :

#### Jeux de tirage traditionnels

Les jeux de tirage traditionnels sont les jeux pour lesquels l'intervention du hasard prend la forme d'un tirage organisé une fois par jour maximum. Il s'agit du Loto® (3 tirages par semaine) et d'Euromillions (2 tirages par semaine). Ces jeux correspondent au terrain de jeu « changement de vie » et se caractérisent par des jackpots généralement élevés.

Les mises des jeux de tirage traditionnels sont généralement portées par les éléments suivants :

- ◆ le jackpot : plus le jackpot est élevé (ce qui se produit lorsqu'il tarde à être gagné en raison de l'absence de gagnants pendant plusieurs tirages consécutifs) et plus le montant des mises est élevé, les joueurs occasionnels étant plus nombreux à jouer (voir paragraphe 7.1.2.2 « Saisonnalité – Effet du cycle de vie des jeux et du calendrier sportif » pour une analyse de la sensibilité des mises aux jackpots des jeux « changement de vie ») ;
- ◆ les événements : au-delà des tirages « réguliers », les principaux jeux de tirage (Loto® et Euromillions) mobilisent les joueurs, notamment occasionnels, lors d'événements majeurs. Ainsi, en 2020, FDJ a proposé :
  - ◆ pour Loto® :
    - ◆ deux SUPER LOTO® associés à des vendredi 13 (mars et novembre), un SUPER LOTO® Saint-Valentin le 14 février 2020 et un SUPER LOTO® du Nouvel An le 31 décembre 2020,
    - ◆ un grand Loto® de Noël à 15 M€ + 100 gagnants à 20 000 € le 25 décembre 2020,
    - ◆ par contre, en raison du contexte sanitaire, les jackpots "boostés" initialement prévus sur l'année 2020 ont tous été annulés,
    - ◆ pour Euromillions : quatre jackpots "boostés" démarrant d'emblée à 130 M€ le 7 février 2020, le 3 mars 2020, le 25 septembre 2020 et le 20 novembre 2020.
  - ◆ le calendrier : les mises annuelles varient sensiblement selon l'offre, avec une spécificité culturelle tenant au fait que les mises sont généralement multipliées par trois un vendredi 13.

#### Jeux de tirage additionnels

Les jeux de tirage additionnels sont des jeux qui ne sont proposés qu'en complément d'un autre ou de plusieurs autres jeux, de manière facultative ou non. Il s'agit par exemple de My Million et Étoile+, pour Euromillions :

- ◆ My Million est un jeu de tirage additionnel à participation automatique, un code My Million étant attribué automatiquement pour chaque achat d'une grille ;
- ◆ Étoile+ est un jeu de tirage additionnel à participation optionnelle, pour lequel le joueur choisit librement, au moment d'acheter sa grille, d'acheter ou non le jeu Étoile+.




#### Jeux de tirage à tirages successifs

Les jeux à tirages successifs sont des jeux pour lesquels l'intervention du hasard prend la forme de tirages organisés plusieurs fois dans la même journée. Il s'agit des jeux Amigo, KENO Gagnant à Vie, JOKER+, Bingo Live.




Ces jeux à tirages successifs s'adressent à différentes catégories de joueurs. Par exemple :

- ◆ Amigo, qui correspond au terrain de jeu « expérience et gain », est destiné aux clients réguliers ;
- ◆ KENO Gagnant à Vie, qui correspond au terrain de jeu « réflexion et stratégie », s'adresse à la fois aux joueurs à la recherche d'une fréquence de gains et à ceux qui sont en attente d'un gain important puisqu'il permet au joueur de choisir sa façon de jouer (nombre de numéros à cocher et montant à gagner). Il permet de remporter un « gain à vie » sous forme de rente maximum de 100 000 € par an (limité à 20 ans) ou un gain immédiat de 2 M€.

**Jeux sous la marque Euromillions (voir paragraphe 5.7.3 « Informations relatives aux joint-ventures et participations importantes ») : Euromillions, My Million et Étoile+**

	Prix de vente	Nombre de tirages	Mécanique de jeu
 <p><b>Euromillions</b> (jeu de tirage traditionnel à gains de répartition)</p>	2,50 € pour une grille Euromillions et 1 code My Million participant à 1 tirage (2,20 € associés à Euromillions et 0,30 € associé à My Million).	2 tirages par semaine (mardi et vendredi) communs aux 10 loteries européennes participant à Euromillions.	Le joueur coche 5 numéros parmi 50 et 2 étoiles parmi 12. Pour décrocher le jackpot, il faut avoir trouvé les 5 bons numéros et les 2 étoiles gagnantes. Le jackpot est reporté en l'absence de gagnant au rang 1 et augmente jusqu'à un montant de 210 M€. Si ce dernier n'est pas remporté au premier tirage, il peut être remis en jeu jusqu'à 4 fois s'il n'est pas remporté. Au cinquième tirage et en cas d'absence de gagnant au rang 1, le montant du gain est réparti entre les gagnants du rang inférieur. Une fois atteint et remporté, le nouveau cycle redémarre avec la possibilité d'avoir un montant du gain maximal du cycle augmenté de 10 millions supplémentaires pour atteindre 220 M€. Ce principe permettant d'augmenter le gain maximal est applicable jusqu'à atteindre un montant maximum de 250 millions à remporter. Le joueur a la possibilité de s'abonner et de jouer en multiple (c'est-à-dire de jouer plus de numéros). Le joueur peut gagner à partir de 2,50 € jusqu'au jackpot (27 M€ minimum). Le joueur a par ailleurs la possibilité de jouer à l'option de jeu Étoile+.
 <p><b>My Million</b> (jeu de tirage additionnel à participation automatique, sous forme de tombola, à gains de contrepartie additionnel)</p>	Le prix de vente de 0,30 € est intégré dans le prix de vente de la grille Euromillions.	Les tirages sont des tirages spécifiques à la France, réalisés les soirs de tirage Euromillions, soit 2 tirages par semaine (mardi et vendredi).	Pour chaque combinaison Euromillions, 1 code alphanumérique My Million unique est automatiquement attribué au joueur lors de la validation de la prise de jeu. Fondée sur le principe de la tombola, la mécanique de ce jeu additionnel permet de garantir 1 gagnant de 1 M€ en France à chaque tirage. Ce jeu est un jeu de contrepartie.
 <p><b>Étoile +</b> (jeu de tirage additionnel à participation optionnelle, à gains de répartition)</p>	1 €	Ce jeu ne fait pas l'objet d'un tirage spécifique et se base sur le tirage Euromillions.	Le joueur d'Euromillions décide, au moment d'acheter sa grille, de participer ou non à l'option de jeu Étoile+. Pour chaque grille associée à Étoile+, le joueur remporte (i) 1 gain s'il a 1 ou 2 bonnes étoiles et 0 numéro et (ii) 1 gain additionnel s'il a déjà gagné à Euromillions grâce à une des 8 combinaisons comportant 1 ou 2 bonnes étoiles, les gains Étoile+ se cumulent avec les gains Euromillions.

## Jeux sous la marque Loto® : Loto®/SUPER LOTO®/Grand Loto de Noël

	Prix de vente	Nombre de tirages	Mécanique de jeu
 (jeu de tirage traditionnel (hors jackpot))	2,20 € pour une grille	3 tirages par semaine (lundi, mercredi et samedi).	<p>Le joueur coche 5 numéros parmi 49 et 1 numéro Chance parmi 10. Pour décrocher le jackpot, il faut avoir trouvé les 5 bons numéros et le bon numéro Chance.</p> <p>En l'absence de gagnant au 1<sup>er</sup> rang, le jackpot est reporté au tirage suivant et 1 M€ y est ajouté, dans la limite de 34 tirages consécutifs. Si ce dernier n'est toujours pas remporté, il est réparti entre les gagnants du rang inférieur le plus proche comportant au moins 1 gagnant.</p> <p>Pour chaque grille validée, un code unique est automatiquement attribué au joueur. Ce code participe à un tirage au sort pour gagner 20 000 € (mécanique de type tombola). 10 codes sont tirés au sort à chaque tirage Loto®. Le joueur a la possibilité de s'abonner et de jouer en multiple. Le joueur a en plus la possibilité de jouer au jeu additionnel JOKER+® en complément de sa prise de jeu Loto®.</p> <p>Le joueur peut gagner à partir de 2,20 € (remboursement de la mise) jusqu'au jackpot (2 M€ minimum).</p> <p>Le Loto® est un jeu de répartition.</p>
2 <sup>d</sup> Tirage (jeu de tirage additionnel à participation optionnelle, à gains de répartition)	0,80 €	Ce tirage indépendant est réalisé directement après les tirages habituels du LOTO® les lundis, mercredis et samedis.	<p>Un joueur peut faire participer les 5 numéros d'une grille de numéros d'une Prise de jeu Loto® à un tirage spécifique, dénommé « 2<sup>d</sup> Tirage ». Le joueur participe alors à un tirage additionnel mettant en jeu un jackpot de 100 000 € minimum à se partager au rang 1. Le joueur a près d'1 chance sur 4 de gagner un gain compris entre 3 € et le jackpot de 100 000 € minimum.</p> <p>La participation au jeu 2<sup>d</sup> tirage n'est pas disponible avec les tirages SUPER LOTO® et Grand Loto® de Noël.</p>
 <b>SUPER LOTO®</b>	3 €	Les tirages interviennent uniquement à l'occasion des Vendredi 13 ou d'événements spécifiques (tels que la Saint-Valentin, le Nouvel An ou Mission Patrimoine), soit 4 à 5 fois par an.	<p>Le joueur peut gagner à partir de 3 € et jusqu'au jackpot (13 M€ minimum).</p> <p>Sont également mis en jeu 50 codes SUPER LOTO®, pour une valeur de 20 000 € chacun.</p>
 <b>Grand Loto®</b> de Noël	5 €	Un seul tirage par an, autour de Noël.	<p>Le joueur peut gagner à partir de 5 € et jusqu'au jackpot (15 M€ minimum).</p> <p>Sont également mis en jeu 100 codes Grand Loto®, pour une valeur de 20 000 € chacun.</p> <p>À l'inverse des tirages LOTO® et SUPER LOTO® où en cas d'absence de gagnant le jackpot est reporté sur le tirage suivant, le jackpot du Grand Loto® de Noël est forcément remporté. En effet, en cas d'absence de gagnant au rang 1, le jackpot sera réparti entre l'ensemble des gagnants du tirage.</p>

## Autres jeux de tirage

	Prix de vente	Nombre de tirages	Mécanique de jeu
 (jeu de tirage avec choix du joueur sur les paramètres de jeu, à gains de contrepartie)	Bulletin classique (multigrilles) : Mises : 1 €, 2 €, 3 €, 5 €, 10 €. Option Multiplicateur : mise doublée/ grille. Bulletin Access (monogrille) : Mise : 1 €. Pas de multiplicateur	2 tirages quotidiens (midi/soir).	Le joueur choisit sa mise par grille : 1 €, 2 €, 3 €, 5 € ou 10 € puis, il coche de 2 à 10 numéros par grille sur les 70 numéros proposés. Il peut participer à l'option multiplicateur pour tenter de multiplier ses gains par 2, 3 ou 5 (la mise par grille est alors doublée). Il choisit ensuite le nombre de tirages auxquels il souhaite participer : midi et/ou soir et ce jusqu'à 14 jours (soit jusqu'à 28 tirages successifs dans le cas d'un abonnement de 14 jours maximum). Il peut s'il le souhaite jouer en plus au jeu additionnel JOKER+®. Types de lots : ♦ Bulletin classique (multigrilles) : en numéraire, de 1 € (remboursement de la plus faible mise proposée) à 100 000 € par an à vie ou 2 M€ immédiatement (pour une mise de 10 € et 10 numéros cochés) – hors Multiplicateur ♦ Bulletin Access (monogrille) : en numéraire, de 1 € (remboursement de la mise) à 10 000 € par an à vie ou 200 000 € immédiatement (pour 10 numéros cochés). Ce jeu est un jeu de contrepartie.
 (jeu de tirage traditionnel, avec possibilité de participer à ce seul jeu ou en complément de Loto® ou KENO Gagnant à vie)	1 € ou 2 € par tirage	2 par jour, tous les jours, suivant le même rythme que le jeu KENO.	Le joueur coche une combinaison de 7 numéros, chaque numéro étant compris entre 0 et 9, ou demande la génération aléatoire d'une telle combinaison au détaillant (« système Flash »). Le joueur peut, en doublant sa mise, changer un de ses numéros après le tirage. Si le joueur coche cette option, sa probabilité de gain sera de 1 chance sur 2. À chaque tirage, une combinaison de 7 numéros est tirée au sort. En fonction des correspondances entre les numéros choisis par le joueur et les numéros tirés, le joueur gagnera une somme prédéfinie. Types de lots : en numéraire de 1 € à 500 000 €. Ce jeu est un jeu de contrepartie.
 (jeu de tirage traditionnel en points vente)	2 €, 4 €, 6 €, 8 €, 10 € ou 20 €	Le tirage se déroule toutes les cinq minutes pendant les horaires d'ouverture des points de vente. Il est diffusé sur l'écran Amigo en points de vente.	Amigo est un jeu de tirage constitué d'une matrice qui comporte 28 numéros. Le joueur coche une combinaison de 7 numéros parmi les 28 possibles ou demande la génération aléatoire d'une telle combinaison par système Flash au détaillant. Le tirage se déroule toutes les cinq minutes pendant les horaires d'ouverture des points de vente. Il est diffusé sur l'écran Amigo en points de vente. Des programmes courts de divertissement et des messages Jeu responsable sont proposés entre les tirages de jeu pour divertir les joueurs et créer des ruptures. Le tirage se décompose en 2 étapes : la première étape est le tirage des 7 numéros bleus et la seconde étape est le tirage de 5 numéros jaunes. En fonction des correspondances entre les numéros choisis par le joueur et les numéros tirés (numéros bleus et numéros bonus) lors des deux étapes du tirage, le joueur peut gagner une somme prédéfinie. Il est possible de gagner à partir de 4 bons numéros parmi les 12 numéros révélés. Types de lots : lots en numéraire de 2 € (pour une mise unitaire de 2 €) à 250 000 € (pour une mise unitaire de 20 € et hors événement « Rang 1x2 »). Il est possible de s'abonner pour 1, 2, 3 ou 4 tirages consécutifs. Ce jeu est un jeu de contrepartie.
 (jeu multijoueur de répartition, exclusivement proposé en ligne (fdj.fr))	Entre 0,20 € et 3 € la grille selon la formule choisie par le joueur	Jeu dans lequel plusieurs joueurs s'affrontent au cours d'un même tirage, pour remporter le jackpot en jeu et/ou le montant en jeu.	Le joueur sélectionne sa formule de jeu puis choisit une ou plusieurs cartes proposées dans la salle de jeu. Pour chaque formule de jeu, il est procédé, par un moyen informatique, à un tirage au sort d'un nombre de boules déterminé parmi 75 boules ou 90 boules, conformément aux modalités spécifiques de chaque formule de jeu. Chaque boule est numérotée de 1 à 75 ou de 1 à 90. L'ordre de sortie des numéros par tirage est déterminant. Le jackpot correspond à une figure présente dans le tableau de lots et qu'il faut réaliser en moins de 'X' boules pour remporter le jackpot et le 1 <sup>er</sup> rang de gain. Le jackpot peut s'incrémenter de tirages en tirages en l'absence de gagnants ou être fixe. Le jeu s'arrête lorsque l'ensemble des gains (hors jackpot) a été remporté et/ou que le nombre maximum de boules pour remporter les gains et le jackpot a été atteint Types de lots : jackpots roulants (500 € minimum à 100 000 € maximum) ou fixes (10 000 €) selon les formules.

## Jeux instantanés

Les jeux instantanés sont des jeux pour lesquels l'intervention du hasard est propre à chaque joueur, par comparaison aux jeux de tirage, pour lesquels les tirages sont pré-organisés à des moments précis de la journée et s'adressent à tous les joueurs.

On distingue au sein des jeux instantanés :

### Jeux de grattage

Les jeux de grattage sont des jeux dont les supports, matériels ou immatériels, font l'objet d'émissions par blocs constituées d'un nombre déterminé d'unités de jeux, chaque émission étant constituée d'un ou de plusieurs blocs comportant le même tableau de lots. Les inscriptions représentatives des lots sont occultées avant la mise à disposition du public et révélées à l'initiative du joueur par une action ou une décision de la part de celui-ci.

Il s'agit notamment des jeux FDJ suivants : Cash, Astro, Banco, Goal ! Millionnaire, Mots Croisés, Solitaire, Morpion.

### Jeux à aléa immédiat

Les jeux à aléa immédiat sont les jeux pour lesquels l'intervention du hasard, générée à la demande individuelle du joueur, résulte d'une action de celui-ci. Ils s'agit par exemple des jeux FDJ suivants : Couleur Fétiche, Instant Loto, KENO Atlantia.

### Jeux instantanés additionnels

Les jeux instantanés additionnels sont des jeux qui ne sont proposés qu'en complément d'un autre ou de plusieurs autres jeux, de manière facultative ou non.

Les jeux instantanés ont aujourd'hui un TRJ compris entre 63 % et 73,5 %, avec une moyenne annuelle inférieure à 70,5 % (ce qui est conforme au maximum autorisé).

Les jeux instantanés s'adressent principalement aux terrains de jeu « expérience et gains » et « petit plaisir ».

La gamme se divise ainsi en deux :

- ◆ les jeux jusqu'à 3 € : ils s'adressent plutôt à des joueurs occasionnels et correspondent au terrain de jeu « petit plaisir ». Ces jeux requièrent un large réseau de distribution, un portefeuille de jeux significatif et un tableau de lots favorisant le test, la découverte et le réinvestissement ; et
- ◆ les jeux à plus de 3 € (c'est-à-dire à partir de 5 €) : ils s'adressent davantage à des joueurs réguliers et correspondent au terrain de jeu « expérience et gains ». Les jeux à 5 € s'adressent à des joueurs qui connaissent bien les jeux instantanés, attirés par des gains significatifs puisqu'ils peuvent espérer des gains de l'ordre de deux fois, quatre fois, six fois voire dix fois leur mise. La gamme doit être en permanence animée, avec le lancement d'éditions limitées.

FDJ dispose d'une forte expertise dans la conception des tableaux de lots. Elle peut ainsi concevoir deux jeux s'adressant à des joueurs différents, mais avec un même taux de TRJ.

De la même façon, FDJ conçoit des jeux permanents et des jeux éphémères afin d'animer la gamme de jeux, notamment pour renouveler l'intérêt des joueurs réguliers.

FDJ a montré qu'elle était capable d'accroître le montant des mises générées par un jeu malgré une quasi-stabilité du TRJ. À titre d'illustration, les mises en points de vente des jeux sous marque ombrelle Illiko® se sont élevées en 2014 à 5,7 Mds€ avec un TRJ de 69,3 %, en 2015 à 6,3 Mds€ avec un TRJ de 69,6 %, en 2016 à 6,8 Mds€ avec un TRJ de 69,8 %, en 2017 à 7,2 Mds€ avec un TRJ de 69,9 %, en 2018 à 7,5 Mds€ avec un TRJ de 70 %, en 2019 à 8,2 Mds€ avec un TRJ de 70,2 % et à 7,7 Mds€ en 2020 avec un TRJ de 70,4 %. FDJ a également montré son habilité à augmenter les mises malgré une baisse du TRJ sur un de ses jeux : à partir d'une base 100, les mises ont continué à progresser pour doubler entre 2010 et 2016 alors que le TRJ est passé de 75 % à 72 % sur la même période. Depuis 2016, les mises n'ont que légèrement baissé malgré une baisse de 0,5 point de TRJ.

Les jeux instantanés de FDJ sont regroupés sous la marque ombrelle Illiko® créée en 2012. Ils sont commercialisés en points de vente et en ligne.

En ligne, la marque Illiko® est divisée en quatre catégories :

- ◆ Illiko® Grattage : déclinaison numérique des jeux de grattage commercialisés en points de vente (principalement des jeux de grattage pérennes) ;
- ◆ Illiko® Express : jeux instantanés exclusivement commercialisés en ligne, proposant des mécaniques de révélation simples et rapides ;
- ◆ Illiko® Action : jeux instantanés exclusivement commercialisés en ligne, basés sur des tirages individuels successifs, dans lesquels le joueur est amené à faire des choix qui ont un impact sur le résultat de sa prise de jeu ;
- ◆ Illiko® Super Jackpot : jeux instantanés exclusivement commercialisés en ligne, avec participation obligatoire à un jackpot progressif.

En 2020, la marque Illiko® regroupe une vingtaine de jeux instantanés en points de vente, incluant des innovations dans les mécaniques de jeux ou les tickets (nouveau Banco et d'une nouvelle édition de Goal et Maxi Goal) et une trentaine de jeux proposée exclusivement en ligne.

	Prix de vente	Mécanique de jeu	Exemples
 illiko® (en points de vente) illiko® Grattage (en ligne)	0,50 €, 1 €, 2 €, 3 €, 5 €, 10 € ou 15 €	<p>Les jeux sont soit simples (grattage d'une case « Gain » permettant de découvrir immédiatement la somme remportée) soit plus ou moins complexes (mécaniques de collection de symboles, de comparaison de symboles...).</p> <p>Le gain maximum variable selon le segment de mise de 500 € à 1 500 000 €.</p> <p>Les lots sont en numéraire ou, le cas échéant, en capital dans l'hypothèse d'un gain mensuel dont le paiement est délégué à une compagnie d'assurances.</p>	 <p>Le jeu Cash comporte deux zones de jeu à découvrir : (i) la zone « N° GAGNANTS » composée de 5 symboles « euros » à gratter sous lesquels figurent 5 numéros et (ii) la zone « VOS NUMÉROS » composée de 20 symboles « étoiles » à gratter sous lesquels figurent 20 numéros et leurs sommes associées. Si un ou plusieurs de « VOS NUMÉROS » correspondent à un ou plusieurs « N° GAGNANTS », le joueur gagne la ou les sommes associées aux numéros identiques découverts sous les deux zones de jeu.</p>  <p>Le jeu Morpion propose trois tickets différents « si t'as le gros lot, tu m'paies le resto », « si tu gagnes des sous on part où » et « si tu gagnes du blé on part en soirée ». Le jeu est composé d'une grille. Si le joueur découvre trois O ou trois X alignés horizontalement, verticalement ou en diagonale, il gagne la somme indiquée.</p>
illiko® Express (uniquement en ligne)	0,25 € à 3 €	<p>Les mécaniques de jeu sont variées, offrant une expérience numérique plus riche. Les jeux fonctionnent sous forme de révélations animées instantanées. Des rhabillages sont réalisés fréquemment pour modifier les univers au gré des saisons et animer la gamme. Ils sont associés, le cas échéant, au jeu de tirage additionnel non optionnel Super Jackpot.</p> <p>Gain maximum : de 2 000 € à 30 000 €</p>	 <p>Le joueur clique sur les 6 rondins de bois. S'il collecte 3 pommes de pin sur une même ligne ou sur une même colonne, il remporte le gain associé. S'il retrouve les 6 lettres du mot « CASTOR », il remporte également le gain associé. S'il découvre un symbole « EXTRA », il prolonge sa partie.</p>
illiko® Action (uniquement en ligne)	0,25 € à 3 €	<p>La mécanique de jeu est similaire à celle applicable à Illiko® Express, tout en incluant 3 catégories de jeux : (i) des jeux simples où le joueur fait un ou plusieurs choix qui n'ont pas d'impacts sur la fréquence ou le gain puisque le tirage au sort est effectué avant les actions du joueur. (ex : Instant Loto) ; (ii) des jeux assez simples où le joueur fait un choix entre la fréquence et le gain (ex : KENO Atlantia) et (iii) des jeux plus complexes où les joueurs font des choix au fur et à mesure de leurs parties et qui ont un impact sur la fréquence et le gain (ex : mécanique stop ou encore : Next Level/Pile Up Donuts).</p> <p>Gain maximum : de 1 000 € à 300 000 €</p>	 <p>Instant Loto : le joueur fait une prise de jeu simple et rapide dont le résultat est basé sur de l'aléa pur.</p>  <p>Next Level : le joueur est plongé dans une expérience immersive où il est acteur de sa prise de jeu.</p>
illiko® Super Jackpot	0,03 € à 0,09 € en fonction des mises unitaires (0,50 € ou 1 €, 2 €, 3 €) de chaque jeu faisant partie de l'offre Super Jackpot	<p>À chaque prise de jeu à l'un des jeux Illiko® support de cette offre, le joueur participe automatiquement à un tirage supplémentaire pour tenter de remporter le Super Jackpot. Une part de sa mise est allouée au financement du jackpot progressif donnant droit à un jeton de participation. Ces jetons viennent incrémenter le Jackpot à chaque prise de jeu. Instantanément, un ou plusieurs tirage(s) sont effectué(s) en fonction du nombre de jetons associés à la mise. Par exemple, si le joueur a misé sur un jeu à 2 €, il bénéficie de deux tirages au Super Jackpot.</p> <p>Rang de gain unique progressif, avec un montant minimum de 10 000 € au Super Jackpot.</p>	 <p>Le jeu se compose de deux jeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ jeu 1 : si le joueur retrouve, une ou plusieurs fois, 3 symboles identiques à son symbole sur une même ligne horizontale, il remporte le(s) gain(s) associé(s) ;</li> <li>◆ jeu 2 : le joueur doit retrouver au moins 4 pots de miel dans la ruche pour remporter le gain associé au tableau des gains.</li> </ul> <p>Le joueur peut cumuler ses gains entre les deux jeux.</p>

## Lancements et « relancements »

Les lancements et relancements font partie intégrante de la stratégie de FDJ pour dynamiser son offre et répondre aux besoins des joueurs, notamment des joueurs réguliers, et continuer à recruter de nouveaux joueurs. À travers des lancements et relancements de jeux, FDJ entend à la fois dynamiser ses jeux, proposer des jeux éphémères à fort potentiel de recrutement (ex : Mission Patrimoine) et recourir notamment à des thématiques actuelles, en concluant des licences (telles que « The Wall » ou « Qui veut gagner des millions »), qui permettent d'attirer des joueurs qui ne joueraient pas sans ces offres. En moyenne, les relancements interviennent tous les trois ou quatre ans.

### Jeux de tirage

Face à une érosion des mises des jeux de tirage en 2018, FDJ souhaitait renforcer les différences entre Loto® et Euromillions afin de maximiser le potentiel du terrain de jeu « Changement de vie », avec :

- ◆ un relancement de Loto® en novembre 2019 et la création d'une nouvelle option de jeu avec un deuxième tirage ; et
- ◆ un relancement d'Euromillions en février 2020 pour augmenter la fréquence de jeu des joueurs occasionnels en refaisant d'Euromillions le jeu des gros jackpots avec une cagnotte maximum revue à la hausse, par palier, de 190 M€ à 250 M€.

### Jeux instantanés

En 2020, FDJ a lancé ou relancé 12 jeux de grattage en points de vente dont 7 nouveaux jeux, malgré un planning commercial fortement perturbé en raison de la crise sanitaire (3 mois sans actualité commerciale) :

- ◆ lancement de nouveaux jeux :
  - ◆ nouveaux jeux éphémères : Le Trésor des Pyramides (5 €), Tellement Vintage (2 €), jeu sous licence Monopoly (5 €), Vacances (3 €), Noël au sommet (5 €),
  - ◆ extension de la gamme de jeux phygitaux avec le jeu sous licence Qui veut gagner des millions ? (5 €) proposant une expérience digitale optionnelle,
  - ◆ retour du jeu emblématique Dédé, absent depuis 2012, pour une édition limitée à 1 € ;
- ◆ relancement de jeux pérennes : Bingo (10 €) et la famille Mots Croisés composée de 3 jeux, Mots Croisés (3 €), Maxi Mots Croisés (5 €) et Méga Mots Croisés (10 €) ;
- ◆ mise en place de séries limitées de jeux pérennes : série limitée récurrente Numéro Fétiche 13 (1 €) à l'occasion des deux vendredis 13 de l'année (mars et novembre) ;
- ◆ lancement de la 3<sup>e</sup> édition du jeu Mission Patrimoine (15 €) accompagné de cinq tirages Loto classiques en septembre, ayant permis de collecter plus de 20 M€ pour la Fondation du Patrimoine à fin novembre.

#### 5.4.1.2 Loterie numérisée

Dans un marché des jeux d'argent et de hasard en ligne en croissance (voir paragraphe 5.2 « Marchés »), FDJ a cherché à répondre aux attentes des joueurs, en renforçant son offre de loterie numérisée, qui comprend à la fois la loterie en ligne et les mises effectuées en points de vente en utilisant, pour tout ou partie, un appareil numérique.

Entre 2014 et 2020, les mises numérisées de la loterie ont augmenté de 22 % par an, porté par l'augmentation significative du nombre de joueurs (1 million en 2014 et 3,5 millions en 2020,

avec une augmentation plus soutenue en 2020 induite notamment par le contexte sanitaire). Cette forte croissance du nombre de joueurs s'est accompagnée d'une baisse des mises moyennes annuelles par joueur, qui s'explique par le modèle extensif de FDJ avec des joueurs occasionnels, dont le nombre a fortement progressé (en 2020, le nombre de joueurs occasionnels est un peu en recul vs 2019, le contexte sanitaire s'accompagnant de moindres déplacements venant limiter les occasions de jeux), qui réalisent des mises moyennes inférieures aux mises réalisées par les joueurs réguliers. En 2017, les mises sur smartphones et tablettes représentaient 36 % des mises numériques et les mises sur ordinateurs et autres supports numériques représentaient 64 %. En 2018, ces chiffres étaient de 48 % et 52 % ; ils étaient de 58 % et de 42 % en 2019 et sont de 65 % et 35 % en 2020.

Pour développer son offre de loterie en ligne, FDJ a d'abord commencé par transposer en version numérique ses jeux de loterie traditionnellement disponibles en points de vente, en s'appuyant sur les dernières technologies disponibles pour parvenir à proposer la même expérience de jeu sur tous les supports (écrans d'ordinateurs, tablette et smartphone). Simplifiant la distribution de son offre digitale avec un parcours client optimisé et un site unique fdj.fr basé sur la technologie « responsive » (le site web s'adapte automatiquement à tous les supports à partir desquels il est consulté), FDJ propose une expérience unifiée et adaptée à chaque taille d'écran (ordinateur, mobile, tablette). Afin de favoriser les ventes croisées entre les différents jeux de loterie en ligne, l'application mobile FDJ pour iOS et Android, regroupe les jeux de tirage et de grattage (Loto®, Euromillions, KENO Gagnant à vie, Amigo et Illiko®). Cette évolution de l'application mobile répond à la stratégie *mobile first* de FDJ. Depuis, le chiffre d'affaires en ligne d'Illiko® a fortement progressé. Enfin, l'expérience joueurs a également été repensée en leur permettant de jouer en points de vente grâce à leur smartphone (préparation de leur grille sur leur mobile puis validation ultérieure de leur grille dans le point de vente de leur choix). Dans le même objectif de simplification du parcours joueur, les utilisateurs FDJ équipés de smartphones disposant d'un lecteur empreinte digitale ou visuelle (par exemple FaceID ou TouchID) peuvent se connecter ou faire une prise de jeu FDJ sans avoir à saisir leur mot de passe.

En complément de ses jeux de loterie traditionnels en ligne, transposés du modèle points de vente, FDJ développe des nouveaux jeux exclusivement disponibles en ligne qui offrent plus d'interactions dans le jeu et plus d'interactions entre joueurs en ligne.

À titre d'illustration :

- ◆ certains types de jeux rappellent le modèle de pools de tickets de grattage. Le tirage d'un symbole permet de scénariser la révélation du gain au joueur au travers d'un habillage graphique et l'émission du symbole du jeu joue la révélation, comme dans un jeu vidéo ;
- ◆ d'autres permettent une expérience numérique plus riche avec un ou plusieurs tirages individuels selon les jeux ;
- ◆ les jeux multijoueurs proposent aux joueurs une expérience dans laquelle le joueur devient acteur de son jeu en agissant en fonction des actions des autres joueurs. Plusieurs joueurs peuvent s'affronter en temps réel ;
- ◆ dans sa stratégie d'accélération des mises en ligne, FDJ a créé Multichances Loto® et Multichances Euromillions le 29 octobre 2018. Ce nouveau mode de jeu permet de mutualiser les mises avec d'autres joueurs afin de jouer un plus grand nombre de grilles. Après deux ans d'exploitation, FDJ estime que cette option a permis, pour chaque jeu, de générer plus de 2 % de mises supplémentaires.



FDJ dispose de leviers de croissance supplémentaires, les mises numérisées n'ayant pas encore atteint le niveau des mises numérisées d'autres loteries européennes. Les mises digitales loterie représentent en effet 9 % du total des mises loterie pour FDJ, contre 14 % pour la loterie tchèque, 17 % pour la loterie belge, 25 % pour la loterie anglaise, 43 % pour la loterie finlandaise ou encore 53 % pour la loterie norvégienne.

Les principales raisons du niveau actuel de numérisation de la loterie FDJ sont les suivantes : (i) en France les contraintes en matière d'inscription en ligne sont plus contraignantes que dans d'autres pays (voir paragraphe 5.2 « Marchés »), (ii) les segments de l'offre proposés sont différents puisque, par exemple, la loterie italienne propose des *skills games* et du casino en ligne, jeux qui se développent significativement en ligne mais qui sont interdits en France, (iii) la France est exemplaire en matière de lutte contre l'addiction et limite, y compris de manière autoritaire, les mises de joueurs en situation d'addiction ou de risque d'addiction, (iv) le modèle de jeu extensif de FDJ ne favorise pas la hausse des dépenses moyennes, (v) les pays nordiques ont plus rapidement adopté les usages numériques, (vi) le bon maillage territorial du réseau de points de vente FDJ n'incite pas les clients à se tourner vers les mises en ligne et (vii) 60 % des jeux de loterie de FDJ sont des jeux instantanés, par définition moins numérisés et qui pourtant ont connu une croissance forte entre 2014 et 2020 (près de + 5 % par an en moyenne).

FDJ souhaite poursuivre le développement des mises en ligne et fluidifier les parcours joueurs (voir ci-dessous « L'amélioration de l'expérience de jeu »). FDJ va également investir sur le mobile notamment en concevant une offre et des parcours 100 % mobile pour recruter de nouveaux joueurs.

#### 5.4.1.3 Activation : la promotion de l'offre de jeux auprès du plus grand nombre

L'activation, c'est-à-dire la promotion de l'offre auprès du plus grand nombre, vise à conquérir de nouveaux joueurs par des moyens de communication tels que les médias, à assurer une première prise de jeu réussie et à fidéliser le joueur via des promotions et des communications ciblées.

#### Recrutement de joueurs dans le respect du jeu extensif

FDJ travaille à faire connaître son offre de jeux, tant en points de vente qu'en ligne, à travers des campagnes publicitaires et des offres de coupons promotionnels liés aux lancements de nouveaux jeux et aux relancements de jeux existants.

Le Groupe déploie des campagnes publicitaires, essentiellement sous forme de films, dont certains sont devenus « cultes », qui contribuent largement à la notoriété de FDJ et de ses marques. Ces films, généralement emprunts d'humour, mettent l'accent sur les gens ou des valeurs et comportements humains, à travers des personnages auxquels il est facile de s'identifier (même sous forme d'animaux ou de tickets personnalisés), le tout sur une tonalité joyeuse et positive soulignant le caractère ludique,

récréatif et divertissant des jeux FDJ. Certains de ces films ont ainsi largement contribué à la notoriété de la marque auprès du public, en faisant rentrer dans le langage courant des slogans comme : « Au revoir Président », « C'est le jeu ma pauvre Lucette », « Gratter Dédé ».

Le planning commercial est construit à partir du calendrier, et notamment des vendredis 13, puis à partir des événements (Saint Valentin, Fête de mères, Noël) et enfin des lancements/relancements, pour au total arriver à un événement en moyenne par mois.

Afin de mieux faire connaître ses jeux, leurs avantages ou les options proposées ainsi que les nouveautés, FDJ a également recours à des coupons promotionnels (coupons de réduction), qui peuvent être proposés dans les points de vente ou en ligne.

Selon Kantar TNS (octobre 2020), la notoriété assistée de la marque Loto® s'élève à 94 %, contre 91 % pour Euromillions, 70 % pour KENO Gagnant à Vie, 53 % pour JOKER+ et 41 % pour Amigo. La marque ombrelle des jeux de grattage, Illiko®, a une notoriété orientée de 62 % alors même que la plupart des campagnes portent sur les jeux eux-mêmes de cette gamme.

Une charte de communication responsable permet de fixer des limites aux potentielles discriminations et de se prémunir contre l'incitation au jeu des mineurs.

#### Amélioration de l'expérience de jeu

Après le ciblage promotionnel, le joueur est invité à s'inscrire et à découvrir l'offre. En ligne, FDJ cherche à guider le joueur tout au long de ce parcours. Le Groupe travaille également à rendre le parcours joueur plus simple, avec un nombre réduit de clics, et plus fluide, avec une réduction du temps de réponse et une ergonomie améliorée. Les premières pages des applications FDJ sont ainsi en cours de refonte afin notamment d'y intégrer des éléments d'actualités, des vidéos et des flux dynamiques.

#### Fidélisation

Ces dernières années, le Groupe a travaillé sur la récurrence et la fréquence de jeu des joueurs en développant des mécanismes de *cross sell* et *upsell* qui permettent de faire découvrir au joueur à la fois la gamme de jeu mais également la profondeur de l'offre. Le joueur est ainsi amené à jouer à d'autres jeux, mais également, dans le respect du Jeu responsable (voir paragraphe 3.6.3 « Politique de gestion du Jeu responsable »), à jouer de manière plus régulière ou des montants plus élevés. Les données et la connaissance du client sont importantes dans ce cadre puisqu'elles permettent de proposer des offres adaptées au profil de chaque joueur.

Pour l'avenir, le Groupe travaille à la mise en place d'un programme relationnel qui comprendra un socle commun (services pour faciliter le parcours du joueur en points de vente, des avantages exclusifs toute l'année, un accompagnement pour maîtriser ses habitudes de jeu) et des avantages spécifiques en fonction des profils des joueurs. Ce programme devrait permettre de mieux piloter le Jeu responsable en améliorant la connaissance client (voir paragraphe 5.3.2 « Stratégie du Groupe »).

## 5.4.2 Paris sportifs

FDJ a lancé son activité de paris sportifs en points de vente dès 1985 au travers du Loto Sportif (pari mutuel), qui sera remplacé par Loto Foot® en 1997. Pendant 10 ans, les mises ont représenté annuellement un montant de l'ordre de 100 M€. En 2003, FDJ a lancé Cote & Match (paris à cotes), premier jeu disponible à la fois dans le réseau de distribution et en ligne, avec environ 60 paris proposés par semaine. Grâce aux paris à cotes, les paris sportifs ont ensuite pris un essor important avec plus de sports, plus de types de paris et des cotes de plus en plus attractives. En 2010, dans le cadre de l'ouverture à la concurrence des jeux d'argent et de hasard en ligne (paris sportifs, paris hippiques et poker), FDJ a lancé la marque Parions Web devenue Parions Sport En Ligne en 2016.

FDJ bénéficie de droits exclusifs pour les paris sportifs en points de vente, tandis que les paris sportifs en ligne sont ouverts à la concurrence, dans un cadre réglementé. Pour se conformer aux exigences résultant de la coexistence de ces deux cadres réglementaires distincts, le Groupe gère les activités sous droits exclusifs et les activités ouvertes à la concurrence à travers deux marques distinctes, Parions Sport Point de Vente et Parions Sport En Ligne, qui reposent sur deux sites/applications et deux offres distinctes.

Dans un contexte général de croissance régulière et soutenue (voir paragraphe 5.2 « Marchés »), les paris sportifs constituent aujourd'hui le segment sur lequel le Groupe enregistre la plus forte progression de ses mises (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 8,3 % sur la période 2014-2020).

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, les paris sportifs ont représenté 3,2 Mds€ de mises (soit 20 % des mises du Groupe) (en baisse de - 10 % par rapport à l'exercice 2019) et généré un chiffre d'affaires de 372 M€ (soit 19 % du chiffre d'affaires du Groupe) et une marge contributive de 103 M€, soit un taux de marge de 27,7 %. 94 % des mises ont été générées par les paris à cotes et 6 % par les paris mutuels.

L'offre de paris sportifs de FDJ a réuni en 2020 environ 2,5 millions de joueurs, avec des mises de l'ordre de 24,3 € par semaine en

moyenne. Les joueurs en ligne sont un peu plus jeunes (plus de 40 % ont entre 18 et 34 ans) et comprennent plus d'hommes (plus de 75 % des joueurs) <sup>(1)</sup>. Les sports les plus importants en termes de mises sont, dans l'ordre, le football, le tennis, le basket, le rugby et le hockey sur glace.

En 2020, le taux de dématérialisation des mises de paris sportifs en points de vente s'est élevé à 80 % (contre 20 % pour les mises issues de bulletins papier en points de vente – y compris les prises de jeux réalisées directement par le détaillant sur le terminal).

FDJ estime être l'opérateur de référence des paris sportifs en France et se situer parmi les cinq premiers en Europe en termes de PBJ. FDJ estime également être le premier opérateur d'activités de paris sportifs en France en nombre de joueurs, devant BetClic, Winamax, PMU.fr, Unibet, Bwin et ZEBet, avec au moins trois fois plus de joueurs que les premiers autres acteurs du marché français (en ce qui concerne l'activité de paris sportifs).



Sur le marché des paris sportifs en ligne, FDJ estime se situer dans le deuxième cercle, aux côtés de ZEBet, bwin et PMU.fr. Le premier cercle comprend, selon FDJ, Betclik, Unibet et Winamax. Cette position dans le deuxième cercle de FDJ s'explique en partie par une présence plus ancienne et/ou plus large sur le marché en ligne des autres acteurs.

Ainsi, sur le marché en ligne, Betclik, PMU.fr et Unibet proposent des paris hippiques et du poker, Winamax du poker, bwin du poker et ZEBet des paris hippiques. De plus, de nombreux opérateurs exercent également dans d'autres pays européens, leur permettant d'avoir une plus large surface d'investissement et d'innovation.

### 5.4.2.1 L'offre FDJ de paris sportifs

FDJ exploite deux offres de paris sportifs : l'une distribuée sous droits exclusifs en points de vente (Parions Sport Point de Vente) et l'autre en concurrence, dans le cadre d'un agrément obtenu en 2010 et renouvelé en 2015, puis en 2020, distribuée en ligne (Parions Sport En Ligne).

Le tableau ci-dessous présente une comparaison entre l'offre en points de vente et l'offre en ligne (établie sur la base de données pour l'exercice 2020) :

	 <b>Parions Sport Point de Vente</b>	 <b>Parions Sport En Ligne</b>
TRJ annuel moyen maximum	76,5 %	85 %
Contenu de l'offre	Pré-match sur 36 sports (les paris en direct ne sont pas autorisés en points de vente)	Pré-match sur plus de 40 Sports
	Loto Foot® (7/8/12/15, Pactole), Loto Rugby (7/15, Pactole), Loto Basket (7/15, Pactole)	Paris en direct sur plus de 20 sports
	Plus de 45 000 événements proposés	Plus de 90 000 événements proposés
	Plus de 620 000 paris proposés	Plus de 6,1 millions de paris proposés
	Prises de paris numérisées <sup>(2)</sup> Apps ios/Android/	Apps ios/Android, Web/Webapp
	Stats/Combi-bonus	Services (Vidéo, Stats, Combi-boosté, Cash out...)
	Promotion (coupon, bon à valoir)	Politique segmentée de générosité (bonus...)
	Services clients	Services clients Management des joueurs à forte valeur
	Plus de 27 000 points de vente	n/a

(1) Source : Baromètre marché clients.

(2) En liaison ADSL avec le serveur FDJ.

Les paris sportifs correspondent au terrain de jeu « pronostics », qui a, entre autres, pour caractéristique une plus grande expertise du joueur.

L'activité des opérateurs de paris sportifs est guidée par les événements sportifs. Traditionnellement, les années paires, plus riches en événements sportifs (Coupe du Monde 2014, Euro de Football 2016, Coupe du Monde de Football 2018, Euro de Handball 2018, Jeux Olympiques de Pyeong Chang 2018...), ont enregistré une forte croissance de l'activité. Au-delà des événements annuels (Champions'League, Europa League, Ligue 1, Premier League, Roland Garros, Wimbledon, La Liga et l'US Open, NBA), les années impaires bénéficient également d'un calendrier important (Coupe de Monde de Football Féminine 2019, Coupe du Monde de Rugby au Japon 2019, Copa America 2019, Championnat du Monde Féminin de Handball 2019).

L'année 2020 a été particulière en raison de la crise sanitaire qui a engendré un bouleversement important de l'offre notamment

sur le 1<sup>er</sup> semestre avec l'annulation ou le report de quasiment toutes les compétitions et événements sportifs à partir de début mars, pour une reprise progressive dès la mi-mai.

Le Marché des paris sportifs a redémarré rapidement sur le 2<sup>d</sup> semestre avec le retour de l'offre et un mois d'août très favorable (avec la Ligue des Champions et Europa League).

### Parions Sport Point de Vente

L'offre Parions Sport Point de Vente se distingue des offres de paris en ligne par sa convivialité, la possibilité de payer ses prises de jeu et récupérer ses gains directement en espèces (dans la limite de 300 €) ainsi que la possibilité de devenir millionnaire grâce au produit Loto Foot® (qui offre des jackpots élevés).

L'accès à l'offre Parions Sport Point de Vente est possible au travers d'un bulletin papier mais aussi via des canaux numérisés à partir des applications mobiles.

	Mise minimale	Mécanique de jeu	Types de lots
<b>Parions Sport Point de Vente</b> Paris à cotes (PAC)	1 € par pari	Le joueur pronostique le résultat d'une ou plusieurs manifestations sportives. Chaque pronostic se voit attribuer une cote qui, multipliée par la mise, détermine le gain en cas de pronostic gagnant. La cote est supérieure ou égale à 1 et comporte jusqu'à deux décimales. La cote minimale est de 1,1 pour une prise de paris en simple ou en combiné. L'offre de paris sportifs à cotes proposée en points de vente porte sur 36 sports, 300 formules de paris (autorisées par le Régulateur) et 3 formules de jeu (simple, combiné ou multiple).	Lots en numéraire, variable en fonction de la somme mise, de la cote et de la combinaison de paris.
    <b>Loto Foot®</b>	1 € pour une grille de jeu simple	Loto Foot® est constitué de 4 jeux de pronostics sportifs indépendants faisant appel aux résultats de plusieurs rencontres sportives : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Lancement du Loto Foot 8 et 12 en mai 2020 ;</li> <li>◆ Loto Foot® 7 : le jeu consiste à pronostiquer les résultats de 7 rencontres sportives ;</li> <li>◆ Loto Foot® 8 : le jeu consiste à pronostiquer les résultats de 8 rencontres sportives ;</li> <li>◆ Loto Foot® 12 : le jeu consiste à pronostiquer les résultats de 12 rencontres sportives ;</li> <li>◆ Loto Foot® 15 : le jeu consiste à pronostiquer les résultats de 14 ou 15 rencontres sportives (en fonction de l'actualité sportive et commerciale).</li> </ul> Pour chaque rencontre, 3 pronostics sont possibles : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Case « 1 » : victoire de la première équipe citée ;</li> <li>◆ Case « N » : match nul entre les deux équipes citées ;</li> <li>◆ Case « 2 » : victoire de la deuxième équipe citée.</li> </ul> Jeu simple : consiste à pronostiquer un seul résultat pour chacune des rencontres d'un même événement. Jeu multiple : consiste à pronostiquer simultanément 2 ou 3 résultats par rencontre, pour une ou plusieurs rencontres d'une même grille (nombre de « double » ou « triple » limités dans le règlement).	Les gains sont variables en fonction de la masse des enjeux et à répartir entre les gagnants de chaque rang de gains.  Un gagnant peut donc gagner jusqu'à 2 M€ s'il est le seul à avoir validé une grille avec tous les pronostics exacts sur une grille de Loto Foot® 15 comportant un Super Pactole de 2 M€.
  <b>Loto Rugby®</b>	1 € pour une grille de jeu simple	Loto Rugby® a été lancé début octobre 2019, à l'occasion de la Coupe du Monde de Rugby 2019. Loto Rugby® est construit, comme Loto Foot®, sous la forme de pari sportif mutuel. Loto Rugby® 7 est composé de 7 matchs et Loto Rugby® 15 de 14 ou 15 matchs. Les grilles peuvent être construites avec deux formules de paris : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ le pari « 1N2 » sur le gagnant de la rencontre ; ou</li> <li>◆ le pari « 1N2 Handicap », qui permet de rééquilibrer les rapports de force entre deux équipes en attribuant des points supplémentaires à l'équipe la plus faible.</li> </ul>	Les gains sont variables en fonction de la masse des enjeux et à répartir entre les gagnants de chaque rang de gains. Lors de la Coupe du Monde de Rugby et pendant toute la saison de Top 14, des pactoles de 50 000 € sont régulièrement proposés sur les grilles Loto Rugby® 15.
  <b>Loto Basket®</b>	1 € pour une grille de jeu simple	Loto Basket® a été lancé début novembre 2019. Loto Basket® est construit, comme Loto Foot®, sous la forme de pari sportif mutuel. Loto Basket® 7 est composé de 6 ou 7 matchs et Loto Basket® 15 de 12 à 15 matchs. Les grilles peuvent être construites avec deux formules de paris : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ le pari « 1N2 » sur le gagnant de la rencontre ; ou</li> <li>◆ le pari « 1N2 Handicap », qui permet de rééquilibrer les rapports de force entre deux équipes en attribuant des points supplémentaires à l'équipe la plus faible.</li> </ul>	Les gains sont variables en fonction de la masse des enjeux et à répartir entre les gagnants de chaque rang de gains.

Pour répondre à l'accélération à partir de 2016 de la croissance du marché, dans le contexte d'un marché devenu majoritairement en ligne, FDJ a mis en place une stratégie de numérisation et vise à déployer une stratégie d'identification en points de vente.

## Parions Sport En Ligne

L'offre Parions Sport En Ligne se distingue de l'offre de paris sportifs en points de vente par la diversité des paris proposés (plus de 40 sports en pré-match et plus de 20 sports en direct disponibles

en 2020) ainsi que par l'expérience de jeu qu'elle procure. Cette expérience de jeu a notamment été améliorée en 2020 grâce à l'enrichissement de l'offre de streaming permettant aux joueurs de visionner les matchs tout en pariant sur l'évènement, et à de nouveaux paris pour coller aux attentes des joueurs.

	Mise minimale	Mécanique de jeu	Types de lots
<b>Parions Sport En Ligne</b> (jeu de paris sportifs à cotes en ligne)	0,10 € par pari	Le joueur pronostique le résultat d'une ou plusieurs manifestations sportives. Chaque pronostic se voit attribuer une cote qui, multipliée par la mise, détermine le gain en cas de pronostic gagnant. La cote est supérieure ou égale à 1 et comporte jusqu'à deux décimales. La cote minimale est de 1,1 pour une prise de pari en simple ou en combiné. L'offre de paris sportifs à cotes proposée en ligne porte sur plus de 40 sports, environ 1 420 formules de paris (autorisées par l'ANI) et trois formules de jeu (simple, combiné ou multiple).	Lots en numéraire, variable en fonction de la somme mise, de la cote et de la combinaison de paris.

La BU Paris Sportifs a poursuivi en 2019, et en 2020, les progrès réalisés en 2018 autour de cinq axes :

- ◆ marque : la notoriété de la marque a atteint 68 % en 2020 (en notoriété assistée) <sup>(1)</sup> ;
- ◆ design et fonctionnalités : FDJ a refondu l'ensemble de ses applications et son site en ligne qui sont mis à jour régulièrement ; Refonte du parcours d'inscription sur Parions Sport en ligne ;
- ◆ offre de paris : plus de 341 nouveaux types de paris ont été ajoutés depuis fin 2019 ;
- ◆ prix et promotion : FDJ a amélioré ses offres promotionnelles et sa politique de prix (meilleures cotes) ;
- ◆ services et animation : mise en place d'un service client adapté et des programmes d'animation spécifiques.

Comme décrit au paragraphe 5.3.2 « Stratégie du Groupe », l'objectif de la BU Paris Sportifs est d'améliorer son positionnement sur chacun de ces axes, afin de tendre vers la note de 5/5 dans chacun d'eux. Ceci permettra à la BU Paris Sportifs de proposer une offre suffisamment attractive pour lui permettre de recruter et fidéliser les joueurs (i) en points de vente et (ii) en ligne.

### 5.4.2.2 Innovations en matière de paris sportifs

Depuis 2015, le Groupe poursuit ses innovations pour répondre aux attentes des joueurs et optimiser le parcours clients.

En 2015, FDJ a lancé son service de QR code en points de vente via une technologie accessible depuis les applications mobiles. Le joueur prépare, par exemple depuis chez lui, son pari sur son smartphone par l'intermédiaire de l'application Parions Sports Point de Vente. L'application génère un QR code qui est ensuite scanné en points de vente pour valider le pari. Le joueur paye le pari en points de vente et se voit remettre un ticket. Le joueur collecte son gain en points de vente. Ce nouveau support de jeu

a permis de fluidifier le parcours clients en points de vente (gains de temps, autonomie des joueurs et réduction de la possibilité d'erreurs) et de développer l'offre en proposant plus de sports, de compétitions et de types de paris. Les mises générées via QR code sont appelées mises dématérialisées en points de vente.

Depuis 2016, le nombre de paris en simultané est passé d'environ 1 000 à environ 4 000 et entre 2016 et 2020, 18 nouveaux sports et environ 220 nouveaux types de paris en points de vente ont été ajoutés.

Les mises dématérialisées en points de vente, ont augmenté de 123 % entre 2017 et 2020 et sont en moyenne supérieures de près de 36 % aux mises sans QR code en points de vente.

L'application Parions Sport Point de Vente a été téléchargée plus de 900 000 fois en 2020.

En 2019, ParionsSport Point de Vente a lancé deux assistants vocaux : Amazon Alexa (mars 2019) et Google Assistant (octobre 2019) qui permettent de renseigner les joueurs sur les cotes Parions Sport Point de Vente des principaux championnats, coupes et compétitions internationales de football.

Les parieurs peuvent demander les cotes 1N2, en formule simple, par exemple : « Quelle est la cote de Lyon contre Marseille ? ». Les joueurs peuvent également obtenir les cotes des scores exacts des rencontres : « Quelle est la cote de la France pour une victoire 3-0 contre le Brésil ? », ainsi que les favoris : « Qui est le favori entre Paris et Madrid en Coupe d'Europe ? » ou encore le calendrier des matchs : « Quand a lieu le prochain match de Monaco ? ». Ils peuvent enfin demander une estimation de gains potentiels. Dernière évolution en date, les podcasts sont maintenant disponibles depuis septembre 2020 avec la mise à disposition des vidéos humoristiques de Smail (Pas le Time avec Smail) sur Alexa, Google Podcast et Apple Podcast. Les interactions sont possibles via différents device à savoir les enceintes connectées (ex : Amazon Echo, Google Nest...), les objets connectés compatibles et sur mobile via les assistants Alexa et Google.

(1) Source : Baromètre marché clients.

## 5.4.3 Activités adjacentes

### 5.4.3.1 Services B2B à l'international

En 2015, FDJ a initié un axe de développement s'appuyant sur la maîtrise de sa technologie cœur de métier, afin d'étendre ses activités à l'international sous la forme d'une offre de services B2B à destination des opérateurs de loterie et des opérateurs de paris sportifs, portée par sa filiale FDJ Gaming Solutions.

L'ambition du Groupe est de construire une position de leader B2B à l'international sur ses activités cœur de métier dans les secteurs des services aux opérateurs de loterie et de paris sportifs. La réalisation de cette ambition se fait de manière progressive en exportant le savoir-faire du Groupe à travers une offre de services numérique et porteuse d'innovations capitalisant ainsi sur ses technologies et expertises.

Le Groupe propose différentes solutions B2B aux opérateurs selon les segments où ils opèrent.

Sur le segment des services aux opérateurs de paris sportifs, le Groupe propose des services de *trading* et de gestion du risque ainsi que des solutions clés en main, principalement en Europe et en Amérique du Nord. Cette offre globale de services couvre toute la chaîne de valeur et l'ensemble des besoins pour opérer du pari sportif (plateforme, opération de la technologie, service de *trading*, gestion de l'offre de paris et gestion du risque) et est adaptable aux spécificités locales.

Sur le segment des services aux opérateurs de loterie, le Groupe se positionne sur le marché de la distribution des jeux digitaux, en Europe et aux États Unis, en s'appuyant sur l'alliance LEIA. Par ailleurs, le développement d'une offre nouvelle grattage est en cours test sur différentes géographies et notamment le continent africain. Enfin, la vente de technologies se poursuit tout en étudiant l'élargissement du socle technologique dans le but de proposer des services plus globaux.

La construction de l'offre de services B2B et le développement des activités pourront être complétés par des partenariats stratégiques, afin d'étendre la capacité d'intervention sur les marchés par des produits et services additionnels, pour accéder à de nouvelles zones géographiques ou disposer de capacités de distribution supplémentaires.

FDJ a enregistré ses premiers succès :

- ◆ sur le segment des services aux opérateurs de paris sportifs avec le lancement de l'offre pour la Loterie du Portugal (SCML) en 2015, la mise en place d'une plateforme omnicanale pour l'opérateur de paris sportif Israélien (ISBB) en 2018, la fourniture à la Loterie Romande en 2018 (LORO) d'un service complet de gestion de l'offre de paris sportifs et la signature d'un contrat avec la Loterie de l'Ontario (OLG) en 2020 pour la fourniture d'un service complet de gestion de l'offre de paris sportifs, qui représente le premier contrat de FDJ sur le continent nord-américain ;
- ◆ sur le segment des services aux opérateurs de loterie, en matière de fourniture de logiciels pour terminaux, FDJ, en

partenariat avec IDEMIA, a livré ses solutions logicielles pour la fourniture de terminaux points de ventes à Lotto Baden Württemberg en Allemagne (2015), Svenska Spel en Suède (2015), Loteria de Catalunya en Espagne (2015), PMU en France (2016), Loterie Romana en Roumanie (2017), Lotto Bayern en Allemagne (2020), Veikkaus en Finlande (2020) ; et

- ◆ sur le segment des services aux opérateurs de loterie, en matière de contenu numérisé, avec la création de LEIA (Lottery Entertainment Innovation Alliance), une joint-venture initialement avec trois loteries nordiques (Norvège, Finlande, Danemark) et qui a récemment vu l'arrivée de la loterie suédoise (Svenska Spel), pour la mise en place d'une plateforme de distribution de jeux numériques à partir du modèle et de la technologie conçus par FDJ Gaming Solutions. Plus de 450 jeux sont déjà disponibles sur la plate-forme. Par ailleurs, la loterie tchèque (Sazka) a retenu la plateforme de distribution de jeux digitaux de FDJ Gaming Solutions, faisant de ce contrat le premier en Europe (en dehors de l'alliance LEIA).

Les contrats sont généralement des contrats de cinq ans avec une option de renouvellement. Les revenus sont basés sur les investissements initiaux et de développement, et sur un pourcentage du PBJ perçu par le client.

FDJ Gaming Solutions a acquis en mai 2019 l'intégralité du capital de Sporting Group, dont les actifs et le savoir-faire B2B en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe. Situé notamment au Royaume-Uni et au Canada, Sporting Group emploie 300 salariés, a réalisé près de 24 millions de livres sterling de chiffre d'affaires en 2020 et compte une cinquantaine de clients. Cette acquisition a permis au Groupe de renforcer son offre B2B dans les services aux opérateurs de paris sportifs et d'accélérer son développement à l'international. Ces services comprennent la gestion du cycle de vie des événements, des cotes en continues avec la gestion des données relatives à l'état des matchs ainsi que la gestion du risque.

Sporting Group opère également au Royaume-Uni une plateforme de paris sportifs comprenant une offre de *spread betting*<sup>(1)</sup> (paris à fourchettes) et de *fixed odds betting* (paris à cotes fixes) pour lesquelles le Groupe est titulaire d'une licence obtenue auprès de la *UK Gambling Commission* en Grande-Bretagne et de la *Financial Conduct Authority* (pour le *spread betting*).

Une des filiales de Sporting Group exerçait également une activité de *trading* pour compte propre. L'évaluation du portefeuille d'activités de Sporting Group opérée au cours du 2<sup>d</sup> semestre 2019 avait conduit au recentrage de Sporting Group autour des deux activités rappelées ci-dessus les plus cohérentes avec la stratégie de FDJ (offre B2B à destination des opérateurs de loterie et de paris sportifs et offre B2C au Royaume-Uni), avec la cessation de l'activité de *trading* pour compte propre, et l'arrêt de l'exploitation des programmes informatiques algorithmique sous-jacents.

(1) Le *spread betting* consiste à pronostiquer si un nombre d'actions (ou faits de match) durant une rencontre sera inférieur ou supérieur à une fourchette d'actions (*spread*) fixée par le bookmaker. Les actions en question peuvent être le nombre de cartons, de corners, de buts, de touches, de jeux (tennis), etc. Si le pari effectué est au-dessus de la fourchette, on parle d'achat de pari. S'il est en dessous, on parle de vente. Les gains et pertes sont proportionnels à l'écart entre le pari et l'élément le plus proche de la fourchette proposée. Au Royaume-Uni, cette activité est régulée par la *Financial Conduct Authority*. Sporting Group est le leader anglais sur ce segment. Le *spread betting* étant interdit dans certains pays, dont la France, Sporting Index a mis en place un système de géoblocage d'adresses IP afin que son offre ne puisse pas être accessible sur les territoires non autorisés.

### 5.4.3.2 Paiement et services

Le Groupe entend valoriser ses actifs et capitaliser sur son empreinte technologique dans les points de vente, en particulier son réseau de 30 000 points de vente équipés de 100 000 équipements connectés en temps réel au centre informatique de FDJ à Vitrolles, en se positionnant comme un acteur de services d'encaissement pour le compte de tiers et de solution de paiement.

À travers le développement de cette offre, FDJ a pour objectifs d'accompagner ses points de vente traditionnels (bar-tabac-presse) dans la diversification de leurs activités, de créer de nouvelles opportunités de contact avec le public et d'améliorer la résilience de son modèle d'affaires avec de nouvelles sources de revenus pour le Groupe.

À titre d'illustration, Sisal<sup>(1)</sup>, deuxième opérateur de jeux d'argent et de hasard en Italie derrière Lottomatica, qui bénéficie d'une présence territoriale étendue, d'un accès direct aux joueurs, d'un réseau de distribution physique et de synergies technologiques a lancé avec succès une offre de paiement et services à travers la mise en place de systèmes de paiement permettant de payer des factures, des amendes et des impôts, de cartes prépayées, et de produits de marketing.

L'ambition de FDJ de se présenter comme un acteur de référence du point de vente s'articule autour de deux types d'offres privilégiées à horizon 2025 :

- ◆ proposer des services d'encaissement pour comptes de tiers dans les points de vente FDJ ;
- ◆ concevoir et distribuer sa propre solution de paiement.

En 2017, FDJ a noué un partenariat technologique avec Western Union, ayant permis de développer l'offre Click&Pay, une solution simple et rapide permettant d'effectuer des transferts d'argent depuis le terminal de prise de jeux FDJ présent dans chaque point de vente. Grâce à une solution mobile to store, les clients peuvent également préparer leur transaction sur leur mobile, avant de se rendre en points de vente pour finaliser l'opération.

FDJ souhaite développer des services d'encaissement pour le compte de tiers en s'appuyant sur son savoir-faire en matière de gestion du réseau de distribution et des flux financiers associés. FDJ veut ainsi offrir une solution aux acteurs, publics comme privés, cherchant à rationaliser leur présence sur le territoire tout en maintenant leur proximité avec leurs clients et usagers. Dans ce cadre, FDJ leur offrirait un service de collecte de fonds pour leur compte et de gestion du réseau de points d'encaissement physiques (agrément, formation, rémunération).

Ces services permettraient aux clients des entreprises ou institutions partenaires de FDJ de se rendre dans les points de vente pour effectuer le paiement de factures, impôts ou amendes ou encore le paiement d'un panier d'achat d'un site de e-commerce via une solution simple et sécurisée.

En 2019, FDJ, associée à la Confédération des bujalistes, a remporté un premier contrat sur le marché des services d'encaissement pour compte de tiers en points de vente dans le cadre d'un appel d'offres de la DGFIP (Direction Générale des Finances Publiques) pour l'externalisation des encaissements en numéraire et en carte bancaire des trésoreries publiques. Cette externalisation est opérationnelle depuis février 2020 et a été généralisée à tout le territoire national, y.c. DOM le 28 juillet 2020. Le contrat est confié au groupement pour cinq ans, puis susceptible d'être renouvelé chaque année pour une durée maximale supplémentaire de cinq ans. La direction générale des Finances Publiques prévoit d'enregistrer plus de 2 millions de transactions en 2021, pour un montant total de plus de 500 M€. Ce service est rémunéré sur la base d'un montant fixe par transaction ainsi que par le paiement d'une somme initiale au titre de la gestion du projet, des développements informatiques et de la formation des détaillants.

À fin décembre 2020, le service est disponible dans plus de 9 000 points de vente FDJ et plus de 360 000 opérations ont été réalisées pour un montant total de 36 M€.

Sur ce modèle de service d'encaissement de facture, FDJ souhaite également proposer la recharge de porte-monnaie électronique ou le dépôt sur un compte de paiement (ex : carte prépayée, compte en ligne) depuis ses points de vente. Ce service s'adresserait aux nouveaux acteurs du paiement (néo-banques, fintech, banques en ligne) cherchant à développer un réseau physique pour renforcer leur proximité et élargir la gamme de services proposés à leurs clients.

Pour l'ensemble de ces services, FDJ prélèverait soit une commission fixe, soit une commission basée sur le montant des transactions ou de la recharge, soit une commission basée sur les frais de recharge ou de transfert dont une partie serait reversée au détaillant.

À moyen terme, FDJ souhaite également proposer en propre des solutions de paiement prépayées sur le modèle des cartes prépayées et portemonnaies électroniques, rechargeables dans son réseau de points de vente. À l'interface entre 30 000 commerçants et un bassin de joueurs large et stable, FDJ est bien positionnée pour proposer des solutions de paiement en développant des services à forte valeur ajoutée pour le client (par exemple le cashback sur les achats de jeux et l'utilisation des services FDJ, le crédit des gains de jeux etc.).

En outre, l'identification des clients selon les seuils en vigueur et la collecte des données dans le respect du RGPD doivent permettre à FDJ de mieux comprendre les clients et ainsi, de mieux les adresser et les protéger.

Au-delà de la conclusion de partenariats et de développements en interne, FDJ étudie des possibilités de croissance externe.

(1) Sisal compte 50 000 points de vente, des équipements en points de vente, une force de vente et des capacités IT.

### 5.4.3.3 Divertissement

Sur ce marché, FDJ souhaite privilégier les segments émergents ainsi que les niches à fort potentiel. Le Groupe a ainsi identifié trois segments du divertissement sur lesquels il est légitime par ses actifs, son savoir-faire, ses expertises existantes pour se différencier : l'eSport, les jeux et médias numériques, le divertissement expérientiel.

#### ESport

En 2017, FDJ s'est lancée dans l'organisation de compétitions de jeux vidéo amateurs et professionnels (eSport) à travers une nouvelle marque FDJ eSport et un site fdjeSport.fr (inscriptions, calendrier, résultats, vidéos). FDJ eSport a choisi de s'appuyer sur le savoir-faire du groupe Webedia (opérateur Internet français spécialisé dans les loisirs et le divertissement) pour l'organisation des compétitions mais aussi pour leur diffusion (essentiellement sur la plateforme en ligne Twitch) et leur promotion dans les médias spécialisés dans le domaine de l'eSport et sur les réseaux sociaux (commentaires/relais par des YouTubers spécialisés dans les jeux vidéo).

Ce lancement, réalisé en utilisant les codes d'une start-up au regard de ce marché précoce, s'inscrivait dans le cadre du projet de transformation FDJ 2020 et poursuivait une double ambition : proposer de nouvelles expériences de jeu (FDJ eSport est la première diversification de FDJ en dehors du jeu d'argent) afin de séduire de nouveaux publics (particulièrement des millenials) et contribuer au développement de l'eSport en France.

En deux ans, FDJ eSport a ainsi organisé trois saisons de la FDJ Masters League, une compétition professionnelle réunissant les meilleurs joueurs européens (saison 1 sur Street Fighter V, saison 2 sur Tekken 7 et dont la finale s'est tenue au Carreau du Temple et saison 3 sur Dragon Ball FighterZ et dont la finale s'est tenue à La Maison de la Mutualité à Paris) ; et près de 250 FDJ Open Series, des tournois amateurs gratuits en ligne chaque semaine sur de nombreux jeux tels que Fortnite, Rocket League, CS:GO, Dragon Ball FighterZ, Street Fighter V, Tekken 7, DOTA 2, Minecraft, Krossmaga ou Battlerite.

En s'appuyant sur une nouvelle marque NCOVR, le Groupe développe son activité dans l'organisation de tournois à travers un double positionnement de producteur de tournois en B2C et d'opérateur de tournois en B2B, pour le compte de tiers (éditeurs de jeux et corporate). À ce titre, FDJ en partenariat avec des acteurs spécialisés du secteur, a produit les 4, 5, 6 octobre 2019 l'UFA (Ultimate Fighting Arena), dont elle a acquis les droits, l'un des tournois les plus importants de la scène du Versus Fighting au niveau européen. Le modèle d'affaires de cette activité repose sur les revenus issus des joueurs par la vente de billets, le sponsoring d'annonceurs, et le financement des éditeurs de jeux. En 2020, l'édition de l'UFA a été annulée dans le contexte de crise sanitaire, NCOVR a remporté avec ses partenaires un appel d'offres pour l'organisation d'une série de tournois internationaux on-line pour un éditeur jeux, et enfin l'activité de production de tournois B2B s'est enrichie avec l'ajout d'une offre de tournois à destination des entreprises pour des événements de *teambuilding* à distance, l'eSport étant un moyen innovant de créer du lien dans le milieu professionnel.

Pour renforcer son empreinte dans ce secteur, ses capacités de veille stratégique et la bonne connexion à l'écosystème eSport, FDJ est un partenaire stratégique de Level 256, la plateforme européenne d'innovation et d'incubation dédiée à l'eSport de Paris&Co (l'Agence de développement économique et d'innovation de Paris) et a investi dans un fonds de venture capital dédié à l'eSport : Trust eSport.

#### Divertissement Mobile & Média

Le Groupe souhaite développer plusieurs produits de divertissement sur mobile ou à destination des médias digitaux. Des projets d'applications ou de contenus numériques sont en cours de développement, ils s'appuient sur des modèles d'affaires fondés sur la valorisation de l'audience pouvant passer par la publicité, par des modèles freemium (achats intégrés au sein d'une application gratuite) ou par des logiques d'affiliation.

À ce titre, le groupe FDJ a lancé GoMojo, une plateforme proposant un catalogue de jeux digitaux gratuits. Cette plateforme lancée en mai 2020 et disponible sur web et application mobile est basée sur un modèle publicitaire et offre aux joueurs la possibilité de remporter des gains financiers.

#### Divertissement expérientiel

Fort de son expérience et de son savoir-faire dans les jeux, FDJ souhaite développer et proposer des activités de divertissement expérientiel : des activités ludiques qui se pratiquent hors du domicile et dont le consommateur est acteur de l'expérience.

Le Groupe doit mesurer les impacts de la crise sanitaire sur secteur avant de confirmer son intérêt pour des segments comme les jeux de réalité virtuelle et les *escape games* (ou jeux d'évasion : des jeux de divertissement grandeur nature constituant la déclinaison physique des jeux vidéo, dans lesquels les joueurs, enfermés dans une salle, explorent celle-ci à la recherche d'indices leur permettant de résoudre des énigmes et des défis destinés à leur permettre d'en sortir). Sur ces marchés très éclatés, le Groupe entend tirer parti de son savoir-faire dans la gestion de réseaux étendus et sa capacité à structurer une activité, pour générer des économies d'échelles importantes et des synergies entre les différents micro-segments.

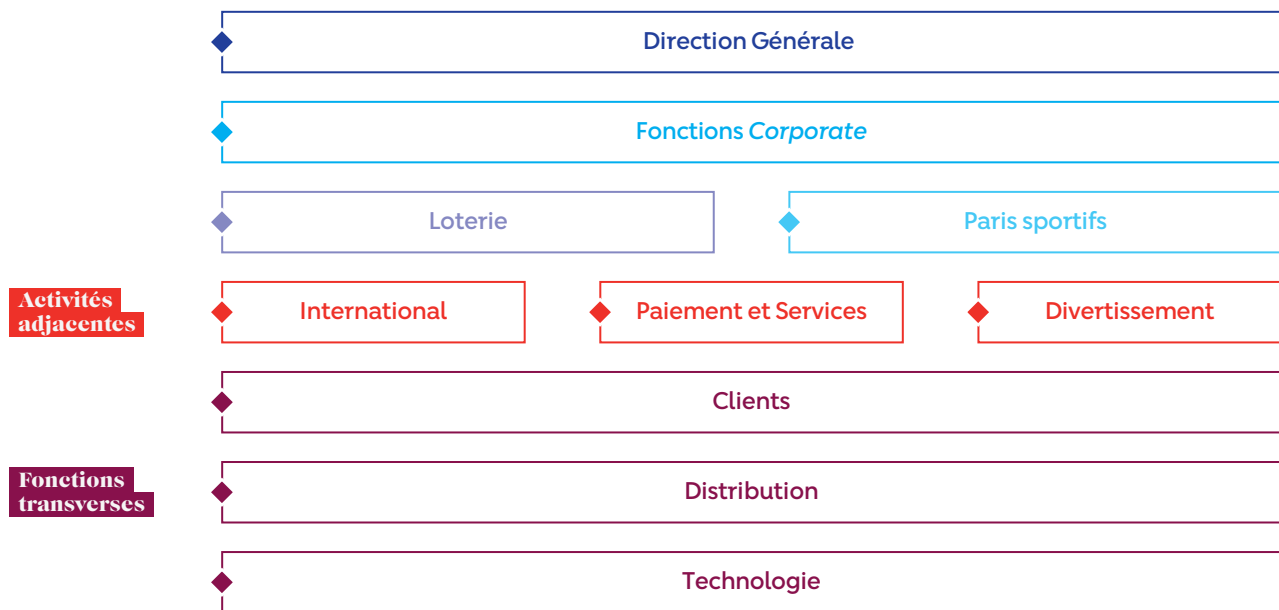
L'approche privilégiée par FDJ dans ces segments tend à limiter l'exposition au risque pour le Groupe avec un coût d'entrée faible par projet et un portefeuille d'initiatives avec des modèles d'affaires et des domaines d'intervention différents. Ce mode opératoire s'appuie sur une approche partenariale, avec de grands groupes ou des start-up reconnues pour accéder aux meilleures compétences et accélérer le temps de mise sur le marché des initiatives lancées, et, le cas échéant, des acquisitions ciblées pour construire un actif durable et renforcer sa légitimité sur le long terme dans ces secteurs d'activités.

## 5.5 Organisation opérationnelle

FDJ a mis en place une organisation opérationnelle afin de mettre en œuvre sa stratégie.

Ainsi, aux côtés des deux unités opérationnelles (BU), qui ont pour rôle de conduire des activités déjà bien développées relevant de la régulation des jeux d'argent et de hasard par l'ANJ, et des trois unités opérationnelles en développement (ABU), qui ont la responsabilité d'activités encore peu matures hors régulation des jeux d'argent et de hasard par l'ANJ, et disposant d'enjeux spécifiques, décrites au paragraphe 5.4 « Description des principales activités du Groupe », FDJ est organisée autour de :

- ◆ trois fonctions transverses qui pilotent la déclinaison opérationnelle de la stratégie dans une logique d'optimisation des ressources. Elles ont pour rôle de faciliter la mise en œuvre de la stratégie. Ce sont les fonctions clients, commercial et technologie ;
- ◆ des fonctions corporate qui ont pour rôle de définir la politique générale du Groupe et de garantir sa cohérence globale. Au sein de ces fonctions corporate, se trouvent notamment la direction de la Communication et la direction de l'Innovation.





## 5.5.1 Fonctions transverses : clients, commercial et technologie

### 5.5.1.1 Fonction clients

#### Les clients du Groupe

En 2020, FDJ dénombre 23 millions de joueurs qui présentent des profils très divers, représentatifs de la population française en termes d'âge, de sexe, de catégorie socio-professionnelle, comme le révèle le Baromètre marché clients. Le bassin de joueurs enregistre une légère baisse en 2020 principalement liée aux joueurs occasionnels et s'explique par le contexte sanitaire et par les restrictions de déplacements.

Les joueurs réguliers (qui jouent au moins une fois par mois) sont quant à eux restés stables sur l'année.

#### Stratégie clients

Le client est au cœur de la stratégie FDJ, en développant un modèle dont l'ambition est de construire une relation client et des parcours sources de création de valeur, optimisés par la connaissance des clients, garantissant une posture intègre et responsable.

Ce modèle est basé sur trois composantes clefs : le bassin de joueurs, leur fréquence de jeu et leurs mises moyennes.

Pour optimiser son développement, FDJ développe une connaissance fine de ses joueurs, via le recoupement d'une segmentation (divisée en six groupes en fonction du profil du joueur, de son comportement de jeu, de ses habitudes de jeu, de ses motivations, de ses craintes de jeux, de son comportement en points de vente) riche basée sur les habitudes de jeu, la valeur des joueurs ainsi que des critères de profils avec une segmentation de ses points de vente basée sur les types de jeux et les typologies de joueurs.

Cette connaissance permet aux BU de proposer une expérience client optimisée, en utilisant leurs trois principaux leviers d'action : produits/services, distribution, activation.

#### Fonction clients

Agissant comme un prestataire interne au service des deux BU (Loterie et Paris sportifs), la fonction clients est en charge de développer les outils et services nécessaires à la connaissance des clients ainsi qu'au développement de la relation avec les clients. Elle a notamment pour mission de garantir la qualité et la cohérence de l'expérience client, la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie Jeu responsable, la conformité des données et des règles de gestion (conformité réglementaire et légale, notamment le règlement général sur la protection des données - RGPD), la protection de l'intégrité des données client, ainsi que la performance opérationnelle globale.

La fonction clients est composée de trois métiers :

- ◆ la connaissance clients, qui repose sur (i) des outils de suivi des clients (études marketings, enquêtes de satisfaction clients, enquêtes de parcours, baromètre annuel client), (ii) la « voix du client » (services clients et réseaux sociaux) et (iii) l'expérience clients (parcours d'accès au jeu, d'accès au gain, de retour au gain) et la relation avec le client ;
- ◆ le service clients (métier classique de la fonction clients), dont une partie est sous-traitée à deux prestataires (WebHelp depuis 2014 et Comdata à compter de 2020), gère la totalité des flux entrants (550 000 contacts entrants par an), via les canaux téléphone, emails, live chat et le courrier. Les contacts dits de « niveau 2 », qui nécessitent un traitement expert ou jugés sensibles, sont redirigés en interne et traités soit au sein

de la direction Clients, soit par les autres directions du Groupe (BU, direction juridique, direction Jeu responsable). Si le live chat (déployé en 2017) a remplacé près de 50 % des flux e-mails, plus de 50 % des demandes/réclamations sont encore faites par téléphone ;

- ◆ la gestion de la plateforme multicanale, consistant en la gestion des comptes clients (en ligne et en points de vente) et destinée à améliorer le parcours d'inscription et développer des parcours joueurs les plus simples possibles, tout en garantissant un strict respect de l'ensemble des contraintes réglementaires.

La fonction clients est par ailleurs responsable du pilotage de la trajectoire de connaissance et d'identification clients globale, un enjeu prioritaire transverse, qui vise à collecter des informations sur les joueurs, notamment dans les points de vente pour :

- ◆ suivre et analyser les usages des joueurs, pré-requis indispensable au développement d'une relation client personnalisée et au développement de la valeur client ;
- ◆ proposer des outils de modération individualisés pour adresser efficacement les populations dont le comportement de jeu pourrait être à risque ; et
- ◆ se doter des moyens de lutter efficacement contre la fraude et le blanchiment.

La fonction clients, en lien étroit avec la direction Jeu responsable, a également pour mission d'identifier les clients à risques au regard du jeu excessif, notamment grâce à l'outil Playscan™ (outil conçu par la loterie suédoise, qui permet, sur la base des suivis de comportement et d'analyse de profils, de détecter ces profils) ou la mise en place de modérateurs de jeu spécifiques adaptés aux usages de chaque joueur (voir paragraphe 3.5.3 « Politique de gestion du Jeu responsable »).

FDJ a également travaillé à l'intégration d'outils de gestion de la relation Client (CRM) parmi les meilleurs du marché. Cette démarche, initiée en 2017, devrait s'achever en 2021. Elle comprend ou comprendra à terme :

- ◆ un outil d'interaction avec les joueurs (campagnes emails) : optimisation des campagnes relationnelles en fonction des segments joueurs, de leurs données d'usages et comportementales et l'animation éditoriale des contenus en temps réel. Cet outil a été mis en service en 2017 ;
- ◆ un outil de gestion des promotions : proposition de promotions individualisées, en se basant sur des critères d'attribution complexes comme les événements (sportifs, tirage etc.), avec une gestion simplifiée et fluide (pour le joueur comme pour les process administratifs internes). Les premières briques de cet outil ont été mises en service en 2019 ;
- ◆ un référentiel individu : centralisation de la donnée de référence des potentiels clients et des clients, en temps réel afin d'avoir une vision unique du joueur quel que soit le support de jeu. Il a été mis en production durant l'été 2020 ;
- ◆ l'optimisation du processus de certification (vérification puis stockage des pièces d'identité et autres documents requis des nouveaux inscrits) au bénéfice du joueur. Cet outil a été mis en production en 2020 ;
- ◆ la gestion de la relation client : amélioration de la gestion de la relation client grâce à un outil aux standards du marché, permettant de traiter les clients de manière différenciée en fonction de leurs usages. Cet outil devrait être disponible courant 2021.

### 5.5.1.2 Fonction commerciale et réseau physique de distribution

Adoptant une stratégie de distribution omnicanale, FDJ commercialise ses jeux de loterie et de paris sportifs par le biais de deux canaux complémentaires :

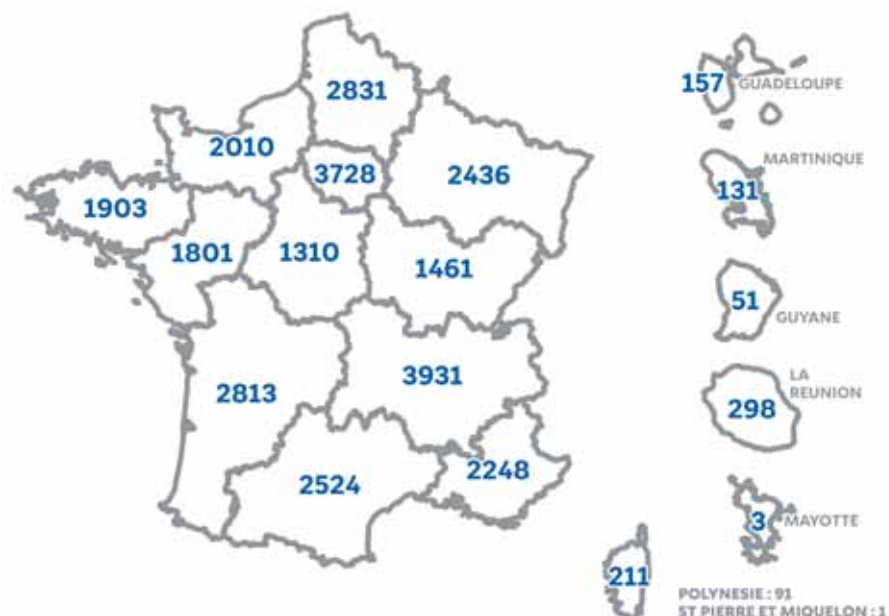
- ◆ un réseau physique, constitué de près de 30 000 points de vente, placé sous la responsabilité de la fonction commerciale ;
- ◆ une offre numérique, destinée à proposer une gamme de jeux et services plus large que celle disponible en points de vente, placée sous la responsabilité commerciale des BU loterie et paris sportifs (voir paragraphes 5.4.1 « Loterie » et 5.4.2 « Paris Sportifs »).

#### Fonction commerciale

La fonction commerciale, chargée de la gestion des détaillants indépendants, se divise en cinq métiers :

- ◆ une fonction stratégie, transformation et performance, qui définit la stratégie du réseau à horizon cinq ans, construit les plans de transformation du réseau et mesure la performance des différents points de vente ;
- ◆ une fonction *trade marketing*, qui élabore, avec le concours des BU, le plan d'action commercial annuel ;
- ◆ une fonction force de vente (organisée en trois directions régionales et 52 secteurs et composée de 720 commerciaux dont environ 200 prestataires externes), en charge de la mise en œuvre du plan d'action en points de vente auprès des détaillants, qui a réalisé 430 000 visites commerciales (ou appels sortants vers les détaillants pendant les périodes de confinement) en 2019, a géré les dossiers d'ouverture de près de 700 points de vente et a délivré plus de 1 400 agréments supplémentaires aux points de vente existants, a pris plus d'un million de commandes et répondu à 230 000 appels de détaillants ;
- ◆ une fonction projets, qui pilote avec l'informatique tous les projets à composante technique, notamment ceux liés à l'industrialisation du back-office ;
- ◆ une fonction *supply chain*, en charge de la distribution des produits (plus de 1,5 million de colis par an, préparés

La carte de France ci-dessous présente, au 31 décembre 2020, la localisation géographique des points de vente du Groupe (hors Polynésie Française (Pacifique des Jeux) et Saint Pierre et Miquelon) :



au sein de l'entrepôt en Île-de-France et expédiés sur tout le territoire par l'intermédiaire de 2 courriers) ; de l'installation et la maintenance des équipements dans le réseau, la gestion administrative des contrats détaillants ainsi que le recouvrement des mises en points de vente. 98 % des détaillants sont livrés sous 48 heures.

#### Réseau physique de distribution

Avec près de 30 000 points de vente (nombre en légère baisse sur les trois dernières années) répartis sur plus de 11 000 communes, le réseau physique de distribution de FDJ affiche un taux de couverture de plus de 90 % de la population située à moins de 10 minutes d'un point de vente FDJ, que ce soit en milieu urbain, péri-urbain ou rural. Cela en fait le réseau le plus étendu de France en nombre de points de vente. À travers son réseau de distribution, FDJ contribue à l'activité économique et sociale de toutes les régions de France, reversant en moyenne une commission annuelle de 28 600 € par points de vente en 2019. En 2020, la commission moyenne versée aux détaillants a baissé, en raison principalement de la baisse des mises liées aux 2 périodes de confinement.

Si cette crise a impacté de manière significative le niveau de mises en 2020, à l'inverse on peut noter que le réseau de points de ventes a bien résisté. Ainsi FDJ a réussi à maintenir un parc proche de 30 000 PDV et donc son niveau de couverture de la population, alors même que le nombre de créations de PDV a chuté par rapport à l'an dernier de 39 % (659 créations en 2020 vs 1 073 en 2019). Ceci s'explique par le fait que dans le même temps, le nombre de fermetures a reculé (1 015 en 2020 vs 1 238 en 2019). Cette tendance recouvre néanmoins des situations très différentes :

- ◆ des points de vente Tabac (72 % du parc) qui ont plutôt profité de la crise, en restant ouverts pendant le confinement et en bénéficiant de la fermeture des frontières ;
- ◆ des points de ventes presse (52 % du parc) qui, s'ils sont restés majoritairement ouverts pendant le confinement, ont souffert du manque de fréquentation et de ruptures d'approvisionnement liées à la faillite du distributeur de presse Presstalis ;
- ◆ des bars exclusifs qui ont dû rester fermés pendant les deux périodes de confinement et qui le sont toujours.

Si le ratio d'implantation de FDJ (un point de vente pour 2 250 habitants à fin 2020) est en comparaison plus faible que celui observé dans les autres pays européens, par exemple Lottomatica en Italie (plus de 65 000 points de vente, avec environ un point de vente pour 900 habitants en 2018) ou Camelot au Royaume-Uni (environ 45 000 points de vente avec environ un point de vente pour 1 500 habitants en 2018), cette différence est compensée par des mises par points de vente plus élevées pour FDJ, qui a fait le choix d'un réseau moins étendu mais totalement numérisé.

Sur la période 2014-2020, le nombre de points de vente a baissé au total de près de 2 800, avec un ralentissement de cette baisse depuis 2017 (le nombre de fermetures nettes a atteint un pic en 2015 à 800 points de vente et est tombé à 356 en 2020).

La réduction de la taille du parc a toutefois été largement compensée par la hausse des mises par point de vente, lesquelles sont passées de 383 000 € en 2014 à 482 000 € en 2020, grâce aux efforts déployés par la force de vente pour développer :

- ◆ l'agrément paris sportifs, désormais présent dans 94 % du parc en 2020 (contre 69 % en 2010) ;
- ◆ l'agrément tirage (hors Amigo), désormais présent dans 88 % du parc en 2020 (contre 59 % en 2010) ;
- ◆ et l'agrément Amigo (dans une moindre mesure, celui-ci n'étant attribué qu'aux points de vente disposant d'un espace suffisant) désormais présent dans 50 % du parc en 2020 (contre 30 % en 2010) ; et
- ◆ tandis que l'agrément jeux instantanés est quasiment stable : 97 % du parc en 2020 (contre 96 % en 2010).

Les agréments sont délivrés par FDJ au terme d'une procédure d'environ 12 semaines, subordonnée à l'obtention par le détaillant d'une caution bancaire (exigée par FDJ) et à la constitution par le détaillant d'un dossier d'agrément adressé par FDJ au Service Central des Courses et Jeux (du ministère de l'Intérieur) qui procède à la vérification de l'origine des fonds et de la moralité du détaillant contractant. Une fois agréé, le détaillant doit encore suivre, avant de démarrer son activité, une formation à la gestion de l'activité FDJ (utilisation du terminal, Jeu responsable, procédures FDJ). Chaque agrément est accordé intuitu personae et n'est pas cessible. Tout agrément peut être suspendu ou retiré par FDJ en cas d'impayé, de problème grave de Jeu responsable ou de fraude.

### Activité du réseau de distribution

En 2020, les mises dans le réseau physique ont représenté 14,4 Mds€ (soit 90 % du total des mises), en baisse de 10 % par rapport à 2019. Les mises hebdomadaires moyennes par habitant (de plus de 18 ans) se sont élevées à 5,25 € en 2020, tous jeux confondus.

Depuis 2016, le réseau des points de vente est segmenté en quatre catégories, en fonction du montant des mises moyennes hebdomadaires. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, ces seuils de mises ont été réévalués pour tenir compte de la croissance de l'activité : Bronze pour les points de vente dont les mises hebdomadaires s'élèvent à moins de 4 500 €, Argent pour les points de vente dont les mises hebdomadaires se situent entre 4 500 et 12 000 €, Or pour les points de vente dont les mises hebdomadaires se situent entre 12 000 et 24 000 € et Platine pour les points de vente dont les mises atteignent au moins 24 000 € par semaine. Le réseau de points de vente s'est également fortement numérisé avec le développement de l'usage des applications FDJ et du QR code qui permettent de préparer ses prises de jeux sur mobile et de les valider sur le terminal disponible en points de vente.

En 2020, les mises dématérialisées en points de vente se sont maintenues à près de 2,3 Mds€ de mises.

### Distribution et commercialisation des jeux instantanés

Les jeux instantanés de FDJ sont commercialisés en dépôt-vente auprès des détaillants qui sont des mandataires. La facturation n'est pas déclenchée à la livraison des livrets, mais uniquement lorsque les livrets de jeu ont été activés et que la vente a débuté. Ce modèle, qui résulte des droits exclusifs dont bénéficie FDJ, impose à FDJ de récupérer, en fin de commercialisation des tickets, les livrets de tickets non vendus.

Le processus de conception, d'impression et de distribution des jeux instantanés est sécurisé de bout en bout :

- ◆ l'impression est gérée par des imprimeurs nord-américains spécialisés, la programmation informatique des lots est contrôlée par un cabinet d'audit indépendant et les jeux finalement certifiés par un laboratoire externe (voir paragraphe 3.5.2.1.a « Organisation en matière d'intégrité des jeux ») ;
- ◆ tant qu'ils ne sont pas activés par le détaillant en points de vente, les jeux de grattage n'ont aucune valeur, ce qui réduit les risques tout au long de la chaîne logistique.

### Stratégie commerciale

La stratégie commerciale de FDJ s'articule autour de trois axes :

- ◆ soutenir et redynamiser le réseau traditionnel à travers le développement de l'activité, le soutien aux points de vente en difficulté, la modernisation des parcours clients en points de vente et l'ajout de nouveaux services rémunérateurs ;
- ◆ compléter et diversifier ses canaux de distribution physique ;
- ◆ poursuivre la transformation du modèle commercial dans une démarche de performance.

### Évolution du mode de rémunération des détaillants

Avant 2018, la rémunération des détaillants FDJ était constituée d'une commission de 5 % sur les mises encaissées en points de vente et d'un système de bonus Jeu responsable, prévoyant une rémunération additionnelle des détaillants équivalente à 0,2 % du montant des mises, mais conditionnée au respect de six critères de conformité Jeu responsable et sécurité, certains détaillants pouvant perdre jusqu'à la totalité de ce bonus en cas de non-respect.

Début 2018, FDJ a souhaité aligner les modalités de rémunération des détaillants sur les priorités marketing du Groupe. Ainsi, modulé en fonction des jeux, un nouveau modèle de rémunération a été mis en place sur deux ans en 2018 et 2019. Il repose sur plusieurs leviers (voir paragraphe 7.1.2.5 « Principes de rémunération des détaillants ») :

- ◆ dès 2018, les loyers payés par les détaillants au titre du mobilier FDJ ont été supprimés (ils représentaient un montant de 13 M€ en 2017, soit l'équivalent de 0,1 % de rémunération par rapport aux mises) ;
- ◆ FDJ a instauré la rémunération de certains services comme la gestion des bons à valoir et des coupons de réduction activés au cours de l'année 2018 ;
- ◆ en 2019, la commission des jeux les plus rentables pour FDJ a été augmentée et la commission sur les paris sportifs a été modulée.

Cette remise à plat de la rémunération des détaillants FDJ doit permettre de :

- ◆ contribuer à la résilience des points de vente les plus fragiles ;
- ◆ promouvoir un modèle responsable en favorisant les jeux à TRJ les plus faibles ;
- ◆ renforcer la compétitivité des paris sportifs en développant les paris combinés et en développant la flexibilité en matière de politique de cotation.

À fin 2020, l'ensemble du dispositif a permis d'augmenter la rémunération moyenne annuelle des détaillants de près de 0,15 point par rapport à 2018 et de 0,25 point par rapport à 2017.

Toutefois, si la commission moyenne par point de vente a plus que doublé entre 2010 et 2019, passant de 14 200 € à 28 600 €, cette tendance s'est inversée en 2020 pour atteindre 25 800 €, soit un repli dû à la baisse des mises.

Malgré tout, les commissions versées par FDJ aux détaillants représentent encore le plus souvent la deuxième source de revenus des détaillants.

### Modernisation des points de vente au service des détaillants et des joueurs

Depuis plusieurs années, FDJ a déployé et maintient plus de 380 000 équipements (dont plus de 100 000 connectés en temps réel au centre informatique de FDJ à Vitrolles) dans l'ensemble de son réseau dans l'objectif de garantir une expérience de qualité en points de vente, tant auprès des joueurs qu'auprès des détaillants.

Ces équipements sont positionnés sur les quatre étapes clés du parcours client et répondent à quatre objectifs :

- ◆ signaler la présence de FDJ à l'extérieur du point de vente (30 000 enseignes et 20 000 cadres affiches en extérieur) ;
- ◆ valoriser l'offre de jeux FDJ à l'intérieur (mobiliers merchandising : 23 000 comptoirs zone de caisse avec écrans, 39 000 mobiliers libre-service, 6 000 kits multi-jeux et 17 000 écrans Amigo) ;
- ◆ permettre les transactions (33 000 terminaux de prise de jeu Neptune) ;
- ◆ permettre la vérification de gains (28 000 reçus checkers).

Le mobilier (comptoirs et zones libre-service) que FDJ a développé ces dernières années est un mobilier modulaire écoconçu (matériaux et recyclage) qui optimise la visibilité de l'offre FDJ et répond à des contraintes d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap. Grâce à sa modularité, il permet en outre d'anticiper l'intégration de nouveaux équipements numériques et de mettre en valeur la communication Jeu responsable, notamment l'interdiction de vente aux mineurs.

Pour les plus petits points de vente, FDJ a également mis au point un équipement compact, le kit multi-jeux. Ce dispositif propose un accès simplifié aux trois gammes (tirage, grattage, paris sportifs), avec notamment pour l'offre grattage un assortiment de 13 tickets de jeux (contre 24 en moyenne pour l'offre complète).

Pour assurer les prises de jeu, FDJ a déployé 33 000 nouveaux terminaux de dernière génération (terminal Neptune), dotés d'écrans entièrement tactiles, d'une technologie sans contact, facilitant le travail des détaillants tout en renforçant la sécurité

des transactions (scan de la pièce d'identité pour les gains supérieurs au seuil Perben de 2 k€, contrôle de tickets).

Le reçu checker, qui permet au joueur en points de vente de scanner son reçu de jeu (jeux de tirage ou paris sportifs) pour vérifier s'il est porteur d'un lot, est arrivé à obsolescence. Le déploiement d'un équipement de remplacement va démarrer en 2021 et devrait s'étaler sur trois ans. La solution de vérification par mobile sera également promue auprès des joueurs pour développer de nouveaux usages de vérification de lots.

Entre 2015 et 2020, FDJ aura ainsi investi plus de 150 M€ dans l'équipement et la modernisation de son réseau de points de vente. 44 % des investissements auront été consacrés aux mobiliers merchandising valorisant l'offre FDJ, 43 % à la digitalisation avec les nouveaux terminaux de prise de jeux, 6 % à l'innovation avec de nouveaux équipements ou des afficheurs dynamiques et enfin 7 % dans la modernisation de la chaîne logistique.

### Consolidation et diversification du parc de points de vente

Pour tenir compte des évolutions du bassin de joueurs et d'une moindre fréquentation du réseau bar-tabac-presse, notamment chez les 18-34 ans, FDJ a initié une diversification de sa distribution dans de nouvelles typologies de points de vente, principalement en stations-service et commerces de proximité de moins de 400 m<sup>2</sup> en centre-ville ou dans des galeries marchandes. Cet effort de diversification sélective est mené dans une logique de maillage local et de ciblage de nouvelles populations et est partagé de manière régulière avec les deux instances représentatives de détaillants : la Confédération des Buralistes et Culture Presse. Ceci permet de suivre et d'objectiver les résultats de ces créations et le risque éventuel de cannibalisation des ventes sur les points de vente environnants.

### Évolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale

Afin d'assurer la pérennité de son modèle de jeu extensif et de conforter ses canaux de distribution physique, FDJ a fait évoluer son modèle de distribution et son organisation commerciale.

Historiquement, le réseau de distribution de FDJ était géré par des courtiers-mandataires indépendants, rémunérés sur la base d'une commission sur les mises encaissées et exerçant une activité essentiellement logistique. Ce système n'étant plus adapté aux évolutions des services nécessaires à l'animation des points de vente et au recrutement de joueurs, FDJ a résilié en 2014 le contrat de l'ensemble des courtiers-mandataires et a repris en direct, par l'intermédiaire de FDP (filiale de distribution de jeux de loterie et de paris en métropole) et de FDJ Développement (filiale d'animation et de pilotage commercial du réseau FDJ dans les Antilles et en Guyane) la gestion des secteurs commerciaux en internalisant (c'est-à-dire en reprenant le personnel des courtiers en application de l'article 1224-1 du Code du travail) les deux tiers de la force de vente. Le tiers restant est géré par des prestataires externes (Sociétés de Distribution Commerciale – SDC) pilotés par FDP.

Ainsi, depuis fin 2018, tous les secteurs commerciaux sont en distribution directe, avec livraison de tous les points de vente à partir de l'entrepôt central d'Île-de-France, par l'intermédiaire de deux courriers.

La carte ci-dessous présente, au 31 décembre 2020, la répartition géographique de la force commerciale entre les SDC et les filiales de FDJ (hors Polynésie Française (Pacifique des Jeux) et Saint Pierre et Miquelon). Sur les 52 secteurs, 32 sont gérés par des filiales de FDJ et 20 par les SDC.



Les contrats conclus avec les SDC expirent en 2025. Leur rémunération est calculée selon les mêmes règles que la rémunération des filiales de FDJ. Cette rémunération est basée sur le nombre de points de vente couverts et les mises générées par les points de vente ; elle comprend également une part variable assise sur les objectifs annuels.

### 5.5.1.3 Fonction technologie

La fonction technologie est en charge de la stratégie technologique du Groupe et du pilotage des opérations informatiques en lien avec les activités cœur de métier FDJ.

La fonction technologie comprend les équipes en charge de l'évolution du système d'information (direction des Systèmes d'information), de l'ingénierie technique pour son exploitation, y compris la gestion des opérations de tirage (direction technique) et de sa sécurité (département sécurité du système d'information), représentant environ 550 salariés.

Le système d'information est l'outil industriel de FDJ sur lequel repose l'ensemble des flux transactionnels et financiers correspondant aux mises enregistrées par le Groupe. Il porte la totalité des opérations de traitement des jeux, depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et en ligne, jusqu'à la gestion des plates-formes de jeux, des clients, l'approvisionnement logistique des détaillants, leur facturation, leur rémunération ainsi que les outils d'animation de la force de vente. Il gère ainsi plus de 100 000 équipements dans les points de vente (terminaux, afficheurs promotionnels, reçus) connectés en temps réel au centre informatique de FDJ à Vitrolles. Il supporte annuellement environ 17 Mds€ de flux financiers représentant 5 milliards de transactions dont plus de 3 milliards de transactions de jeu avec des pics pouvant atteindre plus de 1 000 transactions

à la seconde. Il a pu absorber environ 400 paris par minute et a permis 44 000 sessions actives simultanées le 15 juillet 2018, pendant la finale de la Coupe du Monde de Football. En 2018, selon une étude Gartner, les dépenses de FDJ en systèmes d'information ont représenté 3 % de son chiffre d'affaires, contre 4,8 % en moyenne pour cinq loteries comparables.

Il repose sur une infrastructure technologique de pointe, constituée d'un centre de données à haute performance et haute disponibilité avec un *data center dual room* situé à Vitrolles, auquel viennent s'ajouter un centre d'intégrité de données situé à Marseille et des infrastructures de proximité dédiés aux entrepôts pour les opérations logistiques. Cette infrastructure technologique, composée de plus de 6 000 serveurs virtuels, qui représente 1,9 petabyte de stockage, est opérationnelle 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et ce, toute l'année, avec un taux de disponibilité extrêmement élevé.

En matière de conformité, le système d'information répond à toutes les exigences du secteur. Il est certifié ISO 27001 pour son système de management de la sécurité de l'information et respecte les agréments de la « World Lottery Association » (certification WLA-SCS) et de l'ANJ en France. Il est par ailleurs conforme à la norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement (PCI DSS), standard de sécurité des données qui s'applique aux différents acteurs de la chaîne monétique.

Historiquement, le système d'information de FDJ a été conçu pour gérer un réseau de distribution physique, exclusivement composés de bar-tabac-presse et du jeu sans identification du client. À horizon 2025, la stratégie technologique du Groupe est de faire évoluer le système d'information vers une cible modulaire et omnicanale ayant la capacité de gérer un réseau de distribution diversifié sur la base d'infrastructures reposant

sur les technologies « Cloud ». La stratégie retenue consiste à réaliser une modernisation progressive du système d'information par étapes successives pour transformer ses fondations tout en assurant la construction de capacités nouvelles en déclinaison de la stratégie du Groupe.

Cette transformation s'accompagne de principes de maîtrise technologique ciblée sur les composants cœur de métier et à forte valeur. Les principes généraux d'allocation des moyens se déclinent ainsi de manière différenciée par pan de système d'information permettant de focaliser les ressources sur les enjeux clés du Groupe :

- ◆ pour les interfaces digitales : recours à des spécialistes qui ont la surface et la capacité d'absorber les évolutions rapides inhérentes à ces technologies ;
- ◆ pour les plates-formes de jeux innovantes, de gestion des comptes clients et distributeurs qui portent les propriétés omnicanales et les visions 360° des clients et des distributeurs : la conception et la réalisation sont confiées aux ressources du Groupe (FDJ Gaming Solutions) ;
- ◆ pour les moteurs de jeux traditionnels : recours aux spécialistes du secteur des jeux, le cas échéant avec transfert de technologie ;
- ◆ pour les systèmes de back-office : recours aux progiciels du marché et aux intégrateurs généralistes ;
- ◆ pour le numérique entreprise (SI support constitué des outils et applications mis à disposition des salariés) : achat de services SaaS (Software as a Service) sur le marché.

## 5.5.2 Directions de la Communication, des Médias, de la Production TV, de l'Événementiel et de l'Innovation

### 5.5.2.1 Directions de la Communication, des Médias, de la Production TV, de l'Événementiel

La stratégie de marketing de FDJ est déployée sur l'ensemble du territoire français (Métropole et DOM-TOM) par le biais de moyens de communication média et hors média. Elle vise à faire connaître au grand public l'offre de jeu de FDJ (une offre légale, sécurisée et proposée de manière responsable), à favoriser la présence à l'esprit de la marque et à renforcer la notoriété et l'image de marque des produits FDJ. Elle contribue ainsi au modèle de jeu extensif du Groupe, en permettant à la fois le recrutement de nouveaux joueurs non exposés à l'offre FDJ, la rétention des joueurs occasionnels et la fidélisation des joueurs réguliers, tout en promouvant une pratique de jeu modérée.

La stratégie de communication du Groupe est conçue de façon différenciée selon l'offre concernée.

S'agissant des jeux de tirage, la publicité met en avant les jackpots, dans le but d'attirer de nouveaux joueurs ou des joueurs occasionnels. En 2020, 10 vagues de communication ont ainsi été réalisées sur les jackpots boostés ou exceptionnels (liés aux événements du calendrier). S'agissant des jeux instantanés, la publicité accompagne les lancements des nouveaux jeux du Groupe. En 2020, la communication de FDJ sur cette gamme a été très réduite du fait de la crise sanitaire : seules trois vagues de communication ont ainsi été déployées à l'occasion des lancements de nouvelles offres pour « Qui veut gagner des millions », « Patrimoine », et pour les « Pochettes cadeaux de fin d'année ». Enfin dans le cadre de la stratégie de communication 2020, la FDJ a également mis en place trois vagues communication « Image » pour les jeux de Loterie afin d'installer de nouvelles plateformes de marque (Loto®/Euromillions/Illico) et une vague pour le relancement de KENO. Par ailleurs, FDJ a mis en place deux campagnes pour promouvoir son offre de jeu en ligne (Application/Site).

S'agissant des paris sportifs, la publicité est un levier majeur pour relayer l'actualité sportive, mettre en avant les cotes associées aux rencontres et les pactoles mis en jeu sur Loto Sports, et de façon générale promouvoir auprès du plus grand nombre l'offre de paris à cote et de paris mutuels proposée par FDJ dans ses points de vente et en ligne. Le contexte sanitaire 2020 ayant engendré le report, voire l'annulation, de certains grands événements sportifs, la stratégie média a été revue à la baisse, notamment

avec le décalage de l'Euro et des Jeux Olympiques, considérés comme les principaux temps forts de l'année 2020. En 2020, la communication s'est donc axée principalement autour des 2 Supers Pactoles LotoFoot, des services liés à l'application, des bonus à l'inscription et de la promotion du Jeu responsable avec un angle créatif dédié à l'univers du sport.

S'agissant de la marque FDJ, la publicité contribue à créer la préférence de marque, renforcer le lien de confiance avec les joueurs, et développer leur engagement tout en promouvant une activité de Jeu responsable. En 2020, la marque FDJ a reconduit les campagnes « Origines » (Image) et « Animaux » (Jeu responsable) et, par le biais d'une campagne nationale en affichage, a valorisé et remercié le réseau de commerçants qui ont affronté la crise sur le terrain au contact des Français.

Le budget de communication (média et hors média) du Groupe, qui est resté relativement stable depuis 10 ans, s'élevait en 2020 à 110 M€, répartis entre les dépenses de publicité (achats d'espaces publicitaires), la production audiovisuelle (diffusion des émissions de tirage), les partenariats sportifs et les opérations événementielles.

Les achats d'espace publicitaire par FDJ ont représenté en 2020 3,2 % du PNJ du Groupe. Selon le classement Kantar, la part de voix de FDJ sur le secteur du jeu d'argent en France ressort à 37 % (janvier-septembre 2020) et FDJ se classe régulièrement parmi les 25 premiers annonceurs français.

FDJ concentre la plus grande partie de ses achats d'espace publicitaire sur la télévision (autour de 50 % des achats), média de masse qui est le plus puissant en instantané, et sur le digital (près de 21 %), média complémentaire pour garantir la couverture la plus large possible de la population en âge de jouer et toucher les joueurs dans leurs différents parcours de consommation multicanaux. Enfin le troisième média le plus utilisé est l'affichage (digital + traditionnel) avec près de 15 % des investissements en 2020. En termes de tendance, 2020 aura été une année particulière car la Covid aura fait reculer les investissements média de la FDJ de 16 %. Ainsi les investissements sur tous les médias accusent une baisse en valeur, ce qui aura profité à la TV (+ 6 points) et à l'affichage (+ 2 points) en termes de poids dans le mix média global. Pour renforcer sa responsabilité sociétale en matière de communication, FDJ s'est engagée à dépenser 10 % de son budget télévisuel annuel d'achats d'espaces pour des communications liées au Jeu responsable.

Par ailleurs depuis plusieurs dizaines d'années, afin d'assurer la transparence de l'exploitation de ses jeux, FDJ conçoit, avec sa filiale FDJ Studios, la production audiovisuelle des émissions de tirage de ses principaux jeux (Loto®, Euromillions/My Million), diffusées ensuite sur les antennes de chaînes de télévision grand public. Depuis 2014, TF1 diffuse, dans le cadre d'un accord avec FDJ renouvelé en 2019 après procédure de consultation, les émissions de ces jeux de tirage. FDJ et TF1 ont décidé de prolonger la diffusion pour l'année 2021. Les émissions de tirage ont le statut de programmes télévisuels à part entière, puisqu'elles apportent de véritables informations aux téléspectateurs. La pandémie bouleverse la consommation média avec une durée d'écoute qui a progressé de 20 % en périodes de confinement – notamment autour des journaux d'information – et continue à être au-dessus des moyennes 2019, hors de ces périodes. La présence des émissions Loto®, My Million dans ces carrefours d'audience permet à FDJ d'attirer autour de 5 millions de téléspectateurs par émission, consolidant ainsi sa position de programme d'information.

En complément des actions média et commerciales en points de vente et en ligne, FDJ conçoit et organise des événements ponctuels (opérations en régions, animations dans les points de vente ou dans des centres commerciaux, opérations marketing dans la rue) pour attirer l'attention du grand public et le faire participer à ces événements. Ces opérations événementielles sont l'occasion pour le grand public de découvrir l'offre FDJ (distribution d'offres découvertes), ainsi que de vivre des expériences inédites (participation à des rencontres sportives). Ces opérations ont majoritairement été annulées dans le cadre des restrictions sanitaires imposées par le gouvernement.

### 5.5.2.2 Direction de l'Innovation

Les loteries sont confrontées à une concurrence multiforme, à la fois des autres opérateurs de jeu d'argent (notamment opérateurs de paris sportifs, casinos) mais aussi, plus largement, d'acteurs de l'industrie du divertissement (Netflix, Spotify, Candy Crush), avec lesquels elles sont en concurrence en termes d'allocation du temps et du budget de loisirs des individus, dans un contexte en évolution, qui voit émerger de nouveaux usages et comportements numériques qui concernent l'ensemble de la société.

Pour se différencier, FDJ a fait le choix d'une approche proactive en matière d'innovation. L'innovation concerne aussi bien l'offre de produits du Groupe, conçue avec cohérence pour éviter toute « cannibalisation » d'une offre sur une autre, que l'évolution des expériences proposées aux joueurs à travers par exemple le développement de nouveaux modèles de jeu (syndication, multijoueurs).

L'innovation est également au cœur de la modernisation des canaux de distribution du Groupe, à la fois physiques (nouveaux modèles de distribution physique, dématérialisation, phygital) et numériques (application mobile, nouvelles interfaces de type voix) et de la diversification de ses activités (international, paiement et services, divertissement). FDJ joue également un rôle actif dans des dispositifs européens d'innovation en collaboration avec d'autres loteries (Euromillions, European Lotteries, LEIA).

Au cours de l'année 2020, une stratégie d'innovation a été définie visant à accélérer l'industrialisation de l'innovation sur les enjeux stratégiques de FDJ. Cette stratégie d'innovation, centrée sur les clients de FDJ, consiste à :

- ◆ concentrer les efforts et ressources d'innovation sur 4 Grands Sujets d'Innovation par une approche proactive :
  - ◆ identification des joueurs,

- ◆ expériences phygiales,
- ◆ point de vente 2030,
- ◆ technologies émergentes ;
- ◆ adresser des Sujets Adjacents & Exploratoires par une approche opportuniste :
  - ◆ sujets émergents (ex : e-Privacy),
  - ◆ transformation des fonctions Corporate & transverses,
  - ◆ accélération des activités adjacentes,
  - ◆ nouveaux business potentiels à long terme.

Pour atteindre ses objectifs, FDJ a mis en place une approche impliquant, outre la direction générale et la direction de l'Innovation, l'ensemble du Groupe (BU et autres directions), et, au-delà, tout son écosystème d'innovation, créé au cours des dernières années, qui inclut :

- ◆ deux fonds de Corporate Venture (V13 Invest et Aria), dont le rôle est de prendre des participations minoritaires dans de jeunes start-ups européennes permettant à moyen/long terme, de délivrer et accélérer la stratégie d'innovation de FDJ via les synergies envisagées entre FDJ et ces start-ups ;
- ◆ des fonds d'investissement généralistes et thématiques dans lesquels elle a investi (Partech, Raise, Level-Up, Trust eSport), qui lui confèrent une vision et une compréhension des tendances d'innovation, à la fois en transverse sur des sujets communs à de nombreuses industries, et de manière spécifique sur des thématiques importantes pour le Groupe, et lui permettent d'identifier des start-ups proposant des solutions relatives à la stratégie d'innovation de FDJ et avec lesquelles des expérimentations sont mises en place ;
- ◆ des accélérateurs et incubateurs de start-ups thématiques en partenariat avec Paris & Co (agence de développement économique de la ville de Paris), tels que Le D3 (expérience client omnicanale, *retail* et services), Le Tremplin (sport), Le Swave (fintech), Rhizome (RH) et Level 256 (eSport) ;
- ◆ des partenariats avec des associations d'innovation, des écoles & des *think tanks* (ex : France Digitale, France is AI, le club Open Inno de Paris, le Hub Institute, la Web School Factory) ;
- ◆ la recherche de solutions innovantes auprès d'autres Corporates.

### L'innovation de manière responsable

La politique de Jeu responsable de FDJ s'applique à tous les stades de l'activité et ce, dès la conception des jeux. Un processus spécifique garantit ainsi au niveau opérationnel la prise en compte des enjeux de prévention des comportements excessifs de jeu dans le cadre des innovations produites par l'entreprise.

Au stade de la conception d'un nouveau jeu et/ou d'une innovation dans la mécanique d'un jeu existant, le niveau d'attractivité des offres de jeu fait l'objet d'une évaluation par des matrices d'analyse développées par FDJ en lien avec des experts.

Trois matrices sont utilisées :

- ◆ une matrice générique permettant d'évaluer l'ensemble des jeux de hasard et d'argent commercialisés par FDJ (matrice Serenigame universelle développée en 2012) ;
- ◆ une matrice dédiée à l'évaluation des jeux de grattage (Serenigame Grattage) mise en service en 2018 ; et
- ◆ une matrice dédiée à l'évaluation de l'offre de paris sportifs (Serenisport) déployée depuis 2019.

## 5.6 Politique de Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La responsabilité sociale est inscrite, depuis l'origine, au cœur du modèle de FDJ, héritière de la Loterie nationale créée en 1933 pour venir en aide aux victimes de la 1<sup>re</sup> guerre mondiale. La responsabilité sociale est en outre indissociable du modèle de FDJ, qui s'est vu confier par la loi une mission de protection de l'ordre public et de l'ordre social, en canalisant dans un circuit contrôlé, la demande de jeu du grand public et en prévenant les effets potentiellement négatifs de l'activité de jeu d'argent et de hasard.

Dans le prolongement de ces missions d'intérêt public, FDJ a initié en 2005 une politique de Jeu responsable (JR), qui constitue le socle de sa responsabilité sociale. La politique de Jeu responsable du Groupe est décrite au paragraphe 3.5.3 « Politique de gestion du Jeu responsable » et dans l'Annexe 5 : DPEF chapitre « Jeu responsable ».

Au-delà du Jeu responsable, le Groupe a mis en place à partir de 2006 une politique globale de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), déclinée sur l'ensemble de ses activités, consolidée depuis 2009 avec l'application des principes issus de la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociale des organisations. Cette politique est pleinement intégrée à la gouvernance et à la stratégie de l'entreprise au travers notamment de la création en 2012 d'un comité de développement durable (renommé Comité RSE et Jeu responsable, fin 2019) au sein du conseil d'administration de FDJ.

À la suite de la publication de la loi Pacte n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, FDJ a publié sa raison d'être et l'a inscrit dans le préambule de ses statuts après l'approbation de l'assemblée générale de ses actionnaires. Cette démarche, naturelle du fait de l'histoire, du modèle et des engagements de FDJ, s'est appuyée sur un large processus de co-construction avec ses parties prenantes, en particulier ses collaborateurs mais aussi les membres de son Laboratoire Sociétal, ainsi que des experts externes.

La raison d'être est structurée autour de cinq piliers : l'offre de jeux, le modèle responsable, l'engagement sociétal, l'ancrage territorial et la durabilité.

**La raison d'être :** le groupe FDJ propose à tous ceux qui aspirent à jouer et vivre des instants d'émotions, une offre de jeux diversifiée et responsable.

**Le jeu est notre métier, la contribution à la société notre moteur et la responsabilité notre exigence.**

Afin de promouvoir une pratique récréative du jeu d'argent, FDJ place au cœur de ses préoccupations l'accompagnement de ses clients, l'intégrité de ses jeux et la réduction des risques et des conséquences liés à son activité. Ainsi, le Groupe agit pour prévenir les comportements d'addiction et le jeu des mineurs.

Héritière de la Loterie nationale créée pour venir en aide aux blessés de la première guerre mondiale, FDJ perpétue ses actions sociales et solidaires et sa participation au financement de l'intérêt général.

Partenaires majeurs du commerce de proximité, l'entreprise rend ses jeux et services accessibles au plus grand nombre, grâce à un réseau de commerçants présent sur tous les territoires.

Forts de l'engagement de ses collaborateurs et de sa capacité d'innovation, son ambition est de poursuivre son développement dans le cadre d'un modèle responsable et utile à la société, et d'un dialogue étroit avec ses parties prenantes.

En 2020, suite à la formalisation de sa raison d'être, FDJ a mis en place une nouvelle instance de dialogue : le Comité des Parties prenantes. Composé de 13 membres, il a pour but de dialoguer sur les grands enjeux transverses de l'entreprise et de suivre la mise en œuvre des six engagements de la raison d'être de FDJ qui portent sur l'offre, les clients, le Jeu responsable, le sociétal, le réseau et l'international.

La politique RSE du groupe FDJ a fait l'objet de plusieurs évaluations par l'agence de notation extra-financière Vigeo-Eiris. La dernière évaluation, obtenue en mars 2020, a confirmé la note A1+, situant le Groupe dans les 5 % des sociétés les mieux notées au monde avec un score global de 66/100 Cette notation sera renouvelée en 2021.

Par ailleurs, en 2020, FDJ a été évaluée par ISS-Oekom et a reçu le statut d'excellence « Prime » accordé par l'agence. Le statut « Prime » est attribué aux entreprises dont la performance ESG est supérieure à celle du secteur c'est-à-dire qu'elles remplissent des exigences de performance ambitieuses. FDJ se classe première dans le secteur des loisirs.

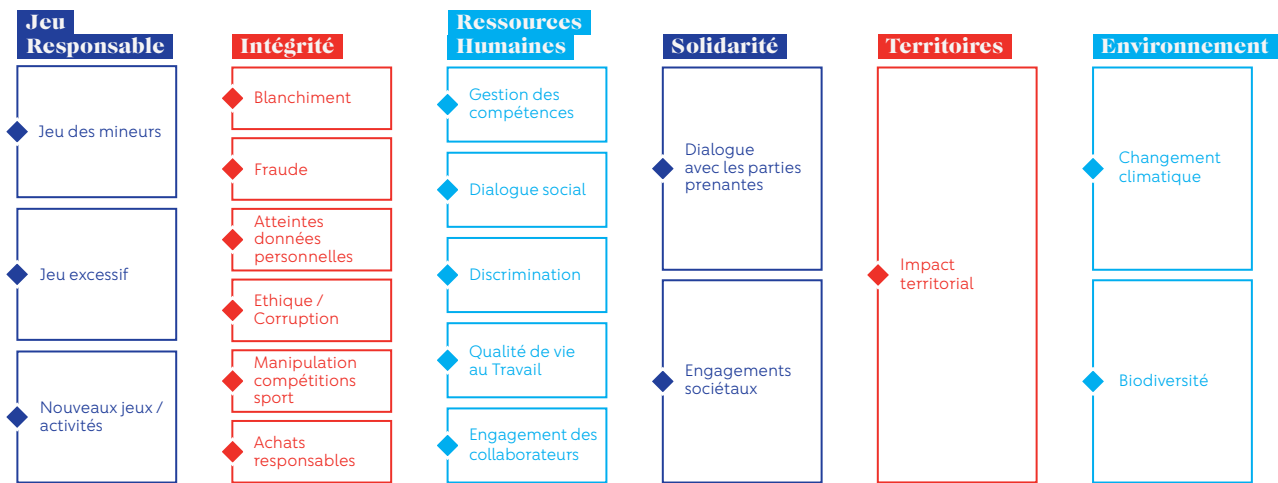
Dans une démarche d'exemplarité envers ses fournisseurs et pour la troisième année consécutive, FDJ s'est soumise à la notation extra-financière de l'organisme Ecovadis et a obtenu la note de 70/100 (comme en 2019) la plaçant parmi les 5 % des entreprises mondiales les plus responsables évaluées par cet acteur.

La Déclaration de performance extra-financière en Annexe 5 rend compte en détail de la politique RSE, de ses plans d'actions liés aux risques RSE et des résultats obtenus.

La mise à jour de l'évaluation des principaux risques RSE à prendre en compte par FDJ a été réalisée en 2020 selon une méthodologie d'identification et de hiérarchisation impliquant les parties prenantes internes représentatives des différents métiers de l'entreprise. Cette méthodologie s'est appuyée sur des échelles d'évaluation des risques (similaires à celles utilisées dans le cadre de la cartographie des risques Groupe) et sur trois critères principaux : l'impact, la probabilité et la maîtrise.



Ces risques RSE ont été validés fin 2020 par le Comité RSE et Jeu responsable. Ils s'articulent autour de six grandes thématiques : le Jeu responsable, l'Intégrité, les Ressources Humaines, la Solidarité, les Territoires et l'Environnement et sont présentés dans le schéma ci-dessous.



En outre, dans le but d'intégrer les Objectifs Développement Durable (ODD) de l'ONU dans sa politique RSE, FDJ a identifié les principaux ODD auxquels le Groupe contribue à travers ses actions RSE au regard des 169 cibles déclinant les ODD et de la feuille de route définie par la France au travers de l'Agenda 2030 :

Les Objectifs Développement Durable prioritaires pour le Groupe concernent :

- ◆ l'ODD 8 : Travail décent et croissance durable ;
- ◆ l'ODD 10 : Réduction des inégalités ;
- ◆ l'ODD 11 : Villes et communautés durables ;
- ◆ l'ODD 12 : Consommation et production responsables ;
- ◆ l'ODD 13 : Lutte contre les changements climatiques ;
- ◆ l'ODD 15 : Vie terrestre ;
- ◆ l'ODD 16 : Paix, justice et institutions efficaces.

La contribution du groupe FDJ à ces sept ODD est soulignée dans chacun des chapitres de la Déclaration de performance extra-financière (Annexe 5) reprenant les principaux enjeux RSE de l'entreprise (Jeu responsable, intégrité, ressources humaines, solidarité, territoires et environnement).

### Jeu responsable

Voir paragraphe 3.5.3 « Politique de gestion du Jeu responsable ».

### Intégrité

Pour une description des mécanismes de lutte contre la fraude et le blanchiment, la protection des données personnelles, la lutte contre la corruption et la lutte contre les manipulations des compétitions sportives, voir paragraphe 3.5.2 « Description des principaux dispositifs de gestion des risques ».

S'agissant des achats responsables, FDJ est signataire depuis 2014 de la Charte Relations Fournisseurs Responsables de la Médiation Inter-entreprises dans le but de sensibiliser les acteurs économiques aux enjeux des achats responsables et à la qualité des relations clients-fournisseurs. Dans le cadre d'une amélioration continue des pratiques d'achats, FDJ vise l'obtention du label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » décerné par la Médiation des entreprises et le Conseil National des Achats. Le Groupe promeut également les achats auprès d'entreprises qui emploient des personnes en situation de handicap. En 2020, 745 000 € (montant facturé) ont été consacrés à l'achat de prestations auprès d'ESAT (Établissement aux Services d'Aide par le Travail) et d'EA (Entreprises Adaptées) contre 749 000 € en 2019.

## Ressources humaines

Le Groupe a identifié cinq principaux enjeux sur le volet social de sa politique RSE :

- ◆ garantir une bonne gestion des compétences avec une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), développée depuis plus de 10 ans, visant à garantir l'adéquation entre les compétences des salariés et les compétences nécessaires à la réalisation de sa stratégie. En 2020, FDJ a consacré près de 3 % de sa masse salariale à la formation ;
- ◆ promouvoir un dialogue social constructif : l'entreprise a initié la mise en place d'un socle social au niveau du Groupe en créant un comité de Groupe, au sein duquel la majorité des entités du Groupe est représentée par des collaborateurs élus. Il se réunit trois fois par an et garantit un haut niveau de dialogue social ;
- ◆ renforcer la diversité et l'égalité professionnelle en luttant contre toutes les formes de discrimination. Depuis 2010, FDJ est engagée dans une politique ambitieuse en matière de diversité et d'égalité des chances afin de lutter contre toutes les formes de discrimination.

En 2017, FDJ a renouvelé sa certification diversité et a obtenu pour la première fois le label en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, label délivré tous les quatre ans par l'Afnor. L'écart de salaire a été réduit grâce à un budget spécifique de rattrapage salarial. En 2020, FDJ a obtenu un score de 100/100 (+ 1 point par rapport à 2019 et + 16 points par rapport à 2018) sur l'index « égalité femmes-hommes » instauré par la loi Avenir Professionnel.

En 2020, 42,2 % des managers sont des femmes pour 43,2 % de femmes au sein de FDJ SA (contre respectivement 40,9 % et 42,9 % en 2019). Au niveau Groupe, 34,3 % des managers sont des femmes pour 39,4 % de femmes dans le Groupe (contre respectivement 31,1 % et 38,2 % en 2019).

Afin de favoriser la diversité des origines sociales, pilier de la politique Diversité du Groupe, FDJ a reconduit en 2020, pour la cinquième année, son partenariat avec Mozaik RH pour l'aider dans le recrutement de salariés issus de toutes les diversités.

Dans le prolongement de ces actions, FDJ s'est engagée depuis 2019 dans le cadre du nouveau dispositif PAQTE (Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises) lancé en juillet 2018 par le Président de la République. Ce dispositif s'articule autour de quatre axes : sensibiliser, former, recruter et acheter.

FDJ soutient depuis de nombreuses années l'emploi et la formation des jeunes dans l'entreprise. En 2020, les alternants ont représenté près de 6 % des effectifs du Groupe (idem 2019).

En matière d'insertion professionnelle des personnes handicapées, le Groupe veille à intégrer de nouveaux salariés en situation de handicap et à maintenir dans l'emploi des personnes dont la santé se dégrade. En 2020, FDJ a employé 5,52 % de personnes en situation de handicap et 4,95 % au niveau Groupe (en nette progression par rapport à 2019 avec respectivement 4,24 % et 3,62 %). En novembre 2019, FDJ a

signé, à l'initiative de Sophie Cluzel, Secrétaire d'État chargée des Personnes Handicapées, le manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique aux côtés d'une centaine d'entreprises françaises. FDJ s'est engagée en faveur de 10 mesures parmi lesquelles la mise en œuvre régulière d'actions internes de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes et les discriminations à l'égard des personnes handicapées, la mobilisation de tout nouveau collaborateur autour des enjeux du handicap ou encore l'optimisation de l'accès aux outils d'entreprise, notamment numériques.

- ◆ soutenir la qualité de vie au travail : depuis 2014, FDJ dispose d'un service diversité & qualité de vie au travail dédié qui pilote les actions menées en la matière ;
- ◆ assurer un niveau élevé d'engagement des collaborateurs : chaque année, FDJ mesure l'engagement par le biais d'une enquête auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Sur cette mesure, l'indicateur d'engagement progresse et s'établit à 92/100 (soit 5 points de plus qu'en 2019). Il traduit un socle d'engagement solide des collaborateurs, un attachement fort à l'entreprise et une fierté de travailler pour le groupe FDJ ; cette progression traduit également un excellent niveau de satisfaction généré par la manière dont le Groupe a géré la période de confinement, notamment sur les aspects ayant permis aux collaborateurs de vivre au mieux cette période et de travailler le plus normalement possible (maintien des salaires, moyens mis en place pour le télétravail, gestion des équipes par les managers). Cet indicateur s'articule autour de cinq thématiques : la satisfaction au travail, l'attachement à l'entreprise, la motivation pour en donner plus, la recommandation de l'entreprise comme employeur et la fierté de travailler au sein du Groupe.

## Solidarité

### Contribution sociétale

FDJ s'est engagée depuis longtemps dans un grand nombre d'actions sociétales.

Créée en 1993, La Fondation d'entreprise FDJ a pris une nouvelle direction en 2018 et s'engage pour favoriser l'égalité des chances par le jeu dans deux domaines : l'éducation et l'insertion pour des personnes en difficultés d'intégration, quelles qu'en soient les raisons (handicap, précarité économique, sociale et culturelle...), dans une démarche leur redonnant les clés et la confiance en leur potentiel pour se réinsérer via des programmes ludiques et participatifs (voir paragraphe 6.2.3 « Fondation d'entreprise »).

FDJ est engagée depuis de nombreuses années en faveur du développement du sport français et de la promotion de ses valeurs notamment en matière d'éthique et de mixité (soutien du sport féminin et du handisport). Dans le prolongement de ses actions, FDJ devient « Partenaire Officiel » des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, et rejoint ainsi le programme national de partenariat de Paris 2024. Celui-ci s'inscrit dans la continuité de l'engagement de FDJ en faveur de l'organisation de la candidature (depuis 2017), de son soutien aux athlètes français et de son statut de contributeur majeur du sport en France.

Le Groupe est également actif auprès des sportifs de haut niveau. La *FDJ Sport Factory*, lancée en décembre 2019 propose un accompagnement plus ambitieux, offert aux athlètes dans leur préparation olympique et paralympique pour 2022 et 2024. Il leur permet de préparer plus sereinement leurs grandes échéances sportives, mais aussi d'anticiper leur reconversion professionnelle. Le Groupe est composé de 27 athlètes élites, dont 11 femmes (soit une représentation de 44 % du programme) pratiquant une discipline individuelle dans un sport olympique ou paralympique, ainsi que d'une pépinière de 30 athlètes espoirs. Depuis 30 ans, FDJ est également sponsor d'une équipe cycliste (voir paragraphe 5.7.2.3 « Société de gestion de l'Échappée »), partenaire d'institutions sportives et soutien de grands événements du sport français (UEFA EURO 2016™, Candidature Paris 2024, ...).

Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie pluriannuelle menée par le ministère de la Culture en faveur du patrimoine, l'État a adopté le principe d'un financement par des jeux FDJ de la mission « Patrimoine en péril » au profit de la Fondation du Patrimoine. FDJ participe ainsi au financement d'une grande cause nationale.

FDJ est également mécène de la Fondation du Patrimoine (1,4 M€ répartis sur les années 2018, 2019 et 2020). Pour l'année 2021, la quatrième édition est en cours d'élaboration (voir Annexe 5, DPEF, § Solidarité).

En 2020, face à la crise sanitaire, FDJ s'est mobilisée pour soutenir ses différentes parties prenantes (accompagnement et soutien du réseau de détaillants, protection du grand public et des joueurs, soutien des fournisseurs en difficulté). Parallèlement, l'entreprise a fait preuve de solidarité auprès des associations dans un effort collectif et multiple avec des dons qui s'élèvent au total à plus de 2,7 M€ (voir Annexe 5, DPEF, § Solidarité).

### Dialogue avec les parties prenantes

FDJ entretient depuis de nombreuses années un dialogue permanent et approfondi avec l'ensemble de ses parties prenantes, en particulier issues de la société civile. Ce dialogue s'est notamment structuré et renforcé depuis, au sein d'un Laboratoire Sociétal mis en place en 2014 et rassemblant une douzaine d'associations et organisations de la société civile (voir paragraphe 3.5.3.2 « La prévention du jeu excessif »).

FDJ participe également à des échanges de bonnes pratiques avec les loteries européennes au sein de l'Association européenne des loteries (European Lotteries) sur les questions de Jeu responsable et de RSE.

### Soutien aux territoires

La vente des produits FDJ représente une activité importante pour les buralistes et diffuseurs de presse qui composent pour l'essentiel son réseau de distribution. Fidèle à ses près de 30 000 points de vente, FDJ les accompagne dans leur modernisation (nouveaux équipements et numérisation) et apporte un soutien spécifique aux plus fragiles d'entre eux.

En 2020, la contribution de FDJ au Produit Intérieur Brut (PIB) national a ainsi été évaluée par une étude BIPE à 5,2 Mds€ (vs 5,7 en 2019) et 50 800 emplois ont été créés ou pérennisés sur l'ensemble du territoire national (vs 53 700 en 2019), dont 20 400 (vs 21 900 en 2019) dans le réseau des détaillants, soit plus de 20 % des emplois de la filière bar-tabac-presse en France.

### Actions environnementales

Face aux défis du réchauffement climatique et de la dégradation croissante de l'environnement, FDJ est pleinement engagée en vue de réduire son impact environnemental et de contribuer à la transition écologique. Depuis 2008, l'entreprise évalue son Bilan Carbone™ global en suivant la méthodologie fixée par l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie - ADEME puis le protocole GHG (Greenhouse gas).

FDJ s'est fixé l'objectif de réduire de 20 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) entre 2017 et 2025 sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité. En 2019, cet objectif et ses déclinaisons de réduction des émissions de GES ont été approuvés par l'initiative internationale *Science Based Targets* (SBT)<sup>(1)</sup> au regard d'objectifs scientifiques, conformes aux niveaux requis par l'Accord de Paris (limiter la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2 °C).

En 2020, le Groupe a mesuré le Bilan Carbone™ de l'exercice 2019 : 48 616 téqCO<sub>2</sub> sur les trois scopes d'émission (selon la méthodologie GHG Protocol) soit une réduction de 16 % par rapport aux émissions de 2018 et une augmentation de 10 % par rapport à 2017. Entre 2017 et 2019, les émissions directes de l'entreprise (scopes 1 et 2) ont baissé de 40 % notamment grâce à la réduction de 65 % des consommations énergétiques (électricité et gaz) et à l'augmentation de la part d'énergie renouvelable.

FDJ est neutre en carbone sur les trois scopes depuis 2019 en compensant les émissions qui n'ont pu être évitées. Cette compensation est réalisée par le financement de projets internationaux de limitation des émissions de carbone certifiés (*Gold Standard* et/ou *VCS - Verified Carbon Standard*) pour leur fiabilité, notamment par l'ONU.

Au-delà des actions prouvant son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique, FDJ agit depuis plusieurs années en faveur de la biodiversité pour limiter l'impact des supports de jeux sur la biodiversité forestière. Depuis 2012, 100 % des supports de jeux sont imprimés sur du papier issu de sources responsables certifiées FSC®. En complément des projets de compensation carbone à l'étranger, FDJ a financé en 2019 et en 2020 deux projets (sur 10 ans) de « Services Écosystémiques FSC Biodiversité » pour préserver la biodiversité en France.

Pour rappel, la Déclaration de performance extra-financière en Annexe 5 rend compte en détail de la politique RSE, de ses plans d'actions liés aux risques RSE et des résultats obtenus.

(1) L'initiative *Science Based Targets* est une initiative internationale à but non lucratif, lancée en 2015 lors de la COP 21 organisée à Paris par le Carbon Disclosure Project (CDP), le Pacte Mondial des Nations Unies (UNGC), le WWF et le World Resources Institute. Cette initiative aide les entreprises à fixer et valider leurs objectifs de réduction de gaz à effet de serre en cohérence avec l'objectif général, défini par le GIEC, de limiter la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2 °C à horizon 2100.

## 5.7 Investissements

### 5.7.1 Investissements significatifs au cours des exercices 2019 et 2020

Le montant total des investissements réalisés par le Groupe s'est élevé à 459,8 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 contre 178,9 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Ces investissements comprennent des acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières,

qui couvrent des investissements de type récurrents et des investissements de développement stratégique.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles correspondent aux investissements nets des dettes et avances.

Le tableau ci-dessous présente le montant des acquisitions d'immobilisations en 2020 et en 2019 :

En millions d'euros	2020	2019
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	459,8	67,1
Acquisitions de titres	-	111,8

#### Droits exclusifs d'exploitation

En 2019, l'Ordonnance réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard a fixé la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Conformément à la loi Pacte, l'Ordonnance précisait également qu'une contrepartie financière était due par FDJ à ce titre. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits, amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'État à due concurrence avaient été enregistrés dans les comptes dès le 30 juin 2019, pour un montant de 380 M€. Ce montant avait été confirmé par le Décret Contrôle Étroit du 17 octobre 2019 approuvant le Cahier des Charges, pris après avis conforme de la Commission des participations et des transferts.

Ce montant n'ayant pas été réglé en date du 31 décembre 2019, il n'apparaissait pas comme un investissement de l'exercice 2019 dans le tableau de flux de trésorerie du Groupe.

Il apparaît en revanche dans celui de l'exercice 2020, le règlement étant intervenu le 21 avril 2020.

#### Investissements récurrents

Les investissements récurrents comprennent les achats d'immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires à la poursuite de l'activité dans les mêmes conditions que précédemment. Ils incluent principalement des coûts liés aux équipements de points de vente, des coûts de développements de systèmes informatiques et d'opérations de maintenance de ceux-ci, et dans une moindre mesure des coûts d'équipement de l'entrepôt de distribution, ainsi que des coûts liés à la production télévisuelle.

Ils comprennent également les coûts des projets permettant le développement des différentes BU et ABU du Groupe, de se conformer à la réglementation en vigueur, d'améliorer les capacités des systèmes informatiques et l'efficacité de ces derniers.

Au titre des exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019, les investissements récurrents se décomposent comme suit :

- ◆ les investissements incorporels se sont élevés à 41 M€ en 2020 et 31,2 M€ en 2019. Ils ont essentiellement porté sur des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi que sur des terminaux de prises de jeux ;
- ◆ les investissements corporels se sont élevés à 32 M€ en 2020 et 35,9 M€ en 2019. Ces montants d'investissements représentent essentiellement, des coûts d'acquisition des mobiliers en points de vente, ainsi que des coûts de matériel informatique (serveurs, hébergement).

#### Investissements de développement stratégique

Les investissements de développement stratégique correspondent aux acquisitions stratégiques d'actifs destinés à développer les activités du Groupe.

FDJ Gaming Solutions, filiale de FDJ, a acquis en mai 2019 Sporting Group, dont les actifs et le savoir-faire B2B en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque au niveau mondial sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international »). Cette acquisition a été faite pour 112 M€ nets de la trésorerie acquise. Afin de financer l'acquisition et le refinancement, le Groupe a souscrit le 15 mai 2019 un emprunt de 100 M€, octroyé par un pool de banques (Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale), le solde étant financé par fonds propres.

Par ailleurs, dans le cadre de son partenariat avec le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques, le Groupe a réglé 6 M€, reconnu en actifs incorporels, sur 2020.

## 5.7.2 Informations relatives aux joint-ventures et participations importantes

### 5.7.2.1 Contrat relatif à une société commune dénommée Beijing Zhongcai Printing Co

FDJ Gaming Solutions détenait, au 31 décembre 2020, 37 % du capital de Beijing Zhong Cai Printing Co, coentreprise de droit chinois, ayant pour objet la production et la commercialisation des billets de jeux instantanés, ainsi que le transfert de technologie d'imprimerie afférente. Ses partenaires sont l'une des loteries chinoises (China Welfare Lottery) et Berjaya Ltd (entreprise privée de droit malais), qui détiennent respectivement 43 % et 20 % du capital. Le 30 novembre, une réduction de capital a été votée, suite à la décision de retrait de Berjaya. Cette réduction de capital conduira à la relution des actionnaires restant. FDJ Gaming Solutions détiendra, à l'issue de l'opération, 46,25 % de la coentreprise.

Les relations entre les actionnaires sont régies depuis plus de 25 ans par un contrat de partenariat, qui expire en novembre 2021. Des discussions sont en cours pour le prolongement du contrat pour une durée de cinq ans.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la société.

### 5.7.2.2 Contrat relatif à la société commune dénommée National Lotteries Common Services

FDJ et Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (loterie portugaise) ont créé, le 22 février 2013, la société française dénommée National Lotteries Common Services (NLCS), qu'ils détiennent à parts égales (pas d'évolution intervenue depuis). NLCS a pour objet la coordination et la fourniture à ses associés de services communs relatifs à l'activité de paris sportifs. Ces services communs, ayant pour objet la mise en commun des compétences et des moyens de FDJ et de Santa Casa da Misericórdia de Lisboa en matière de paris sportifs, sont formalisés au travers de plusieurs contrats de services conclus entre NLCS, d'une part, et, selon le cas, FDJ, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, ou FDJ Gaming Solutions UK, d'autre part, portant notamment sur des services, de licence et de maintenance concernant l'utilisation des logiciels *Advanced Betting Platform* et *eXclusive Trading services*, développés et détenus par FDJ Gaming Solutions UK dans le cadre de l'activité de paris à cotes fixes.

Cette convention a été modifiée en 2019 afin d'étendre le périmètre des services communs à l'activité de loterie.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la société.

### 5.7.2.3 Société de gestion de l'Échappée

La société de gestion de l'Échappée (SGE) gère depuis 2012 l'équipe cycliste FDJ. Début 2018, FDJ a signé un partenariat avec la société Groupama, qui est devenue co-partenaire de l'équipe rebaptisée « Groupama-FDJ » pour les saisons cyclistes 2018, 2019 et 2020. Ce contrat de parrainage a été renouvelé pour les saisons 2021 à 2024.

Le budget annuel alloué dans le cadre de ce partenariat est variable selon la saison cycliste concernée ; il est de l'ordre de 18 M€ dont 7,5 M€ financés par FDJ (le solde provenant de Groupama et d'autres sponsors parmi lesquels principalement les Cycles Lapierre) et constitue la contribution financière maximale des partenaires.

Le capital de cette société est conjointement détenu par FDJ et Groupama. Ce pourcentage n'a pas évolué en 2020.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la société.

### 5.7.2.4 Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA AS)

Lotteries Entertainment Innovation Alliance (LEIA) est une société à responsabilité limitée de droit norvégien, détenue conjointement par Danske Lotteri Spil A/S (Loterie nationale danoise), FDJ, Norsk Tipping AS (Loterie nationale norvégienne), Veikkaus OY (Loterie nationale finlandaise) et Svenska Spel (Loterie nationale suédoise), chacune détenant, au 31 décembre 2020, 20 % du capital social et des droits de vote <sup>(1)</sup>.

La société a pour objet de (i) permettre à ses actionnaires d'utiliser une plate-forme commune qui permettra l'hébergement et le partage de jeux digitaux des loteries et créera une offre de jeu plus large et efficace en parallèle d'une réduction des coûts et (ii) permettre aux actionnaires de développer de nouveaux jeux bénéficiant des liquidités provenant des activités de jeu hébergées sur la plate-forme.

Elle agit en tant que société de services, principalement destinés à ses actionnaires. La société peut également fournir des services à des tiers, dans le respect des contraintes réglementaires et sous certaines limites contractuelles. Chaque actionnaire décide seul d'offrir les jeux de LEIA dans sa juridiction et reste seul responsable de l'offre de ces jeux à ses joueurs dans le respect des règles applicables. Le champ d'application de LEIA est strictement limité aux types de jeux et aux services associés pour lesquels ses clients, y compris les affiliés, jouissent tous de droits exclusifs dans leurs juridictions respectives.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la société.

(1) Ce pourcentage a évolué le 1<sup>er</sup> octobre 2020, avec l'entrée de Svenska Spel au capital pour 20 %. Le Groupe détenait 25 % du capital de LEIA au 31 décembre 2019.

### 5.7.2.5 Services aux Loteries en Europe

Le jeu Euromillions regroupe 11 loteries européennes (France, Royaume-Uni, Espagne, Irlande, deux en Belgique, Portugal, Luxembourg, Autriche et deux en Suisse). Euromillions est une coordination de jeux nationaux, de telle sorte que chacune des dites loteries opère sur son propre territoire.

Les 11 loteries européennes sont liées par un accord (Lottery Operator Agreement, « LOA »), qui fixe les conditions communes du jeu Euromillions devant être respectées par chacune d'elles (matrice, probabilités, tirages au sort, gains, mises, etc.).

Pour réaliser les opérations communes du jeu Euromillions (le tirage, la centralisation des combinaisons, le calcul des rapports et l'organisation des transferts de fonds entre les opérateurs pour le paiement des lots), il a été créé, en octobre 2003, une société

coopérative à responsabilité limitée de droit belge, dénommée Services aux Loteries en Europe (« SLE »). Le capital de cette société est détenu par les neuf loteries européennes membres du jeu Euromillions; FDJ en détenait, au 31 décembre 2020, 26,57 % <sup>(1)</sup>.

D'un point de vue financier, SLE centralise les mises des différentes loteries membres du jeu, calcule chaque rang de gain et procède au rééquilibrage des fonds revenant aux loteries membres en fonction de leur chiffre d'affaires qu'elles représentent au sein de la communauté Euromillions.

L'accord sur le jeu Euromillions ainsi que les statuts de SLE avaient été révisés en 2019 pour permettre à SLE de réaliser des prestations de services pour d'autres jeux qu'Euromillions.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la société.

## 5.8 Facteurs de dépendance

FDJ estime qu'elle n'est pas en situation de dépendance par rapport à un fournisseur ou à un client ni par rapport à un brevet, une licence, un contrat commercial ou financier.

(1) Ce pourcentage n'a pas évolué depuis.

## 5.9 Marques, brevets et licences

Le portefeuille de droits de propriété intellectuelle et industrielle de FDJ est très riche et il comprend notamment de nombreuses marques, dessins et modèles, brevets, ainsi que des noms de domaines. Les dépôts sont effectués principalement en France,

avec quelques spécificités concernant l'activité du Groupe à l'international pour laquelle FDJ peut être amenée à faire des dépôts en Europe et dans d'autres pays à l'étranger afin de protéger au mieux ses actifs.

### 5.9.1 Marques et licences de marques

Les marques du Groupe au premier rang desquelles FDJ et Loto® sont des marques à très forte notoriété et représentent un enjeu pour la communication et la reconnaissance de FDJ. L'entreprise attache beaucoup d'importance au choix des marques relatives à ses jeux. Le nom et le graphisme de tout nouveau jeu font l'objet d'un travail conjoint approfondi des équipes loterie ou paris sportifs (selon le cas) en charge de la création et du développement des jeux, de la direction commerciale et de la direction juridique. Les marques sont la plupart du temps développées en interne par les équipes loterie ou paris sportifs. Certains noms sont parfois proposés de manière plus ponctuelle par des agences de communication avec lesquelles FDJ collabore. Les marques des jeux de FDJ contiennent des marqueurs forts souvent basés sur l'humour (voir paragraphe 5.4.1.3 « Activation : la promotion de l'offre de jeux auprès du plus grand nombre »). Étant précisé que le « Groupe » procède à une surveillance constante des marques déposées par des tiers, afin de pouvoir agir si une marque déposée par un tiers venait à porter atteinte à ses droits.

En outre, FDJ a fait le choix de s'appuyer de manière ponctuelle sur des contrats de licences afin de développer des jeux à thèmes au sein de ses différentes gammes de jeux.

#### 5.9.1.1 Marques déposées par le Groupe

FDJ a déposé plus de 700 marques françaises, plus de 70 marques au niveau de l'Union Européenne et une centaine de marques auprès de l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle) ou à l'étranger auprès des Offices nationaux des différents pays. La plupart des marques sont déposées au minimum dans les classes 9 (logiciels de jeux), 16 (produits de l'imprimerie), 28 (jeux) et 41 (divertissement, activités sportives et culturelles, services de jeux d'argent).

Les dénominations des jeux commercialisés par le Groupe sont le plus souvent déposées sous forme de logo et FDJ est notamment titulaire de la marque ombrelle Illiko® utilisée pour son offre de jeux de hasard avec un résultat immédiat.

#### 5.9.1.2 Marque Loto®

Loto® est une marque phare de FDJ.

À ce titre, FDJ est titulaire de nombreuses marques Loto® (verbales et semi-figuratives) et accorde une attention très particulière à leur protection.

FDJ était titulaire de la marque verbale Loto® depuis 1983. Après plusieurs procédures judiciaires, FDJ a dû procéder en 2002 à un nouveau dépôt de la marque verbale Loto® notamment pour désigner des jeux et des services de jeux d'argent en limitant son libellé aux produits et services « non en relation avec le loto traditionnel ». Conscient de l'importance de cette marque mais également de son caractère générique pour désigner des jeux traditionnels de loto, FDJ a mis en place une stratégie particulière de protection de cette marque, permettant de défendre et préserver le territoire exclusif d'exploitation de la marque dans le domaine des jeux d'argent et de hasard.

#### 5.9.1.3 Surveillance et défense des marques FDJ

FDJ est très active dans la défense de ses marques. Les principales marques du Groupe font l'objet d'une surveillance bimensuelle, permettant la détection des dépôts de marques par des tiers qui seraient similaires ou identiques aux siennes.

En 2020, cette surveillance a notamment permis, de répertorier 319 marques similaires déposées par des tiers. Parmi ces 319 marques, FDJ a décidé d'agir contre 121 d'entre elles, qui présentaient des risques sur l'activité, les autres n'étant pas directement liées au secteur d'intérêt de la société. Les différentes actions engagées permettent notamment d'obtenir des lettres d'engagements ou des accords de coexistence de la part des tiers, avec la limitation ou le retrait de la marque, et parfois des décisions d'opposition. Par exemple, en 2020, FDJ a obtenu la limitation de 21 marques litigieuses et le retrait de 8 marques litigieuses.

### 5.9.14 Licences

FDJ conclut deux types de licences : (i) des licences de long terme, et (ii) des licences de courte durée lui permettant de lancer des jeux à thème, portant sur des marques et à des univers connus du grand public ou des initiés.

#### Licences de long terme

- ◆ FDJ bénéficie d'une licence exclusive d'usage et d'exploitation de la marque JOKER+ et de la marque JOKER+ pour le territoire français ainsi que Monaco, jusqu'en 2027. La première licence de cette marque avait été concédée à FDJ en 1999.
- ◆ FDJ bénéficie d'une licence exclusive d'usage et d'exploitation de la marque Euromillions pour le territoire français depuis 2004 et jusqu'à la fin de l'accord conclu entre les différentes loteries européennes pour exploiter le jeu Euromillions.

#### Licences de court terme

- ◆ FDJ a conclu plusieurs licences avec les groupes TF1 et Endemol. Après les licences ayant permis de lancer les tickets à gratter « Koh-Lanta » en 2015, « The Voice » en 2016, « The Wall » en 2019, FDJ a conclu en 2020 une licence avec TF1 Entertainment, au nom et pour le compte de Sony Télévision Pictures Production France, lui permettant de lancer le ticket « Qui veut Gagner des Millions », ticket qui s'inspire des codes du plateau de l'émission éponyme.
- ◆ FDJ a également conclu plusieurs licences avec l'éditeur de jeux Asmodee Digital. À ce titre, FDJ s'est vue confier jusqu'en mars 2023, le droit d'utiliser, de reproduire et de représenter à titre exclusif pour les jeux de loterie et de hasard en France métropolitaine, DROM, COM et Monaco la marque semi-figurative Quitte ou Double. Ce jeu est un jeu de loterie instantanée commercialisé sous forme de ticket à gratter de la gamme ILLIKO avec une partie digitale (voir paragraphe 5.4.1.2 « Loterie numérisée »). En outre, FDJ possède également avec Asmodee des licences pour exploiter exclusivement en ligne les marques « Le Trésor des Corsaires » et « Potion Explosion ».
- ◆ FDJ détient par ailleurs une licence, signée avec Scientific Games International pour le compte d'Hasbro, sur la marque « Monopoly » relative à une exploitation pour un jeu en points de vente et en ligne.

### 5.9.2 Noms de domaine

Parmi les noms de domaines déposés par FDJ, la plupart sont déposés avec les extensions.com, fr et.net.

Les noms de domaines de FDJ sont tous réservés et hébergés par le même prestataire. Leur renouvellement est automatique d'année en année sauf contrordre de FDJ dans le délai de 30 jours avant la date d'échéance.

FDJ effectue également une surveillance des noms de domaines déposés par des tiers et contenant des marques FDJ. Des actions sont régulièrement menées contre les noms de domaines litigieux détectés.

### 5.9.3 Dessins et modèles

Le Groupe dépose peu de dessins et modèles. Le seul significatif est le maillot de l'équipe cycliste Groupama FDJ, déposé en France le 16 mars 2018 auprès de l'Union Européenne le 26 juin 2018, dans la classe 0202.

### 5.9.4 Brevets

Le portefeuille actuel comprend 13 brevets délivrés et 12 demandes en cours, en France et à l'étranger.

Et depuis 1994, date de la première demande de dépôt de brevet de FDJ, 34 demandes de brevets ont été déposées.

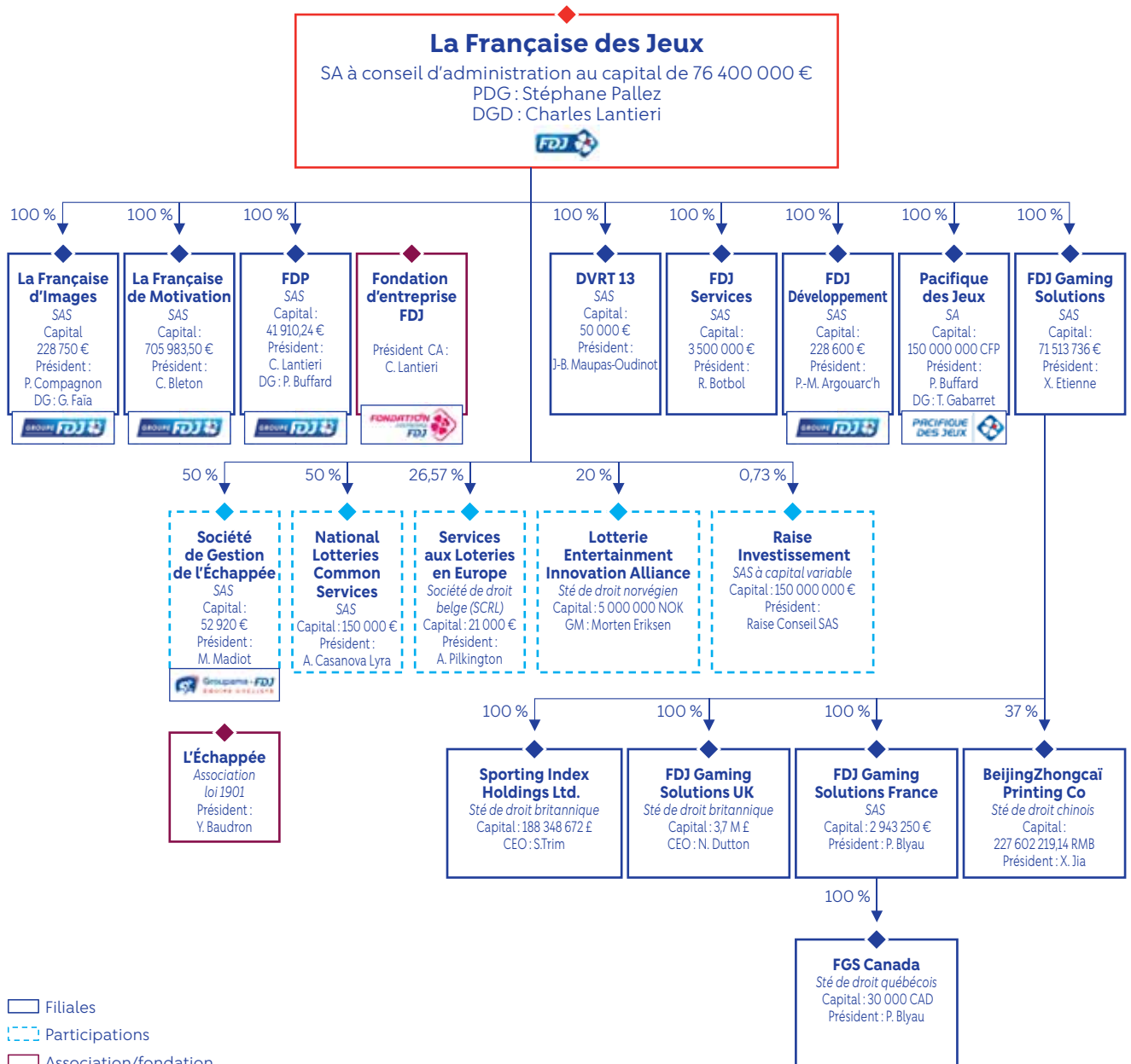


# Structure organisationnelle

<b>6.1</b>	<b>Organigramme simplifié du Groupe à la date du Document d'Enregistrement Universel</b>	<b>88</b>
<b>6.2</b>	<b>Filiales et participations</b>	<b>89</b>
6.2.1	Liste des filiales directes et indirectes	89
6.2.2	Liste des participations	90
6.2.3	Fondation d'entreprise FDJ	91
6.2.4	Association L'Échappée	91
<b>6.3</b>	<b>Principaux flux intra-groupe</b>	<b>92</b>
6.3.1	Convention d'omnium	92
6.3.2	Convention d'intégration fiscale	92
6.3.3	Convention de prestation de services	92

## 6.1 Organigramme simplifié du Groupe à la date du Document d'Enregistrement Universel

Figure ci-dessous l'organigramme simplifié du Groupe, hors filiales de Spynsol Ltd. (Sporting Group) (les pourcentages sont des pourcentages en capital et en droits de vote).



## 6.2 Filiales et participations

### 6.2.1 Liste des filiales directes et indirectes

Les filiales directes et indirectes de la société à la date du Document d'Enregistrement Universel sont décrites ci-après (à l'exception de FGS Canada et de Synpsol, les pourcentages de participation ci-dessous sont donnés à la date du 31 décembre 2020 et n'ont pas évolué depuis) :

- ◆ *La Française d'Images*, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 121 rue d'Aguesseau 92100 Boulogne-Billancourt Cedex, a pour objet la production d'œuvres audiovisuelles de toute nature, principalement pour les besoins internes de la maison mère (tirages Loto et Euromillions, KENO Gagnant à Vie ; ainsi que la réalisation de films pour des séminaires...) et a également en charge la gestion des décors des émissions produites par FDJ. Elle est de fait en relation avec toutes les loteries partenaires d'Euromillions. En 2020, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 11,4 M€ ;
- ◆ *La Française de Motivation*, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, est une agence de voyages, conseil en tourisme d'affaires. Elle organise notamment des voyages et événements destinés aux gagnants et au réseau de distribution du groupe FDJ (soit un produit intra-groupe de 4,1 M€ en 2020 contre 9,9 M€ en 2019), son principal client ;
- ◆ *FDP*, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt est la filiale de distribution de jeux de loterie et de paris en métropole. Créée en 2013 de la fusion de 14 sociétés de distribution, elle a repris près de 60 secteurs anciennement exploités par les courtiers-mandataires et développe la relation avec les points de vente qui collectent à la date de ce Document d'Enregistrement Universel deux tiers des mises du Groupe (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution »). Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 67,3 M€ en 2020, contre 72,9 M€ en 2019 ;
- ◆ *FDJ Développement*, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, a pour activités l'animation et pilotage commercial du réseau FDJ dans les Antilles et en Guyane. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 2 M€ en 2020, stable par rapport à 2019. Les commissions versées par FDJ au titre des prestations effectuées par FDJ Développement ont été de 2 M€ en 2020 stable par rapport à l'exercice précédent ;
- ◆ *Pacifique des Jeux*, société détenue à 99,9 % par FDJ (le solde faisant l'objet de prêt de consommation au profit de salariés) dont le siège social est situé en Polynésie française, Angle de la Rue Colette et la Rue du 22 Septembre 1914 BP 20730, 98713 Papeete, exploite les jeux de hasard du Groupe dans les communautés d'outre-mer. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 5,8 M€ (dont 5,7 M€ de commissions versées par FDJ dont le taux diffère par type de jeux) en 2020 contre 7,4 M€ en 2019 ;
- ◆ *FDJ Gaming Solutions*, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, est la société holding des activités International du Groupe. Ses missions sont de développer les technologies stratégiques cœur de métier du groupe FDJ et de porter la commercialisation des Services B2B à l'international. En tant que holding, elle ne réalise pas de chiffre d'affaires. FDJ Gaming Solutions détient elle-même des participations dans les sociétés suivantes :
  - ◆ *FDJ Gaming Solutions UK*, société de droit anglais, détenue à 100 % par FDJ Gaming Solutions acquise en mars 2010 qui a en charge le développement de la technologie des paris sportifs du Groupe, tant au sein du Groupe qu'au profit de sociétés tierces étrangères dont le siège social est situé 140 Fenchurch Street - 5th Floor - London - England - EC3M 6BL. Voir paragraphe 5.7.2.2 « Contrat relatif à la société commune dénommée National Lotteries Common Services ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 17,9 M€ (dont 8,0 M€ avec les entités du Groupe) en 2020 contre 15,0 M€ (dont 8,2 M€ avec les entités du Groupe) en 2019,
  - ◆ *FDJ Gaming Solutions France*, société de droit français, détenue à 100 % par FDJ Gaming Solutions qui a en charge le développement des technologies digitales et points de vente de loterie au sein du Groupe et au profit de sociétés tierces étrangères dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt. Voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 24,6 M€ (dont 20,1 M€ avec les entités du Groupe) en 2020 contre 22,9 M€ (dont 20,4 M€ avec les entités du Groupe) en 2019. FDJ Gaming Solutions France détient elle-même 100 % de :
    - *FGS Canada*, société de droit québécois, détenue à 100 % par FDJ Gaming Solutions qui a en charge la fourniture de services informatiques dont le siège social est situé 511-625 avenue du Président Kennedy, Montréal (Québec), H3A1K2 Canada, constituée en mai 2019. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 0,5 M€ (dont 0,5 M€ avec les entités du Groupe) en 2020,

- ◆ *Sporting Index Holding* société de droit anglais dont le siège social est situé Gateway House – Milverton Street – London – England – SE11 4AP, acquise en mai 2019 basée au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, au Canada qui a pour activités (i) la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs et (ii) le *spread betting*, ou pari à fourchette (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international »). Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 27,5 M€ en 2020, contre 20,2 M€ en 2019 à partir de la date d'acquisition fin mai 2019,
- ◆ *FDJ Services*, société de droit français dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, détenue à 100 % par FDJ, immatriculée le 16 décembre 2020 dans le cadre de la stratégie de développement de l'ABU paiements et services. L'activité de cette filiale est une activité d'encaissement pour le compte

de tiers qui nécessite de disposer d'un agrément en tant qu'Établissement de Paiement délivré par l'ACPR, celui-ci étant en cours d'obtention,

- ◆ *DVRT 13*, société de droit français dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, détenue à 100 % par FDJ, immatriculée le 28 décembre 2020 dans le but de créer un véhicule juridique permettant d'accélérer le développement des activités de l'ABU divertissement. Elle a pour principales activités le conseil, la conception, la production, la commercialisation et la distribution de produits, d'offres, d'évènements et de services de divertissement et loisirs, physiques et numériques, à destination du grand public ou de professionnels de tous secteurs d'activité. La société développe notamment ses activités dans les secteurs de l'eSport, des jeux mobiles, des contenus médias digitaux ou encore des loisirs expérientiels.

## 6.2.2 Liste des participations

Les sociétés dans lesquelles FDJ détient à la date du Document d'Enregistrement Universel les participations significatives suivantes sont :

- ◆ *Société de gestion de l'Échappée* (« SGE »), société détenue pour moitié par FDJ et Groupama, qui est en charge de la gestion de l'équipe cycliste Groupama-FDJ. Voir paragraphe 5.7.2.3 « Société de gestion de l'Échappée ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 18,2 M€ en 2020 contre 19,1 M€ en 2019 ;
- ◆ *Beijing Zhongcai Printing Co* (« BZP »), société de droit chinois détenue à 37 % par FDJ Gaming Solutions, qui imprime des tickets de jeux de grattage. Voir paragraphe 5.7.2.1 « Contrat relatif à une société commune dénommée Beijing Zhongcai Printing Co » ; une fois l'opération de restructuration du capital de BZP enregistrée par les autorités chinoises compétentes, FDJ Gaming Solutions détiendra une participation à hauteur de 46,25 % dans le capital de BZP et la conservera. Un contrat de joint-venture entre FDJ Gaming Solutions et China Welfare Lottery est en cours de négociation et engagerait FDJ Gaming Solutions pour une durée initiale de cinq ans à partir de novembre 2021 ;
- ◆ *National Lotteries Common Services*, société de droit français détenue à parts égales avec Santa Casa da Misericordia de Lisboa, la loterie portugaise, qui a en charge la coordination

des projets relatifs aux évolutions des technologies communes. Voir paragraphe 5.7.2.2 « Contrat relatif à la société commune dénommée National Lotteries Common Services ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 13,4 M€ en 2020, contre 8,4 M€ en 2019 ;

- ◆ *Services aux Loteries en Europe*, société de droit belge détenue à 26,57 % par FDJ, qui réalise les opérations communes à FDJ et aux 11 autres loteries européennes du jeu Euromillions (Camelot – Angleterre, Loterias y Apuestas del Estado – Espagne, An Post National lottery company – Irlande, LNL Services – Belgique, Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericordia de Lisboa – Portugal, Osterreichische Lotterien GmbH – Autriche, Loterie de la Suisse Romande – Suisse, Swisslos Interkantonale Landeslotterie – Suisse, Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte – Luxembourg). Voir paragraphe 5.7.2.5 « Services aux Loteries en Europe ». Elle a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 4,3 M€, contre 5,1 M€ en 2019 ;
- ◆ *Lotteries Entertainment Innovation Alliance (LEIA)*, société de droit norvégien créée le 1<sup>er</sup> octobre 2018, détenue à parts égales (20 % chacune) par FDJ, Danske Lotterie Spil A/S, Veikkaus OY, Norsk Tipping AS et AB Svenska Spel et qui exploite la plateforme de jeux Interactive Factory. Voir paragraphe 5.7.2.4 « Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA AS) ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 4,6 M€ en 2020, contre 2,6 M€ en 2019.

### 6.2.3 Fondation d'entreprise FDJ

FDJ a constitué le 6 janvier 1993 La Fondation d'entreprise FDJ.

Pour répondre aux évolutions de la société française et aux nouveaux défis du Groupe, La Fondation d'entreprise FDJ a changé son objet en 2017 et s'engage désormais pour favoriser l'égalité des chances par le jeu sous toutes ses formes, en ligne avec les valeurs de FDJ. Elle soutient des projets d'intérêt général destinés à des personnes en difficulté, quelles qu'en soient les raisons (handicap, précarité économique, sociale ou culturelle), afin qu'elles puissent réaliser leur potentiel et exprimer leurs talents. Elle favorise des projets à dimension ludique, collaborative ou (ré) créative en priorité dans les domaines de l'éducation et l'insertion dans la société et s'attache à accompagner des projets innovants

dans une dynamique de co-construction et d'essaimage sur le territoire français et à mesurer leur impact social.

Elle dispose d'une dotation maximum de 18 M€ sur le quinquennat 2018-2022.

En 2019, elle a organisé son 1<sup>er</sup> forum des associations dans les locaux FDJ et participe pour la première fois au mouvement mondial *Giving Tuesday*, qui fait appel à la générosité de chacun (engagement, temps, achats solidaires...).

Plus de 90 projets associatifs ont bénéficié du soutien de la Fondation FDJ.

### 6.2.4 Association L'Échappée

L'Association l'Échappée a constitué la Société de gestion de l'Échappée (voir paragraphe 5.7.2.3 « Société de gestion de l'Échappée ») en application de l'article L.122-23° du Code du sport.

L'Association a cédé, le 6 décembre 2018, l'intégralité de ses actions de la Société de gestion de l'Échappée qui, à la date du Document d'Enregistrement Universel, est détenue à parité par FDJ et Groupama.

L'Association L'Échappée, affiliée à la Fédération Française de Cyclisme, a pour objet notamment de promouvoir la pratique du sport cycliste en général ainsi que (i) l'établissement des règles éthiques et le contrôle moral du respect de ces règles, (ii) la gestion éventuelle de toutes les activités liées au sport cycliste amateur et (iii) l'obtention et la gestion des licences individuelles des membres de l'équipe cycliste Groupama-FDJ.

## 6.3 Principaux flux intra-groupe

Les principaux flux financiers intra-groupe correspondent aux flux résultant des conventions intra-groupes résumées ci-après :

### 6.3.1 Convention d'omnium

FDJ a conclu le 2 septembre 2019 une convention d'omnium lui permettant de gérer la trésorerie du Groupe en centralisant les besoins et les excédents de trésorerie de ses filiales.

### 6.3.2 Convention d'intégration fiscale

FDJ forme avec certaines filiales détenues directement à plus de 95 % (FDP, FDJ Développement, La Française d'Images, La Française de Motivation et FDJ Gaming Solutions) un groupe d'intégration fiscale tel que défini par les articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

### 6.3.3 Convention de prestation de services

FDJ fournit aux filiales concernées des prestations de conseil, de l'assistance et du savoir-faire en matière financière, juridique et d'achats. En contrepartie des prestations effectuées par FDJ, celle-ci perçoit une rémunération forfaitaire calculée à partir du dernier taux journalier moyen interne connu majoré d'un taux de marge pour les filiales fiscalement non intégrées. Elle est renouvelable par tacite reconduction pour des périodes d'un an.

Cette convention, à effet au 1<sup>er</sup> janvier 2018, concerne les filiales suivantes : FDP, National Lotteries Common Services, FDJ Gaming Solutions, Pacifique des jeux, Société de gestion de l'Échappée, La Française de Motivation, La Française d'Images, FDJ Gaming Solutions France et DVRT13, FDJ Services et FDJ Développement.

# Examen de la situation financière et du résultat

<b>7.1</b>	<b>Présentation générale</b>	<b>94</b>
7.1.1	Introduction	94
7.1.2	Principaux facteurs ayant une influence significative sur les résultats du Groupe	97
7.1.3	Principaux postes du compte de résultat	102
7.1.4	Indicateurs alternatifs de performance	108
<b>7.2</b>	<b>Analyses des résultats pour l'exercice clos le 31 décembre 2020</b>	<b>111</b>
7.2.1	Mises	113
7.2.2	Produit Net des Jeux (PNJ)	114
7.2.3	Chiffre d'affaires	114
7.2.4	Résultat opérationnel courant (ROC)/EBITDA	115
7.2.5	Résultat opérationnel	115
7.2.6	Résultat financier	116
7.2.7	Charge d'impôt sur le résultat	116
7.2.8	Résultat net	116

Les lecteurs sont invités à lire les informations qui suivent relatives aux résultats du Groupe conjointement avec les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils figurent en Annexe 1 du Document d'Enregistrement Universel.

Les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et interprétées par l'*IFRS Interpretations Committee* et le *Standard Interpretations Committee*.

Le rapport d'audit des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 figure en Annexe 2 du Document d'Enregistrement Universel.

Les chiffres indiqués en millions d'euros dans les tableaux et analyses figurant dans cette section ont été arrondis. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme des chiffres arrondis séparément. De même, la somme des pourcentages, calculés à partir de chiffres arrondis, peut ne pas correspondre à 100 %.

Dans un souci de comparabilité des indicateurs financiers clés, les données du compte de résultat 2019 sont retraitées comme décrit en 7.1.3.1 « Retraitement des données 2019 relatives au nouveau cadre fiscal applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, aux cycles longs exceptionnels Loto et Euromillions, en prenant en compte une année pleine de l'activité de Sporting Group, en excluant les coûts liés à la privatisation du Groupe, et en incluant l'effet d'impôt théorique associé aux retraitements réalisés ».

## 7.1 Présentation générale

### 7.1.1 Introduction

Le Groupe est le premier acteur des jeux d'argent et de hasard en France (avec 50 % du PBJ français en 2019 et 2020) ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ <sup>(1)</sup>. Il exerce deux activités principales et historiques : les jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) et les paris sportifs, tous deux commercialisés en points de vente et en ligne. FDJ bénéficie de droits exclusifs sur l'ensemble des jeux de loterie (en points de vente et en ligne) et sur les paris sportifs en points de vente, ainsi que d'un agrément sur les paris sportifs en ligne.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, le Groupe a enregistré 16 Mds€ de mises et a réalisé un chiffre d'affaires de 1,9 Md€ ainsi qu'un EBITDA de 427 M€. 12,7 Mds€ des mises (soit 80 % des mises), proviennent de la loterie et 3,2 Mds€ (soit 20 % des mises) proviennent des paris sportifs. Les mises digitales ont représenté près de 10 % des mises en 2020, contre plus de 6 % en 2019. Les mises numérisées (y compris les prises de jeux dématérialisées en points de vente) ont représenté 3,8 Mds€ en 2020, soit près de 24 % des mises totales en 2020, contre près de 20 % en 2019 (en hausse de 12 % par rapport à 2019). En ligne, FDJ compte plus de 7 millions de visiteurs en moyenne par mois.

Afin de renforcer la résilience de son modèle économique, le Groupe met également en œuvre une stratégie de développement axée sur trois activités adjacentes : (i) une offre de services à destination de clients professionnels (B2B) sur les segments de la loterie et des paris sportifs à l'international, qui s'appuie sur la maîtrise de ses technologies cœur de métier, (ii) des prestations de paiement et services à destination des détaillants et du grand public, en capitalisant notamment sur son

réseau de distribution et en valorisant ses actifs technologiques, et (iii) l'exploration de nouveaux segments du divertissement (eSport et nouveaux concepts de divertissement) en s'appuyant sur la légitimité acquise par FDJ dans le secteur des jeux.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, les activités adjacentes ont représenté un chiffre d'affaires de 52 M€.

#### 7.1.1.1 Crise sanitaire et conséquences économiques

2020 a été marquée par la crise du Covid-19.

Le Groupe a réagi très rapidement en déclenchant dès février son plan de continuité d'activité, dont l'objectif était de garantir les meilleures conditions de sécurité et de travail à ses collaborateurs, dont la très grande majorité a basculé en télétravail, et de maintenir la continuité de son exploitation, notamment au niveau de ses systèmes d'information et de sa chaîne logistique.

L'activité du Groupe a néanmoins été affectée par la crise, essentiellement pendant le 1<sup>er</sup> confinement du 17 mars au 11 mai. Sur cette période, les mises du Groupe ont enregistré une baisse de près de 60 %, reflet, notamment du recul de plus de 90 % des paris sportifs, après l'annulation de la quasi-totalité des manifestations sportives, tandis que la loterie, hors le jeu Amigo totalement arrêté, limitait sa baisse par rapport à la même période de 2019 à environ 40 %, la forte croissance des mises sur la loterie digitale ne compensant que très partiellement la baisse d'activité en points de vente.

(1) Source : FDJ et H2GC. Sauf indication contraire, la source pour les données de marché qui figurent dans le Document d'Enregistrement correspond à une estimation de FDJ sur la base des informations, notamment en termes de PBJ, publiées par les autres opérateurs de jeux d'argent et les autorités de contrôle.



Ce recul s'est traduit par une réduction mécanique du chiffre d'affaires de l'ordre de 200 M€ et un impact sur l'EBITDA estimé à environ 100 M€, compte tenu de la baisse de la composante variable des coûts des ventes (principalement la rémunération des intermédiaires de vente). Afin de limiter cet impact sur ses résultats, le Groupe a rapidement mis en œuvre un plan d'économies de plus de 80 M€ (soit plus de 10 % de ses coûts fixes). La totalité de ce plan d'économies a été réalisée sur l'exercice. La réduction des dépenses publi-promotionnelles, et en premier lieu du plan média sur le 1<sup>er</sup> semestre, a représenté la majorité de ces économies. Une réduction des dépenses de fonctionnement (frais de déplacement, honoraires et communication) a par ailleurs été menée, ainsi qu'un allègement temporaire du dispositif d'animation commerciale. Ce plan n'a pas obéré la capacité du Groupe à actionner différents leviers pour soutenir la reprise d'activité du 2<sup>d</sup> semestre 2020, et notamment le soutien des opérations commerciales engagées (lancements et relancements de jeux, super jackpots...).

En effet, dès mi-juin, les mises du Groupe ont retrouvé un niveau globalement comparable à celui de la même période de 2019, après, notamment, la reprise progressive des principales compétitions sportives à partir de mi-mai et la réouverture des bars début juin. Sur le 2<sup>d</sup> semestre, les caractéristiques très différentes du 2<sup>d</sup> confinement (30 octobre - 15 décembre, avec des bars encore fermés depuis) en ont rendu l'incidence sur les résultats du Groupe limitée, impactant principalement le jeu Amigo du fait de l'extinction des écrans en points de vente. L'activité du Groupe sur le 2<sup>d</sup> semestre a enregistré une croissance globale de 3 %, portée tant par la dynamique toujours forte des paris sportifs que par l'attractivité des jeux de tirage, tels Loto et Euromillions bénéficiant par ailleurs de plusieurs cycles longs, tandis que les jeux instantanés ont conservé un niveau d'activité comparable.

### 7.1.1.2 Informations financières consolidées sélectionnées sur deux ans

En millions d'euros	2020	2019 (retraité)
<b>Mises</b>	<b>15 959,2</b>	<b>17 131,0</b>
Part revenant aux gagnants	- 10 851,8	- 11 671,9
% TRJ	68,0 %	68,1 %
<b>Produit Brut des Jeux</b>	<b>5 107,5</b>	<b>5 459,1</b>
% PBJ	32,0 %	31,9 %
Prélèvements publics	- 3 242,7	- 3 467,4
% PP	20,3 %	20,2 %
Autres activités paris sportifs	13,9	17,3
<b>Produit Net des Jeux</b>	<b>1 878,7</b>	<b>2 008,9</b>
% PNJ	11,8 %	11,7 %
Produit des autres activités	40,9	39,5
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 919,6</b>	<b>2 048,5</b>
Coût des ventes	- 1 079,0	- 1 186,8
Coûts marketing et communication	- 329,7	- 344,1
Coûts administratifs et généraux	- 172,5	- 182,5
Autres produits opérationnels	2,7	0,6
Autres charges opérationnelles	- 16,3	- 9,7
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>324,7</b>	<b>325,9</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>292,7</b>	<b>293,7</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>4,6</b>	<b>20,6</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>298,7</b>	<b>316,3</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>213,7</b>	<b>201,8</b>

En millions d'euros	2020	2019 (retraité)
Résultat opérationnel courant	324,7	326,0
Dotations nettes aux amortissements	- 101,9	- 96,1
<b>EBITDA</b>	<b>426,6</b>	<b>422,0</b>

### 7.1.1.3 Base de préparation des états financiers consolidés et présentation

#### Principes comptables

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2020 sont identiques à ceux détaillés dans les notes annexes aux états financiers concernés figurant en Annexe 1 du Document d'Enregistrement Universel.

#### Principales variations de périmètre

Dans le cadre de la cessation d'activité de certaines entités du groupe Sporting, les sociétés suivantes ont été mises en liquidation au cours du 2<sup>d</sup> semestre : Romney, Betstat, Touchbet et RPA Software (Malte), et Spynsol, Spynsolln, et BGPH (Royaume-Uni). La société RPA AB en Suède a été cédée à une société extérieure au groupe en vue de sa mise en liquidation. L'ensemble de ces opérations fait suite aux décisions, prises par FDJ fin 2019, de réorientation stratégique et de cessation de l'activité de *trading* en propre proposée par Sporting Group. Ce groupe est désormais constitué des sociétés Sporting Index Ltd., Spin Services Ltd. et Spin Services Canada Inc. détenues par Sporting Index Holdings Ltd. Les mises en liquidation ont engendré une perte en capital court terme déductible fiscalement, réduisant l'impôt à hauteur de 20 M€. L'impact sur la trésorerie du Groupe au 31 décembre 2020 est de - 10,4 M€, présenté en Investissements dans le tableau de flux de trésorerie du Groupe, conformément à IAS 27. Cette trésorerie reviendra au Groupe le jour où la liquidation sera officiellement prononcée.

Suite à l'entrée de Svenska Spel (Suède) dans le capital de LEIA au 1<sup>er</sup> octobre 2020, le pourcentage d'intérêt du Groupe dans cette société a été ramené de 25 % en 2019 à 20 %. Cette opération n'a pas d'incidence significative dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

FDJ Services, société française chargée de la fourniture de services de paiement et services connexes <sup>(1)</sup> au sens du Code monétaire et financier, détenue à 100 % par FDJ, a été créée le 16 décembre 2020 et est intégrée globalement, sans incidence significative dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

DVRT 13, société française de services de divertissements, détenue à 100 % par FDJ, a été créée le 28 décembre 2020 et est intégrée globalement, sans incidence significative dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

Le projet d'acquisition de Bimedia (éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente) initié en 2019, n'est pas allé à son terme, les conditions suspensives prévues au contrat n'ayant pas pu être toutes levées dans les délais, notamment celle liée à l'approbation de cette opération par l'Autorité de la concurrence française.

### 7.1.1.4 Information sectorielle

la société a choisi de retenir trois segments opérationnels pour les besoins de son reporting ; ces segments correspondent à ceux présentés en information sectorielle dans le cadre de la norme IFRS 8 :

- ◆ la BU (ou *Business Unit*) loterie, qui regroupe les activités de jeux instantanés et jeux de tirage, en points de vente et en ligne (activité sous droits exclusifs) ;
- ◆ la BU (ou *Business Unit*) paris sportifs, qui regroupe les activités de paris sportifs en points de vente (activité sous droits exclusifs) et en ligne (activité en concurrence) ;
- ◆ les *Acceleration Business Units* (ou ABU), qui regroupent les activités adjacentes, incluant les activités à l'international, de paiements & services et de divertissement, et dont la contribution aux résultats de FDJ est encore peu significative.

Le Groupe présente également la Holding, qui regroupe les coûts centraux (coûts des fonctions support, charges liées aux bâtiments et coûts associés), et dans une moindre mesure les coûts liés à la marque FDJ (campagnes de publicité liées à la marque FDJ, partenariats Groupe), ainsi que les activités de sponsoring.

Chacun des segments a ses propres revenus et coûts directs. Ils supportent également des coûts indirects liés à des natures de charges non directement imputables par segment (principalement les coûts des équipements point de vente et frais de personnel de la fonction commerciale...). Ces coûts représentent moins de 20 % du total des coûts de ces segments, et sont répartis sur la base de clés établies à partir d'inducteurs opérationnels permettant d'attribuer la consommation de ressources par activité.

Les principaux décideurs opérationnels, la Présidente directrice générale et le directeur général délégué suivent, pour chacun de ces segments, la marge contributive qui constitue un des principaux indicateurs cash de performance opérationnelle du Groupe. Elle se calcule par différence entre le chiffre d'affaires des segments retraité des coûts des ventes et des coûts marketing & communication (hors amortissements) qui leur sont attribués.

Les BU loterie et paris sportifs sont chacune sous la responsabilité d'un seul directeur et les choix d'affectation des ressources au sein de leur BU relèvent de leur responsabilité. Les principaux décideurs opérationnels prennent leurs décisions sur la BU dans sa globalité, et non pas en fonction du canal de distribution.

(1) Dans la limite de l'agrément, en cours d'instruction, délivré par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et Résolution (APCR), en charge de la supervision des secteurs bancaires et d'assurance, veille à la préservation de la stabilité du système financier et à la protection des clients et assure également une mission de lutte contre le blanchiment des capitaux.

## 7.1.2 Principaux facteurs ayant une influence significative sur les résultats du Groupe

Certains facteurs clés, ainsi que certains événements passés et opérations ont eu, et pourraient continuer à avoir ou auront à l'avenir, une incidence sur les activités, les résultats du Groupe présentés ci-dessous et ses résultats futurs. Les facteurs de risques susceptibles d'avoir une incidence sur l'activité du Groupe sont décrits au chapitre 3 « Facteurs de risques ». Les principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe comprennent :

### 7.1.2.1 Le contexte réglementaire

FDJ exploite ses activités dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, un secteur régulé et contrôlé, qui relève d'un principe général de prohibition, assorti de dérogations encadrées (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

Dans ce contexte, et en application de ces dérogations, FDJ est titulaire de droits exclusifs pour ses activités de jeux de loterie (tirage et instantané) commercialisés en points de vente et en ligne et de paris sportifs commercialisés en points de vente et exerce, depuis l'entrée en vigueur de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne, ses activités de paris sportifs en ligne dans un cadre ouvert à la concurrence d'autres opérateurs.

La loi Pacte, tout en confortant le périmètre des droits exclusifs d'exploitation de FDJ sur les jeux de loterie commercialisés en points de vente et en ligne, et sur les paris sportifs commercialisés en points de vente, a opéré une profonde refonte du cadre de régulation applicable au secteur des jeux d'argent et de hasard. Elle a modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette de la rémunération de FDJ, la clôture au 1<sup>er</sup> janvier 2020 des fonds de contrepartie, fonds permanent et fonds de réserve, dont les sommes devront être reversées à l'État avant une date fixée par décret, et au plus tard le 30 décembre 2022, et fixé la durée de sécurisation des droits exclusifs d'exploitation (voir « nouveau cadre réglementaire » ci-après).

### Nouveau cadre réglementaire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020

L'article 138 de la loi 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises a modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics et de la rémunération de FDJ applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution. Ce changement d'assiette, des mises au Produit Brut des Jeux (PBJ)<sup>(1)</sup>, est intervenu au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

### TRJ et PNJ

Les Taux de Retour aux Joueurs (TRJ)<sup>(2)</sup> sont définis dans une fourchette, avec un taux plancher et un taux plafond, pour chaque gamme de jeux de loterie, tandis que ceux des paris sportifs commercialisés en ligne d'une part, et en réseau physique de distribution d'autre part, sont respectivement soumis à un plafond.

Une évolution du TRJ a par conséquent un impact sur le Produit Net des Jeux (PNJ)<sup>(3)</sup>. En effet, le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du Produit Brut des Jeux (PBJ), lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ peut donc varier en fonction du TRJ appliqué à chaque jeu par FDJ (effet marge), ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume).

À TRJ constants, le taux de PNJ, ramené à un pourcentage des mises, reste néanmoins relativement proche de celui qui prévalait auparavant, comme l'illustre le tableau ci-dessous pour quatre des six jeux ayant un montant de mises supérieur au milliard d'euros.

	TRJ *	PNJ jusqu'au 31.12.2019	PNJ à compter du 01.01.2020
Loto	55,35 %	12,60 %	11,91 %
Euromillions	50 %	12,60 %	13,33 %
Amigo	67,55 %	11,30 %	12,03 %
Cash	71 %	10,90 %	10,75 %

\* TRJ théoriques fixés aux termes d'un arrêté de répartition des mises en date du 9 mars 2006 modifié.

### Prélèvements publics hors impôts sur les sociétés

L'assiette des prélèvements publics applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs est désormais constituée du PBJ et non plus des mises, sauf pour les territoires suivants : Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon.

Les taux de prélèvements publics, hors impôt sur les sociétés, sur les jeux sont dorénavant les suivants :

En % du PBJ	Loto/Euromillions	Autres jeux de loterie
ANS (auparavant CNDS)	5,10 %	5,10 %
CSG	6,20 %	6,20 %
CRDS	2,20 %	2,20 %
Budget général	54,50 %	42,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>68,00 %</b>	<b>55,50 %</b>

(1) Différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

(2) Part revenant aux gagnants en pourcentage des mises.

(3) PBJ net des prélèvements publics.

En % du PBJ	Paris Sportifs en points de vente	Paris Sportifs En Ligne
Prélèvement fiscal sur les paris sportifs	27,90 %	33,70 %
ANS (auparavant CNDS)	6,60 %	10,60 %
Prélèvement social sur les paris sportifs	6,60 %	10,60 %
<b>TOTAL</b>	<b>41,10 %</b>	<b>54,90 %</b>

Les prélèvements destinés au Budget général de l'État sont désormais fixes (en % du PBJ) ; ils ne correspondent donc plus pour chaque jeu, comme auparavant, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du Produit Net des Jeux.

Les taux de TVA restent inchangés.

Les passifs de prélèvements publics sont désormais réglés sur un rythme mensuel, alors qu'ils étaient majoritairement versés à un rythme hebdomadaire auparavant. Ceux au titre du mois de décembre font l'objet d'un acompte versé le même mois.

### Disparition des fonds réglementaires

Ce même article prévoit également que les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 sont clos à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et que les sommes déposées sur ces fonds doivent être versées à l'État au plus tard le 30 décembre 2022 conformément à l'article 3 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve. Au 31 décembre 2020, le montant de ces fonds reclassés en dettes financières s'élève à 156 M€.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, avec l'entrée en vigueur du nouveau cadre fiscal et réglementaire relatif aux jeux d'argent et de hasard, le risque de contrepartie des jeux de loterie n'est plus assuré par les fonds de contrepartie mais par une police d'assurance. Elle est souscrite par FDJ dans le cadre d'un contrat annuel auprès de plusieurs compagnies d'assurances pour la couverture des risques cumulés de contrepartie des jeux de loterie reposant sur une mécanique de contrepartie. En 2020, la police souscrite couvre l'impact net cumulé sur le PNJ des pertes éventuelles de contrepartie sur l'exercice, pour un montant compris entre 6 M€ (franchise) et 150 M€ (plafond), et dans la limite des gains payables au titre d'un tirage unitaire fixée à 100 M€ conformément à l'article 8 du décret 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari Mutuel Urbain. La prime d'assurance est présentée dans les coûts administratifs et généraux et, le cas échéant, les paiements liés aux sinistres figurent en autres produits opérationnels.

Les lots non réclamés sont dorénavant tous versés à l'État chaque année, avant le 30 juin, au titre de l'exercice précédent, conformément à l'article 2 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels.

### Versement à l'État en contrepartie de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation

L'ordonnance n°2019-15 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe à 25 ans la durée de sécurisation par FDJ des droits exclusifs. Le décret en Conseil d'État du 17 octobre 2019 approuvant le Cahier des Charges, et après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, a fixé le montant de la contrepartie financière due par FDJ à 380 M€. Cette contrepartie financière a été réglée à l'État le 21 avril 2020. Un actif incorporel amorti sur 25 ans, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la loi Pacte, est enregistré dans les comptes du Groupe. L'amortissement sur l'exercice 2020 s'élève à 15,2 M€ (vs. 9,3 M€ en 2019) et est comptabilisé en autres charges d'exploitation.

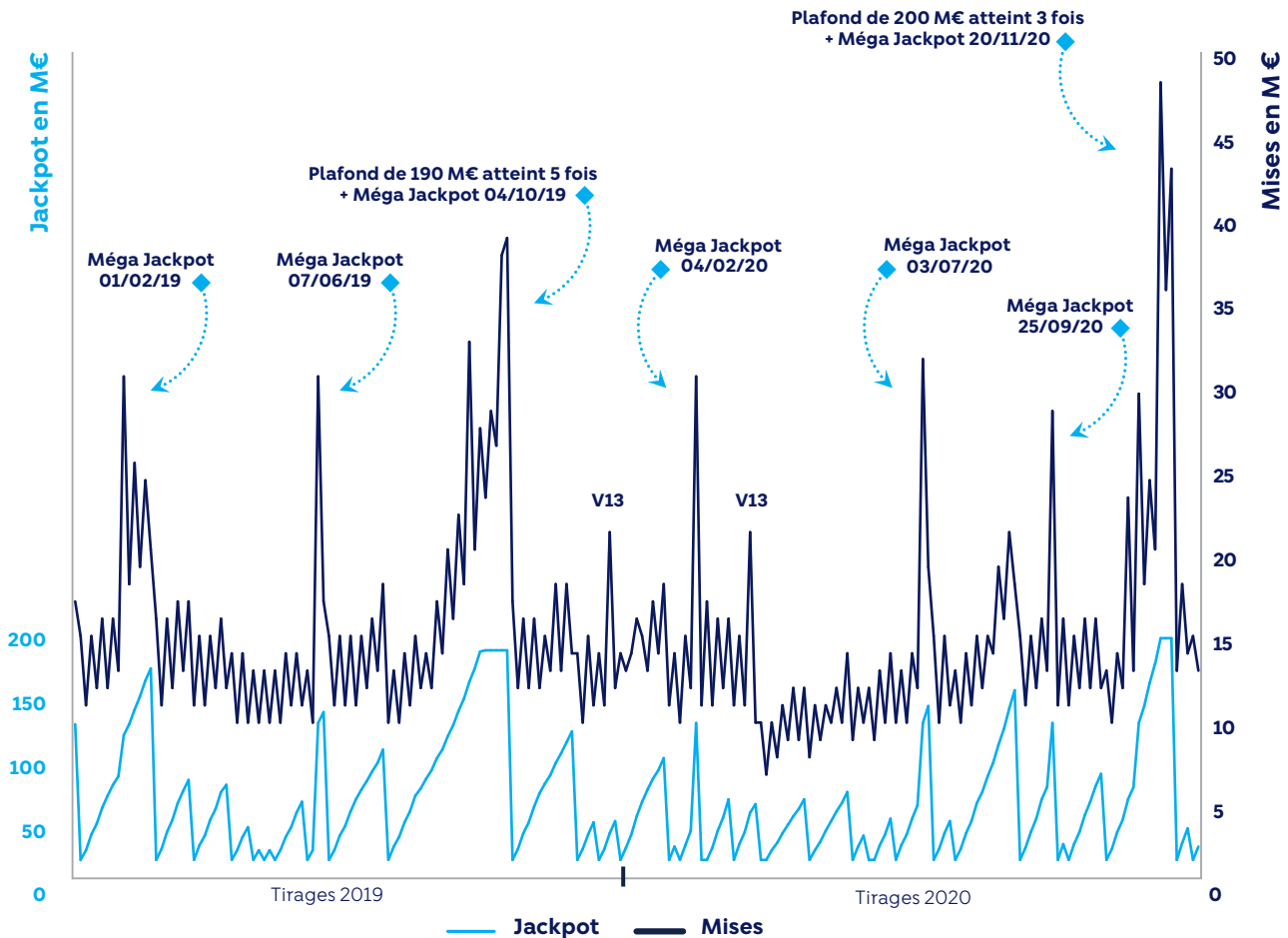
Un crédit syndiqué destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation a été mis en place le 1<sup>er</sup> avril 2020 auprès d'un syndicat de banques (Bred Banque Populaire, de la Caisse d'Épargne Île-de-France, de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France, de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Paris et d'Île-de-France et du Crédit Lyonnais). D'un montant nominal de 380 M€, il est à taux variable et d'une durée de 20 ans. Une couverture d'une durée de six ans et à hauteur de près de 50 % de la dette a été mise en place.

### 7.1.2.2 Le contexte sanitaire

Le risque épidémique est un risque systémique dont les conséquences peuvent concerner les salariés, les fournisseurs, les détaillants et les clients du groupe FDJ. L'exposition du Groupe à ce risque concerne principalement les scénarios d'épidémies localisées sur la France ou le Royaume-Uni mais plus globalement en Europe et Amérique du Nord, comme cela a eu lieu au cours de l'année 2020 avec l'épidémie mondiale Covid-19. Outre les aspects humains pour le Groupe, le risque épidémique peut avoir pour conséquence la fermeture de certaines zones d'activité ou la limitation des déplacements individuels, entraînant de fait des modifications dans les niveaux de consommation, de transports et déplacements habituels dans différentes régions. Le risque épidémique peut également conduire au report, voire à l'annulation de nombreux événements sportifs nationaux ou internationaux, support de l'activité de paris sportifs (comme cela a été le cas avec le report de l'Euro 2020 de football) et par conséquent avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe (voir 7.1.1.1 Crise sanitaire et conséquences économiques).

### 7.1.2.3 Saisonnalité – Effet du cycle de vie des jeux et du calendrier sportif

Si le Groupe n'enregistre pas d'effet de saisonnalité marqué d'un semestre à l'autre au cours d'un même exercice, le niveau des mises des jeux de tirage est, par principe, susceptible d'évoluer en fonction du cycle de vie des jeux Loto® et Euromillions. En effet, plus la cagnotte est élevée et plus ces jeux attirent le grand public, comme l'illustre le graphique ci-dessous sur les tirages 2019 et 2020 :



Méga Jackpot : tirage lors duquel un jackpot de 130 M€ minimum est garanti.

Le montant minimum des cagnottes est de 2 M€ pour Loto® et de 17 M€ pour Euromillions. Lorsque le jackpot n'est pas remporté, il augmente pour le tirage suivant, de 1 M€ pour Loto® et d'un pourcentage des mises réalisées sur le dernier tirage pour Euromillions : 25 % pour les cinq premiers tirages non remportés, puis 21 % à compter du 7<sup>e</sup> tirage.

En moyenne, le jackpot Loto® est remporté après 5,4 tirages (la fréquence de gain du jackpot Loto® est de 1 sur 19 068 840), et celui d'Euromillions après 5,2 tirages (la fréquence de gain du jackpot Euromillions est de 1 sur 139 838 160). On parle de cycle long lorsque la cagnotte Loto® atteint 8 M€ (c'est-à-dire qu'elle n'a pas été remportée pendant au moins 6 tirages consécutifs) et que celle d'Euromillions atteint 75 M€ (c'est-à-dire qu'elle n'a pas été remportée pendant au moins 6 tirages consécutifs).

La durée d'un cycle de tirages a donc un effet sur le niveau des mises et donc sur le PBJ du Groupe. En 2020, comme en 2019, Loto® a bénéficié de 10 cycles longs, avec un jackpot moyen de près de 7 M€. En 2020, Euromillions a bénéficié de 6 cycles longs contre 8 cycles longs en 2019, avec un jackpot moyen de près de 72 M€ en 2020 contre 59 M€ en 2019. Ces cycles longs ont généré 55 M€ de mises additionnelles (ils en avaient généré 136 M€ en 2019).

Les cagnottes progressent à chaque tirage non remporté, avec un maximum de :

- ◆ 34 tirages successifs pour Loto® (soit 36 M€) ;
- ◆ 14 tirages successifs (hors cagnottes exceptionnelles), soit 210 M€ pour Euromillions. Une fois ce plafond atteint, le jackpot cesse de croître et est remis en jeu au maximum quatre fois. En l'absence de gagnant après les quatre remises en jeu, soit au 5<sup>e</sup> tirage suivant l'atteinte du plafond, la cagnotte est redistribuée au(x) gagnant(s) de rang inférieur. À chaque fois que le plafond est atteint et le jackpot remporté, ce même plafond est augmenté de 10 M€ dans la limite de 250 M€. À titre d'exemple, lorsque le plafond de 210 M€ sera atteint et le jackpot remporté, le plafond au redémarrage du cycle sera de 220 M€.

À l'atteinte des plafonds, les systèmes d'information sont paramétrés de manière à ce que les cagnottes des jeux soient redistribuées aux gagnants du rang inférieur, c'est-à-dire des gagnants ayant trouvé les 5 bons numéros et 1 étoile pour le tirage Euromillions ; les 5 bons numéros sans le numéro chance pour le tirage Loto®.

Par ailleurs, le calendrier des compétitions sportives affecte également le niveau des mises et donc le PBJ dans la mesure où les grandes compétitions, de football notamment, telles le Championnat d'Europe ou la Coupe du Monde (FDJ avait réalisé 333 M€ de paris sur cet événement en 2018), bénéficient d'un engouement du public et médiatique, et donc génèrent davantage de mises. En outre, le parcours de l'équipe de France

est également impactant : plus l'équipe nationale va loin dans la compétition, plus les paris sont élevés. Ces événements accélèrent la croissance des paris sportifs, en sus de la dynamique intrinsèque du marché. Cela a été le cas en 2019 avec une croissance des paris sportifs de plus de 16 % enregistrée chez FDJ hors événement sportif majeur.

#### 7.1.2.4 Incidence du mix produit sur le PNJ

Le mix des mises entre les gammes de jeu a évolué comme suit entre 2019 et 2020.

En millions d'euros	31.12.2020	% mises totales	31.12.2019 (retraité)	% mises totales
Jeux instantanés	7 718,4	48,4 %	8 204,6	47,9 %
Jeux de tirage	5 014,7	31,4 %	5 344,1	31,2 %
Loterie	12 733,1	79,8 %	13 548,7	79,1 %
Paris sportifs	3 185,7	20,0 %	3 537,8	20,7 %
Autres	40,4	0,3 %	44,5	0,3 %
<b>TOTAL MISES</b>	<b>15 959,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>17 131,0</b>	<b>100,0 %</b>

L'évolution des modes de consommation qui tendent vers plus d'instantanéité et de ludisme soutient en période normale le volume des jeux instantanés par rapport aux jeux de tirage. Cette tendance s'est également traduite sur l'exercice 2020 au travers de l'utilisation accrue de supports numériques dans le contexte de crise sanitaire.

FDJ est attentive à ces évolutions et, afin de répondre au mieux aux attentes des joueurs, fait des investissements importants pour renforcer la numérisation de ses points de vente. Ces investissements portent notamment sur les terminaux de prises de jeux, mais également sur l'expérience numérique au travers d'applications mobiles à partir desquelles il est possible de préparer sa prise de jeu, avant de la faire valider par le détaillant en points de vente.

FDJ propose par ailleurs une offre, notamment sur les jeux instantanés, régulièrement renouvelée. Sur l'exercice 2020, le calendrier des lancements – relancement de jeux a été

particulièrement bouleversé avec des reports sur le 2<sup>d</sup> semestre 2020, voire en 2021 ; ce fut le cas pour la famille de jeux Mots Croisés (3, 5 et 10 €) relancée en octobre au lieu d'avril initialement prévu. Début novembre, FDJ a par ailleurs lancé son 2<sup>e</sup> jeu phygital, « Qui veut gagner des millions » inspiré du jeu télévisé éponyme. Il se compose d'un ticket à gratter physique et d'un jeu digital additionnel facultatif permettant au joueur de remettre ses gains éventuels en jeu et de tenter de les multiplier jusqu'à 50 fois.

L'évolution tendancielle à la hausse des TRJ, du fait du choix des joueurs porté sur les paris sportifs et au sein de la loterie sur les jeux instantanés, pourrait conduire à une croissance du PNJ moins rapide que celle des mises. Ce ne fut pas le cas en 2020, principalement du fait du fort impact de la crise sanitaire sur les mises Paris sportifs, dont l'offre de jeu a été fortement impactée au cours du second trimestre avec l'annulation de pratiquement la totalité des compétitions sportives.

Les Taux de Retour aux Joueurs et de prélèvements publics sont différents selon les gammes de jeu :

En % des mises	31.12.2020					31.12.2019 (retraité)				
	Total Groupe	Loterie	dont jeux instantanés	dont tirage	Paris sportifs	Total Groupe	Loterie	dont jeux instantanés	dont tirage	Paris sportifs
Part affectée aux gagnants	68,0 %	65,9 %	70,4 %	59,1 %	75,9 %	68,1 %	65,9 %	70,4 %	59,1 %	75,9 %
Taux prélèvements publics	20,2 %	22,3 %	18,6 %	28,1 %	12,5 %	20,1 %	22,4 %	18,7 %	28,0 %	12,3 %
Produit Net des Jeux	11,8 %	11,7 %	11,0 %	12,8 %	11,7 %	11,7 %	11,7 %	11,1 %	12,7 %	11,5 %

Le TRJ est passé de 68,1 % en 2019 et à 68,0 % en 2020.

La part des prélèvements publics (20,2 % des mises en 2020 et 20,1 % en 2019) reflète l'évolution du mix produits.

### 7.1.2.5 Principes de rémunération des détaillants et des Sociétés de Distribution Commerciale – SDC

Une composante majeure des charges d'exploitation du Groupe est la rémunération du réseau de détaillants et des intermédiaires de vente que sont les Sociétés de Distribution Commerciale – SDC. Leur rémunération, variable par nature, est assise sur les mises collectées en points de vente, dans les conditions explicitées ci-dessous.

#### Commission des détaillants

FDJ commercialise ses jeux de loterie et de paris sportifs par le biais d'un réseau physique, complété d'une offre numérique. Ce réseau de distribution est composé majoritairement de détaillants qui exploitent une activité principale autre que les jeux (tabac, presse, bar...).

Début 2018, FDJ a signé un nouvel accord tripartite avec la Confédération des buralistes et Culture Presse, destiné à faire progresser le mode de rémunération des détaillants FDJ et à l'aligner sur les priorités marketing du Groupe. Ainsi, la rémunération des détaillants repose sur plusieurs leviers :

- ♦ une grille de rémunération modulée en fonction des jeux, détaillée dans le tableau ci-dessous

En % des mises	Taux de commission
Jeux de tirage	5,5 %
Amigo	5,2 %
Gamme Illiko (0,5 €, 1 €, 2 € et 3 €)	6,0 %
Gamme Illiko (5 €, 10 € et 15 €)	5,2 %
Paris sportifs – Paris simples	4,0 %
Paris sportifs – Paris combinés	5,5 %
Loto Foot®	5,2 %

- ♦ la rémunération de certains services comme la gestion des bons à valoir et des coupons de réduction activés ;

À fin 2020, l'ensemble du dispositif a permis d'augmenter la rémunération moyenne annuelle des détaillants de près de 0,15 point par rapport à 2018 et de 0,25 point par rapport à 2017.

Ce dispositif vient s'ajouter à une hausse constante du volume des commissions versées par détaillant au cours des dernières années, en dehors de l'exercice 2020 où l'activité en points de vente a été affectée par le contexte sanitaire. Ainsi, entre 2010 et 2020, la commission moyenne par point de vente a progressé de plus de 80 %, à 25 600 €.

- ♦ Commission des Sociétés de Distribution Commerciale – SDC

FDJ a repris en direct, via sa filiale de distribution FDP, détenue à 100 %, la gestion de la majorité des secteurs commerciaux. Le solde est géré par des Sociétés de Distribution Commerciale – SDC indépendantes. Leur mission couvre la livraison des points de vente à partir de l'entrepôt central d'Île-de-France (distribution directe « DD »), et est rémunérée sur une base de 0,5 % des mises du réseau physique couvert.

### 7.1.2.6 Gestion des risques au travers de fonds spécifiques prévus au titre des règlements de jeux

Outre les fonds prévus par la réglementation, la gestion des risques est assurée par un certain nombre de fonds dont la constitution est inhérente au fonctionnement spécifique de certains jeux de répartition. Ces fonds sont conservés au-delà du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et de l'entrée en vigueur de la loi Pacte, et continuent à être utilisés pour alimenter des super cagnottes ou jackpots dédiés (ex : Grand Loto® de Noël).

#### Fonds de report

Les fonds de report permettent en cas d'absence de gagnant à un tirage de reporter les sommes sur un tirage ultérieur quand elles ne sont pas affectées au rang de gain inférieur. Les sommes affectées aux fonds de report font partie de la part affectée aux gagnants. Pour Euromillions, le fonds de report, aussi appelé *Rollover Fund*, est mis en commun entre les loteries participantes.

Les fonds de report s'élevaient à 28,4 M€ au 31 décembre 2019 et 29,8 millions au 31 décembre 2020.

#### Fonds de Super Cagnotte

Les fonds de Super Cagnotte <sup>(1)</sup>, ou fonds *booster*, concernent les jeux de répartition avec mécanique jackpot, c'est-à-dire les jeux de tirage pour lesquels un gain minimum garanti existe pour un ou plusieurs rangs de gains (jackpot).

Si la part des mises affectée aux rangs de gains concernés par le jackpot ne permet pas de couvrir les gains minimums garantis, la différence est prélevée dans le fonds de Super Cagnotte. Les fonds de Super Cagnotte peuvent aussi servir à offrir aux joueurs des jackpots exceptionnels.

Pour certains jeux, les fonds peuvent également être alimentés par un pourcentage dédié des mises au sein de la part affectée aux gagnants. L'ensemble des sommes affectées à ces fonds fait partie de la part affectée aux gagnants. Chaque jeu de répartition avec mécanique jackpot a son propre fonds de Super Cagnotte.

Les fonds de super cagnotte s'élevaient à 121,1 M€ au 31 décembre 2019 et 161,7 M€ au 31 décembre 2020. Leur évolution est liée aux cycles de vie des jeux, principalement Euromillions (cycles longs).

(1) Les fonds de super cagnottes Loto et Bingo live sont alimentés par la part du TRJ alloué au rang 1 et ils sont prélevés quand leurs fonds de report respectifs ne sont pas suffisants pour financer le Jackpot. Pour le fonds de super cagnotte Euromillions, l'alimentation varie en fonction du cycle du tirage. Un pourcentage de la part des mises dévolue aux gagnants de 4,80 % est attribué pour les 6 premiers cycles sans gagnant de rang 1, et cette même part passe à 21 % à partir du 7<sup>e</sup> cycle. Ce fonds est prélevé sur le même principe que les autres jeux.

## 7.1.3 Principaux postes du compte de résultat

### 7.1.3.1 Retraitement des données 2019 relatives au nouveau cadre fiscal applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, aux cycles longs exceptionnels loterie, en prenant en compte une année pleine de l'activité de Sporting Group, en excluant les coûts liés à la privatisation du Groupe, et en incluant l'effet d'impôt théorique associé

Dans un souci de comparabilité des indicateurs financiers clés entre les différents exercices, le Groupe présente un compte de résultat au 31 décembre 2019 retraité des éléments suivants :

- ◆ le nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 ;
- ◆ les cycles longs exceptionnels des jeux de tirage Loto® et Euromillions ;
- ◆ une année pleine de l'activité de Sporting Group, dont l'entrée dans le périmètre de consolidation du Groupe a été effective au 30 mai 2019 ;
- ◆ les coûts liés au projet de privatisation du Groupe, présentés en « Autres charges opérationnelles non courantes » ;
- ◆ l'effet d'impôt théorique associé aux retraitements réalisés.

#### 1. Impacts liés au nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020

Le nouveau cadre fiscal adopté dans le cadre de la loi Pacte et applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 fait apparaître un certain nombre de différences avec les conditions actuelles de fiscalité qui ont impacté significativement l'EBITDA du Groupe :

- ◆ un changement de l'assiette fiscale utilisée pour le calcul des prélèvements publics ;
- ◆ de nouveaux taux de fiscalité différenciés selon quatre catégories de jeux ;
- ◆ la mise en place d'une police d'assurance pour couvrir le risque de contrepartie.

#### I. Définition de la nouvelle assiette fiscale

La loi Pacte prévoit qu'à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 l'assiette de la rémunération de FDJ et des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs soit constituée du PBJ et non plus des mises.

##### a. Retraitement des promotions sur gains et des promotions sur mises

Afin de définir l'assiette fiscale 2019 utilisée pour rebaser l'année 2019 sur la nouvelle fiscalité au 1<sup>er</sup> janvier 2020, il convient de préciser les impacts des promotions sur gains et des promotions sur mises.

En 2019, deux types de promotions ont été réalisés sur les jeux de loterie et paris sportifs :

- ◆ des promotions dites « sur mises », qui consistent à offrir au joueur un bon de réduction ou un crédit de jeu pour effectuer une prise de jeu ;

Exemple : un bon de réduction de 1 € à valoir sur une prise de jeu Loto à 2,20 € ;

- ◆ des promotions dites « sur gains », qui consistent à majorer les rangs de gains classiques d'un jeu ou à en proposer des nouveaux.

Exemple : Super-Pactole Loto Foot, rangs de gains complémentaires Amigo

Ces deux types de promotions étaient jusqu'à fin 2019 financés par un fonds de réserve alimenté par les lots non réclamés par les gagnants à l'expiration des délais de forclusion fixés par les règlements des jeux. Selon l'article 138 de la loi Pacte, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, les lots non réclamés par les gagnants font l'objet d'un prélèvement par l'État. Les promotions sur gains impactent de ce fait directement le Taux de Retour aux Joueurs (TRJ) et les promotions sur mises sont financées par le Groupe.

##### Promotions sur gains : retraitement 2019

Les promotions sur gains auparavant financées par le fonds de réserve sont désormais financées par le Taux de Retour aux Joueurs (TRJ) et impactent la part revenant aux gagnants. Le retraitement des promotions sur gains consiste donc à réintégrer dans la part revenant aux gagnants 2019 les montants des promotions financées par le fonds de réserve sur cette même année. Ces promotions comptabilisées et sorties des fonds de réserve 2019 étaient les suivantes :

En millions d'euros	Promotions sur gains (2019)
Loterie	8
Paris sportifs	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>



**Promotions sur mises : retraitement 2019**

Les promotions sur mises auparavant financées par le fonds de réserve sont désormais directement financées par le Groupe. Afin de définir l'assiette fiscale utilisée pour le calcul de la nouvelle fiscalité sur l'année 2019, et conformément à la définition des mises énoncée dans l'article 138 de la loi PACTE, il convient, en

plus d'intégrer la valeur de ces promotions, de réintégrer aux mises fiscales les mises correspondant à ce type de promotions pour les jeux de loterie uniquement. Pour ce faire, le montant des promotions sur mises des jeux de loterie est divisé par le TRJ théorique de ces jeux de loterie.

Les promotions sur mises comptabilisées et sorties des fonds de réserves 2019, ainsi que la valeur faciale des mises offertes calculées sur la base de ces promotions, sont détaillées ci-dessous :

En millions d'euros	Promotions sur mises (2019)	Valeur faciale des mises offertes
Loterie	2	4
Paris sportifs	2	n/a
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

**b. La nouvelle assiette fiscale 2019 retraitée**

Les retraitements détaillés ci-dessus permettent ainsi de définir la nouvelle assiette fiscale 2019 retraitée (PBJ fiscal) :

	Données réelles 2019			Retraitements effectués - vision fiscale			Données retraitées 2019		
	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ publié	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ fiscal
Loterie	13 684	8 990	4 695	4	10	- 7	13 688	9 000	4 688
Paris Sportifs	3 538	2 693	845	-	5	- 5	3 538	2 697	841

**c. Présentation du PBJ dans les états financiers du Groupe**

Le PBJ fiscal tel que défini comme nouvelle assiette fiscale dans le cadre de l'article 138 de la loi Pacte génère une différence de traitement comptable entre les jeux de loterie et les paris sportifs.

D'un point de vue comptable, le Groupe a adopté une définition unique des mises, correspondant à la définition des mises applicable en matière de paris sportifs, c'est-à-dire sans tenir compte des sommes apportées par l'opérateur à titre gracieux, et sans comptabilisation des coûts de promotions correspondants en charges d'exploitation.

Le PBJ présenté comptablement par le Groupe n'intègre par conséquent pas les mises relatives aux promotions sur mises et est impacté de la manière suivante :

	Données réelles 2019			Retraitements effectués - vision fiscale			Données retraitées 2019		
	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ publié	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ comptable retraité
Loterie	13 684	8 990	4 695	-	10	- 10	13 684	9 000	4 684
Paris Sportifs	3 538	2 693	845	-	5	- 5	3 538	2 697	841

Cette présentation comptable est sans impact sur la définition du PBJ utilisée comme base de calcul dans le cadre de la nouvelle assiette fiscale.

## II. Application des nouveaux taux de fiscalité définis dans la loi Pacte

Comme énoncé par ailleurs dans le paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire », la loi Pacte introduit quatre nouveaux taux de fiscalité différenciés en fonction des jeux, calculés sur la base du PBJ fiscal :

- ◆ Loto®/Euromillions : 68,0 % ;
- ◆ Autres jeux de loterie : 55,5 % ;
- ◆ Paris sportifs en points de vente : 41,1 % ;
- ◆ Paris sportifs en ligne : 54,9 %.

Ces taux de fiscalité sont appliqués à la part du PBJ réalisé en métropole et dans les départements d'outre-mer. Les autres territoires (Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon) conservent eux une fiscalité basée sur les mises.

Par ailleurs, les taux de TVA applicables restent inchangés (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

Le tableau suivant illustre le calcul des prélèvements publics sur la base de la nouvelle assiette fiscale (PBJ fiscalement reconnu) et des nouveaux taux de fiscalité, ainsi que le montant de TVA à inclure in fine dans les prélèvements publics également.

### Données retraitées 2019

	PBJ fiscal	PBJ comptable (a)	Prélèvements publics (hors TVA) (b)	PNJ TTC (c) = (a) - (b)	TVA <sup>(1)</sup> (d)	Prélèvements publics (incl. TVA) (e) = (b) + (d)
Loterie	4 688	4 684	2 762	1 922	319	3 082
Paris Sportifs	841	841	353	488	81	434
<b>TOTAL LOTERIE &amp; SPORT</b>	<b>5 529</b>	<b>5 525</b>	<b>3 115</b>	<b>2 410</b>	<b>401</b>	<b>3 516</b>
						<b>Prélèvements publics (incl. TVA) publiés</b>
						<b>Retraité vs Publié</b>
						<b>3 498</b>
						<b>-18</b>

(1) TVA = PNJ TTC - PNJ TTC / (1 + Taux de TVA)

## III. Dotations structurelles aux fonds de contrepartie & écarts de contrepartie

La disparition du fonds de contrepartie faisant suite à l'adoption de la loi PACTE implique la disparition de la dotation structurelle afférente comptabilisée dans le compte de résultat du Groupe jusqu'alors, et la constatation directement en compte de résultat des écarts de contrepartie jusqu'à présent couverts par ce fonds.

Le tableau ci-dessous détaille le montant des dotations structurelles aux fonds de contrepartie comptabilisé en compte de résultat au titre de l'exercice 2019 :

En millions d'euros	Dotations structurelles aux fonds & écarts de contrepartie
Loterie	21
Paris sportifs	107
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>

## IV. Retraitement des lots en nature

Certaines promotions de la loterie en ligne consistent à faire participer les joueurs à un tirage au sort récompensé par des lots en nature. Ces lots en nature, auparavant financés par le fonds de réserve sont désormais directement financés par le Groupe. Le retraitement consiste donc à réintégrer le coût de ces lots en nature dans les charges d'exploitation du Groupe. En 2019, le montant des lots en nature prélevés sur le fonds de réserve était de 2 M€.

## V. Coût de l'assurance

La suppression des fonds de contrepartie au 1<sup>er</sup> janvier 2020 oblige le Groupe à couvrir le risque de contrepartie de ses jeux de tirage via une assurance externe. La prime annuelle d'assurance est estimée à 2,5 M€, comptabilisée en charges d'exploitation.

## 2. Retraitement des cycles longs exceptionnels sur la Loterie

Des cycles longs exceptionnels en nombre et en montant de jackpots sur Loto et Euromillions ont, en 2019, généré 136 M€ de mises et 18 M€ de chiffre d'affaires additionnels par rapport à une année « normative ». L'EBITDA 2019 retraité neutralise l'effet lié à ces cycles longs exceptionnels sur l'EBITDA (- 12 M€).

## 3. Intégration de Sporting Group en année pleine

FDJ Gaming Solutions, filiale de FDJ, a acquis en mai 2019 Sporting Group, dont les actifs et le savoir-faire B2B en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque au niveau mondial sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe.

Pour une meilleure comparabilité de l'information financière, l'EBITDA 2019 retraité intègre l'impact en année pleine de l'activité de Sporting Group, contre seulement sept mois dans les données consolidées publiées (- 3 M€).

## 4. Coûts liés à l'IPO

Le projet de privatisation du Groupe (IPO) a généré des charges de 31 M€ comptabilisées en Autres produits/charges opérationnels non courants en 2019. Pour une meilleure comparabilité de l'information financière, ces coûts sont retraités du résultat opérationnel.

## 5. Synthèse des retraitements sur le chiffre d'affaires, l'EBITDA, le résultat opérationnel et le résultat net 2019

Les tableaux ci-dessous synthétisent les différentes natures de retraitements appliqués sur le compte de résultat 2019 du Groupe et le bridge avec les différents agrégats publiés.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019 Publié	Promotions	Nouveau cadre fiscal	Dotation structurelle aux fonds & écarts de contrepartie	Lots en nature	Prime d'assurance	Sporting Group (année pleine)	Cycles longs exceptionnels Loterie	Coûts liés à l'IPO	31.12.2019 Retraité
Mises	17 239	-	-	-	-	-	27	-136	-	17 131
Produit Brut des Jeux (PBJ)	5 541	-15	-	-	-	-	-1	-66	-	5 459
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 925	-15	-18	128	-	-	7	-18	-	2 009
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 956</b>	<b>-15</b>	<b>-18</b>	<b>128</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>-18</b>	<b>-</b>	<b>2 048</b>
Coûts des ventes	-1 191	-	-	-	-	-	-2	6	-	-1 187
Coûts marketing et communication	-330	-	-	-	-2	-	-12	-	-	-344
Coûts administratifs et généraux	-173	-	-	-	-	-2	-7	-	-	-183
Autres produits/charges opérationnels courants	-9	-	-	-	-	-	-	-	-	-9
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>252</b>	<b>-15</b>	<b>-18</b>	<b>128</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-5</b>	<b>-12</b>	<b>-</b>	<b>326</b>
EBITDA	346	-15	-18	128	-2	-2	-3	-12	-	422
Autres produits/charges opérationnels non courants	-63	-	-	-	-	-	-	-	31	-32
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>189</b>	<b>-15</b>	<b>-18</b>	<b>128</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-5</b>	<b>-12</b>	<b>31</b>	<b>294</b>
Résultat financier	21	-	-	-	-	-	-	-	-	21
QP dans le résultat des entreprises associées	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Impôt sur le résultat	-78	5	6	-44	1	1	2	4	-11	-114
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>133</b>	<b>-10</b>	<b>-12</b>	<b>84</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-8</b>	<b>20</b>	<b>202</b>

*En millions d'euros*

<b>EBITDA 2019 (publié)</b>	<b>346</b>
EBITDA Loterie	16
EBITDA Paris sportifs	65
Prime d'assurance	-3
Sporting Group (année pleine)	-3
<b>EBITDA 2019 (retraité)</b>	<b>422</b>

### 7.1.3.2 Mises

Les mises correspondent aux sommes jouées par les clients et enregistrées sur les systèmes de prises de jeu informatisées de FDJ, tant dans le réseau de points de vente qu'en ligne. Elles sont comptabilisées quotidiennement et enregistrées à l'unité pour les jeux de tirage et les paris sportifs, par livret de tickets pour les jeux instantanés sur la base de paramètres déclenchés dans les systèmes informatiques liés au cycle d'écoulement de ce livret.

Les mises sont réparties entre la part revenant aux gagnants, la couverture des risques de contrepartie, le cas échéant, les prélèvements publics et FDJ. En enregistrant la mise du joueur, FDJ s'engage contractuellement à organiser le déroulement des jeux et à honorer le contrat qui le lie aux joueurs conformément aux règlements officiels en vigueur, ce contrat formalisant son engagement et sa prestation de service. L'engagement d'une mise trouve son aboutissement au moment de la promulgation officielle des résultats.

### 7.1.3.3 Part revenant aux gagnants

La part des mises revenant aux gagnants, ou « Taux de Retour aux Joueurs » (TRJ), est encadrée par l'article 8 du décret n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari Mutuel Urbain. Cette part applicable aux exercices 2019 et 2020 présentés dans le Document d'Enregistrement Universel varie selon les gammes de jeux (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

Le TRJ moyen s'est établi à 68,0 % en 2020 et à 68,1 % en 2019.

### 7.1.3.4 Produit Brut des Jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part revenant aux gagnants. Il représentait en moyenne 32,0 % des mises en 2020 et 31,9 % en 2019.

### 7.1.3.5 Prélèvements publics hors impôts sur les résultats

Les prélèvements publics, hors impôts sur les résultats, sont représentatifs de montants prélevés pour le compte de l'État. Ils correspondent à des prélèvements sociaux et fiscaux sur les mises, à la TVA sur le Produit Net des Jeux, et aux prélèvements destinés au Budget Général de l'État. Ces prélèvements publics applicables aux exercices 2019 et 2020, présentés dans le Document d'Enregistrement Universel varient selon les gammes de jeux (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »). Au total, les prélèvements publics se sont élevés à 20,2 % des mises en 2020 et à 20,1 % des mises en 2019.

### 7.1.3.6 Produit Net des Jeux (PNJ)

Le PNJ correspond à la rémunération de FDJ. Jusqu'en 2019, le PNJ était assis sur les enjeux des joueurs (les mises) et était fixe pour les jeux sous droits exclusifs et variable pour les paris sportifs en ligne. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, suite à l'entrée en vigueur de la loi Pacte, le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du PBJ, lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

Le PNJ est constaté une fois l'ensemble des obligations de FDJ remplies. Ces obligations de prestations sont différentes selon les gammes de jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, la prestation de FDJ est terminée lorsqu'elle a enregistré la prise de jeu, organisé le tirage, effectué le calcul et promulgué les résultats ;
- ◆ pour les jeux instantanés, le gain des joueurs est préétabli pour chacun des tickets de manière aléatoire a priori. Le revenu est comptabilisé par lot de tickets, d'une valeur comprise entre 150 et 300 €, appelé livret, sur la base de paramètres déclenchés dans les systèmes informatiques liés au cycle d'écoulement de ce livret.

En ce qui concerne les paris sportifs, les principes sont similaires aux jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies après la réalisation de l'événement sportif et la promulgation des résultats et des gains.

### 7.1.3.7 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités, principalement constitués des autres produits issus des ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par les sociétés du groupe FGS, filiale du groupe FDJ. Les ventes de prestations de maintenance sont reconnues *pro rata temporis* ; celles des développements le sont à l'avancement.

### 7.1.3.8 Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation de l'entreprise (y compris amortissements des biens et produits immobilisés) sont majoritairement composées de coûts variables en fonction de l'activité (environ 60 % en moyenne sur la période 2019-2020).

Elles regroupent les coûts des ventes, les coûts de marketing et communication et les coûts administratifs et généraux.

Les coûts des ventes représentent environ 70 %, en moyenne sur la période 2019-2020, des charges d'exploitation et sont fonction du niveau d'activité à plus de 80 %. Ils correspondent aux coûts associés à la distribution et à la vente des jeux ainsi que toutes les fonctions de back-office associées. Ils regroupent essentiellement et par ordre d'importance :

- ◆ les commissions liées au réseau de distribution des jeux en points de vente (détaillants et Sociétés de Distribution Commerciale – SDC). Ces commissions sont principalement assises sur les mises ainsi que sur certains actes comme par exemple le paiement des lots (voir paragraphe 7.1.2.5 « Principes de rémunération des détaillants et des Sociétés de Distribution Commerciale – SDC ») ;
- ◆ les coûts des équipements en points de vente : il s'agit des coûts de développement logiciel des équipements connectés, de gestion logistique des équipements connectés et du mobilier (gestion du parc et du stock d'équipements, installations et retraits en points de vente), de la maintenance et des amortissements du mobilier et des équipements connectés et des frais de connexion internet des points de vente. Ces coûts sont considérés comme fixes par rapport aux mises mais avec une composante variable par rapport au nombre de points de vente ;
- ◆ les coûts de pilotage et d'animation commerciale : ce sont les frais de personnel et de fonctionnement de la force de vente et des métiers de la fonction commerciale (animation, développement réseau, etc.), le coût des développements et de l'exploitation du SI commercial et l'amortissement de l'infrastructure informatique force de vente. Ces coûts sont considérés comme fixes par rapport aux mises mais avec une composante variable par rapport au nombre de points de vente.

Le solde est constitué par ordre d'importance des coûts d'achat des supports de jeux, des coûts logistiques, des coûts de contentieux et impayés détaillants, des droits aux paris sportifs <sup>(1)</sup> et des redevances pour les jeux de loterie sous licence de marque, des coûts de développements et d'exploitation du SI back-office commercial et clients, des commissions bancaires pour les paiements en ligne, des coûts d'infrastructures des agences commerciales et des coûts d'exécution des tirages et de promulgation des résultats.

(1) Depuis l'ouverture à la concurrence du marché des jeux d'argent et de hasard en ligne, la France a choisi de reconnaître une protection spécifique aux manifestations sportives en instaurant la notion de « droit au pari » décrite par le Code du sport. Les fédérations sportives, ainsi que les organisateurs de manifestations sportives sont propriétaires du droit d'exploitation des manifestations ou compétitions sportives qu'ils organisent. Ce droit d'exploitation inclut le droit de consentir à l'organisation de paris sur les manifestations ou compétitions sportives, contre rémunération de la part des opérateurs de paris (en général un % des mises enregistrées sur les compétitions concernées).

Les coûts de marketing et communication représentent environ 20 %, en moyenne sur la période 2019-2020, des charges d'exploitation. Ils sont très majoritairement fixes et correspondent principalement et par ordre d'importance :

- ◆ aux coûts de développement et d'exploitation informatique des jeux et des services pour la Loterie, les Paris Sportifs et les activités adjacentes (frais de personnel, licences logicielles, maintenances et amortissement *data center*) ;
- ◆ aux dépenses de publicité (achat d'espaces et frais techniques de production) ;
- ◆ aux frais de personnel et de fonctionnement des équipes marketing, publicité et fonction clients ;
- ◆ aux dépenses de conception et d'animation des offres et des services (ex : études marketing, création des offres, rémunération de la génération de trafic digital, créations des campagnes d'animation, services cotation des paris sportifs, etc.).

Ces quatre coûts représentent l'essentiel des coûts marketing et communication. Le solde est constitué par ordre d'importance des coûts des opérations promotionnelles en points de vente et en ligne, des coûts de sponsoring, des coûts de production des émissions TV de tirage, des coûts de communication corporate et des coûts de service client.

Les coûts administratifs et généraux, représentent environ 10 %, en moyenne sur la période 2019-2020, des charges d'exploitation, sont fixes par définition. Ils regroupent principalement et par ordre d'importance :

- ◆ les frais de personnel et de fonctionnement de l'ensemble des fonctions corporate ;
- ◆ les coûts associés aux bâtiments ;
- ◆ les coûts d'infrastructure informatique et télécommunication d'entreprise.

En millions d'euros

	2020	2019
Obligataire	623	759
Monétaire	555	275
Actions	43	51
Diversification	32	31
<b>TOTAL</b>	<b>1 253</b>	<b>1 115</b>

La poche diversification correspond aux investissements réalisés dans des fonds d'innovation, principalement Partech et Raise, qui soutiennent le développement de start-ups.

- ◆ la variation de valeur des instruments dérivés ;
- ◆ le résultat de change. Les devises sur lesquelles le Groupe a encouru une exposition significative sont :
  - ◆ le dollar américain pour les exercices clos le 31 décembre 2020 et 2019 pour un montant maximum équivalent de 32,4 M\$ en 2020 et 29,2 M\$ en 2019, du fait de la localisation aux États-Unis et au Canada des imprimeurs de tickets de jeux instantanés ;

Ces trois coûts représentent l'essentiel des coûts administratifs et généraux. Le solde est constitué, par ordre d'importance, des taxes, des assurances et frais de gestion, des coûts de mécénat et des activités RSE (dont le Jeu responsable) et de divers coûts de fonctionnement du Groupe.

### 7.1.3.9 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant correspond au chiffre d'affaires net des charges d'exploitation.

#### 7.1.3.10 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel correspond au résultat opérationnel courant déduction faite des autres produits et charges opérationnels non courants, c'est-à-dire les produits et charges à caractère inhabituels et significatifs comptabilisés pendant la période. Les éléments inhabituels et significatifs figurent dans le résultat opérationnel sur les lignes « autres produits opérationnels non courants » et « autres charges opérationnelles non courantes ». Ces éléments incluent pour l'essentiel des coûts de restructuration, résultats de cessions des immobilisations, pertes de valeurs sur actifs immobilisés et d'autres coûts non récurrents (voir note 4.2.3 de l'Annexe 1 – Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2020).

#### 7.1.3.11 Résultat financier

Le résultat financier inclut :

- ◆ le coût de l'endettement qui correspond principalement à la charge d'intérêt sur l'emprunt lié à l'acquisition du siège social, au crédit syndiqué lié à l'acquisition de Sport Group et au crédit syndiqué destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation. Le détail des emprunts est donné dans la note 8.1 Actifs et passifs financiers des Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2020.
- ◆ les produits liés aux investissements financiers, dont la répartition moyenne par type de placements était la suivante :

- ◆ la livre sterling pour les exercices clos le 31 décembre 2020 et 2019, pour un montant maximum de 6,4 M£ en 2020 et 6,1 M£ en 2019, la livre étant la monnaie fonctionnelle de FDJ Gaming Solutions UK et de Sporting Group, filiales à 100 % de FDJ localisées au Royaume-Uni.

#### 7.1.3.12 Impôt sur le résultat

La charge d'impôt sur le résultat est une notion économique, intégrant la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé, du fait principalement des décalages temporaires.

## 7.1.4 Indicateurs alternatifs de performance

Le Groupe présente dans ses comptes des indicateurs en complément des mesures IFRS. Ces indicateurs, qui sont définis au paragraphe 7.1.3 « Principaux postes du compte de résultat » et visibles dans le compte de résultat, en amont de la ligne chiffre d'affaires, sont les suivants :

- ◆ les mises ;
- ◆ la part revenant aux gagnants ;
- ◆ le Produit Brut des Jeux ;
- ◆ les prélèvements publics hors impôts sur les résultats ;
- ◆ le Produit Net des Jeux ;
- ◆ le produit des autres activités.

Le Groupe présente plusieurs indicateurs supplémentaires dont notamment (i) le taux de mises digitales et de mises numérisées, (ii) la marge contributive des secteurs opérationnels, (iii) l'EBITDA, (iv) les Capex, (v) le ratio de conversion de l'EBITDA en trésorerie et (vi) l'excédent net de trésorerie.

Ces mesures ne sont pas des indicateurs prévus par les normes IFRS et n'ont pas de définitions standards. Par conséquent, les définitions utilisées par le Groupe pourraient ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. Ces mesures ne doivent pas être utilisées à l'exclusion ou en substitution des mesures IFRS. En particulier, l'excédent net de trésorerie ne doit pas être considéré comme un substitut à l'analyse de la trésorerie et équivalents de trésorerie tels que présentés selon les normes IFRS. Les tableaux ci-après présentent ces indicateurs pour les périodes indiquées ainsi que leurs calculs.

### Taux de mises digitales

Portées notamment par la forte croissance des mises digitales loterie, les mises digitales du Groupe enregistrent une nouvelle progression annuelle de près de 40 %, pour atteindre plus de 1,5 Md€ soit près de 10 % du total des mises.

En millions d'euros	2020	2019 (retraité)
Mises totales	15 959,2	17 131,0
Mises digitales	1 534,8	1 097,6
<b>Taux de mises digitales (%)</b>	<b>9,6 %</b>	<b>6,4 %</b>

### Taux de mises numérisées

Le taux de mises numérisées correspond aux mises numérisées ramenées aux mises totales. Les mises numérisées regroupent les mises en ligne et les mises dématérialisées en points de vente (mises en points de vente utilisant un service digital ou une application pour leur préparation ou leur exécution).

En millions d'euros	2020	2019 (retraité)
Mises totales	15 959,2	17 131,0
Mises numérisées	3 815,6	3 398,2
<b>Taux de mises numérisées (%)</b>	<b>23,9 %</b>	<b>19,8 %</b>

### Marge contributive des secteurs opérationnels

La marge contributive se calcule par différence entre le chiffre d'affaires des secteurs opérationnels et les coûts des ventes et les coûts marketing et communication (hors amortissements) qui leur sont attribués (voir paragraphe 7.1.1.4 « Information sectorielle »).

En millions d'euros	2020	2019 (retraité)
BU Loterie	502,4	509,0
BU Paris sportifs	103,0	100,0
ABU	-3,3	3,0

## EBITDA

L'EBITDA (voir 7.2 Analyse des résultats pour l'exercice clos le 31 décembre 2020) correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements.

En millions d'euros	2020	2019 (retraité)
Résultat opérationnel courant	324,7	326,0
Dotations nettes aux amortissements	-101,9	-96,1
<b>EBITDA</b>	<b>426,6</b>	<b>422,0</b>

## Capex

Les Capex (ou dépenses d'investissement) représentent la somme investie pour acquérir (ou améliorer) des immobilisations corporelles, incorporelles, acquérir une nouvelle branche d'activité (voir paragraphe 8.3.2 « Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement ») ou racheter des parts

d'actionnaires minoritaires. Sur 2020, ils intègrent les paiements liés à l'actif incorporel reconnu au titre de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation pour 380 M€ (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

En millions d'euros	2020	2019
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	459,8	67,1
Acquisition de titres	-	111,8
<b>TOTAL CAPEX</b>	<b>459,8</b>	<b>178,9</b>

## Conversion de l'EBITDA en trésorerie

Le ratio de conversion de l'EBITDA en trésorerie correspond à l'EBITDA effectivement transformé en trésorerie une fois retranchées les dépenses d'investissement (Capex) et la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) de la période (voir paragraphe 8.3.1 « Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles »), ramené à l'EBITDA total.

Pour des besoins de comparabilité entre les exercices, certains éléments constitutifs du free cash-flow peuvent être ponctuellement retraités dans la production de cet indicateur. Ces retraitements recouvrent principalement les Capex non récurrents dans le cycle d'activité du Groupe (paiements liés à l'actif incorporel reconnu au titre de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation en 2020, acquisition de Sporting Group en 2019), ainsi que les effets de calendrier impactant la variation de BFR du Groupe.

En millions d'euros	2020	2019 <sup>(3)</sup>
EBITDA	427	346
Capex (retraités)	-80 <sup>(1)</sup>	-67
Variation de BFR (retraitée)	39 <sup>(2)</sup>	18
Free cash-flow		
EBITDA - Capex (retraités) +/- Variation de BFR (retraitée)	386	297
<b>Conversion de l'EBITDA en trésorerie (%)</b>	<b>91 %</b>	<b>86 %</b>

(1) Capex retraités du paiement des droits exclusifs d'exploitation des jeux (380 M€).

(2) Variation de BFR retraitée des effets calendriers sur les prélèvements publics et lots non réclamés (-142 M€), les gains à payer (-85 M€) et les créances et dettes auprès du réseau de distribution (-69 M€), et incluant la variation du dispositif de couverture des avoirs des joueurs (fiducie) étendu en 2020 à l'ensemble de la valeur de ces avoirs (-15 M€), ainsi que la variation du fonds de liquidité Euromillions (-10 M€).

(3) EBITDA 2019 publié, variation de BFR retraitée des mouvements sur fonds joueurs à rétrocéder à l'État dans le cadre de la loi Pacte (63 M€) et Capex retraités des coûts liés à l'acquisition de Sporting Group (112 M€).

## Excédent net de trésorerie

L'excédent net de trésorerie constitue l'indicateur utilisé en interne pour suivre la solidité de la structure financière du Groupe (voir paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe »). Il se calcule comme :

- ◆ la somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des titres de placements et dépôts à terme mobilisables dans un horizon court terme (donc hors trésorerie sous séquestre et dépôts de garantie) ;
- ◆ diminuée des dettes financières courantes et non courantes (hors dépôts et cautionnement versés), incluant les passifs locatifs liés à IFRS 16 – Contrats de location, et de la valeur des fonds réglementaires (fonds permanent, excédent du fonds permanent, fonds de contrepartie et fonds de réserve). Suite à l'adoption de la loi Pacte, les fonds à restituer à l'État au plus tard le 30 décembre 2022 sont présentés dans les comptes du Groupe en dette financière courante depuis le 30 juin 2019.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Actifs financiers non courants au coût amorti	320,0	440,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	182,1	114,4
Autres	69,2	29,9
<b>Total Actifs financiers non courants</b>	<b>571,4</b>	<b>584,3</b>
Actifs financiers courants au coût amorti	210,0	253,0
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	5,0	16,1
Instruments dérivés courants	0,5	0,9
Dépôts et cautionnements	0,2	2,1
<b>Total Actifs financiers courants</b>	<b>215,7</b>	<b>272,2</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>787,1</b>	<b>856,5</b>
Placements, équivalents de trésorerie	218,5	121,2
Comptes bancaires et autres disponibilités	454,7	80,3
<b>Total Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>673,2</b>	<b>201,5</b>
Dettes financières, part à plus d'un an	490,2	205,0
Dettes de location, part à plus d'un an	19,3	24,4
Autres passifs financiers	0,5	0,3
<b>Total Passifs financiers non courants</b>	<b>510,0</b>	<b>229,7</b>
Dettes financières, part à moins d'un an	26,9	8,2
Dettes de location, part à moins d'un an	6,8	7,0
Instruments dérivés courants	1,7	0,7
Découverts bancaires	0,3	40,2
Autres passifs financiers	182,6	130,5
<b>Total passifs financiers courants</b>	<b>218,2</b>	<b>186,5</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>728,2</b>	<b>416,3</b>
Dépôts et cautionnements reçus/donnés (courants et non courants)	- 64,0	- 26,4
Droits exclusifs d'exploitation	-	- 380,0
Reclassement des portefeuilles joueurs non couverts par la fiducie	-	- 26,9
Trésorerie soumise à restrictions	- 5,0	- 5,3
Sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions	- 85,8	- 77,2
Dette nette liée à l'excédent du fonds permanent	-	- 46,1
<b>EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE</b>	<b>577,3</b>	<b>79,9</b>



## 7.2 Analyses des résultats pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé (en millions d'euros) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

En millions d'euros	2020	2019 (retraité)
<b>Mises</b>	<b>15 959,2</b>	<b>17 131,0</b>
Part revenant aux gagnants	-10 851,8	-11 671,9
% TRJ	68,0 %	68,1 %
<b>Produit Brut des Jeux</b>	<b>5 107,5</b>	<b>5 459,1</b>
% PBJ	32,0 %	31,9 %
Prélèvements publics	-3 242,7	-3 467,4
% PP	20,3 %	20,2 %
Autres activités paris sportifs	13,9	17,3
<b>Produit Net des Jeux</b>	<b>1 878,7</b>	<b>2 008,9</b>
% PNJ	11,8 %	11,7 %
<b>Produit des autres activités</b>	<b>40,9</b>	<b>39,5</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 919,6</b>	<b>2 048,5</b>
Coût des ventes	-1 079,0	-1 186,8
Coûts marketing et communication	-329,7	-344,1
Coûts administratifs et généraux	-172,5	-182,5
Autres produits opérationnels	2,7	0,6
Autres charges opérationnelles	-16,3	-9,7
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>324,7</b>	<b>325,9</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>292,7</b>	<b>293,7</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>4,6</b>	<b>20,6</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>298,7</b>	<b>316,3</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>213,7</b>	<b>201,8</b>
Dont		
◆ Part du Groupe	213,7	201,8
◆ Participations ne donnant pas le contrôle	-	-
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>1,12</b>	<b>0,70</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>1,12</b>	<b>0,70</b>

## 31.12.2020

<i>En millions d'euros</i>	BU Loterie	BU Paris sportifs	Autres secteurs - ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	12 733	3 186	40	-	15 959	-	15 959
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 337	769	2	-	5 107	-	5 107
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 492	372	15	-	1 879	-	1 879
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>1 495</b>	<b>372</b>	<b>52</b>	<b>1</b>	<b>1 920</b>	-	<b>1 920</b>
Coût des ventes	- 847	- 183	- 9	-	- 1 039	- 40	- 1 079
Coûts marketing et communication	- 145	- 86	- 46	- 24	- 301	- 28	- 330
<b>Marge contributive</b>	<b>502</b>	<b>103</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>579</b>	<b>68</b>	<b>511</b>
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	- 152	- 152	- 34	- 186
<i>Total charges</i>	- 992	- 269	- 55	- 176	- 1 493	- 102	- 1 595
<b>EBITDA</b>	-	-	-	-	<b>427</b>	-	-
Amortissement	-	-	-	-	-	- 102	-
<b>Résultat opérationnel courant (ROC)</b>	-	-	-	-	-	-	<b>325</b>

## 31.12.2019 Retraité

<i>En millions d'euros</i>	BU Loterie	BU Paris sportifs	Autres secteurs - ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	13 549	3 538	45	-	17 131	-	17 131
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 618	841	-	-	5 459	-	5 459
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 585	407	18	-	2 009	-	2 009
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>1 589</b>	<b>407</b>	<b>52</b>	<b>1</b>	<b>2 048</b>	-	<b>2 048</b>
Coût des ventes	- 932	- 210	- 6	-	- 1 148	- 39	- 1 187
Coûts marketing et communication	- 147	- 96	- 43	- 31	- 318	- 26	- 344
<b>Marge contributive</b>	<b>509</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>583</b>	<b>65</b>	<b>517</b>
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	- 161	- 161	- 31	- 192
<i>Total charges</i>	- 1 079	- 306	- 49	- 192	- 1 627	- 96	- 1 723
<b>EBITDA</b>	-	-	-	-	<b>422</b>	-	-
Amortissement	-	-	-	-	-	96	-
<b>Résultat opérationnel courant (ROC)</b>	-	-	-	-	-	-	<b>326</b>

## 7.2.1. Mises

Les mises du Groupe s'élèvent à 15 959 M€, en baisse de 6,8 % par rapport au 31 décembre 2019 retraité.

Après un début d'exercice en ligne avec les objectifs, la crise sanitaire et le 1<sup>er</sup> confinement (mi-mars/mi-mai) affectent les

mises du 1<sup>er</sup> semestre qui chutent de 18,4 %. Grâce à une reprise progressive dès mi-mai et accentuée durant l'été, et malgré le 2<sup>d</sup> confinement (fin octobre/mi-décembre), FDJ enregistre une croissance des mises de + 2,8 % au 2<sup>d</sup> semestre.

L'évolution des mises par gamme est la suivante :

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019 Publié	Variation vs N-1		31.12.2019 Retraité <sup>(1)</sup>	Variation vs N-1	
Jeux instantanés	7 718,4	8 204,6	- 486,2	- 5,9 %	8 204,6	- 486,2	- 5,9 %
Jeux de tirage	5 014,7	5 479,8	- 465,1	- 8,5 %	5 344,1	- 329,4	- 6,2 %
Loterie	12 733,1	13 684,4	- 951,3	- 7,0 %	13 548,7	- 815,6	- 6,0 %
Paris Sportifs	3 185,7	3 537,8	- 352,1	- 10,0 %	3 537,8	- 352,1	- 10,0 %
Autres <sup>(2)</sup>	40,4	17,3	23,1	133,9 %	44,5	- 4,1	- 9,3 %
<b>Mises</b>	<b>15 959,2</b>	<b>17 239,5</b>	<b>- 1 280,2</b>	<b>- 7,4 %</b>	<b>17 131,0</b>	<b>- 1 171,8</b>	<b>- 6,8 %</b>
dont mises digitales <sup>(3)</sup>	1 534,8	1 102,3	432,5	39,2 %	1 097,6	437,2	39,8 %
dont mises numérisées <sup>(3)</sup>	3 815,6	3 403,0	412,6	12,1 %	3 398,2	417,4	12,3 %

(1) Retraité de la nouvelle fiscalité applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2020, de l'impact des cycles longs exceptionnels sur la Loterie et intégrant Sporting Group en année pleine.

(2) Offre de paris sportifs classiques (fixed odds) proposée par Sporting Group.

(3) Incluant les mises liées à l'offre de paris sportifs classiques (fixed odds) proposée par Sporting Group.

### Loterie (12 733 M€ ; - 816 M€ ; - 6 %)

Les mises des jeux de loterie affichent une baisse de 6 % comparativement à 2019. La très forte croissance des mises digitales, + 62 % à plus de 1,1 Md€ soit près de 9 % des mises loterie, ne compense que partiellement le repli de l'activité en points de vente. L'impact de la crise sanitaire a été particulièrement important au 1<sup>er</sup> semestre (mises en recul de 12,6 %) tandis que l'activité a résisté au 2<sup>d</sup> semestre (- 1,7 % et + 1,0 % hors Amigo).

Les mises des jeux instantanés ressortent à 7,7 Mds€, en baisse de - 5,9 % par rapport à 2019. Une moindre fréquentation des points de vente pendant les deux confinements et la suspension des événements et des animations du calendrier marketing au deuxième trimestre expliquent cette évolution qui touche tous les segments. Le calendrier des lancements – relancement de jeux a été particulièrement bouleversé avec des reports sur le 2<sup>d</sup> semestre 2020, voire en 2021. Ainsi, la famille de jeux Mots Croisés (3, 5 et 10 €) relancée en octobre au lieu d'avril initialement prévu. Début novembre, FDJ a également lancé son second jeu phygital, « Qui veut gagner des millions » inspiré du jeu télévisé éponyme. Il se compose d'un ticket à gratter physique et d'un jeu digital additionnel facultatif permettant au joueur de remettre ses gains éventuels en jeu et de tenter de les multiplier jusqu'à 50 fois.

Les jeux de tirage enregistrent des mises de 5 Mds€, en recul de 6,2 % par rapport à 2019. Hors Amigo, les mises des jeux de tirage progressent de 5,2 % à plus de 4 Mds€, grâce aux bonnes performances des jeux Loto et Euromillions, portés par des cycles longs, notamment sur le quatrième trimestre, et le succès de leurs relancements (novembre 2019 et février 2020 respectivement),

mais aussi de KENO, relancé avec succès en octobre 2020, et Bingo. L'impact des confinements sur Amigo a été important avec, afin de limiter le stationnement en points de vente, sa suspension entre le 19 mars et le 8 juin 2020 et l'extinction de ses écrans lors du 2<sup>d</sup> confinement. Le jeu Amigo a également fait l'objet d'un relancement en novembre. Malgré une baisse supérieure à 30 %, le jeu conserve un niveau de mises supérieur au milliard d'euros.

### Paris sportifs (3 186 M€ ; - 352,1 M€ ; - 10 %)

Les mises paris sportifs ressortent à 3,2 Mds€, en baisse de - 10 % par rapport à 2019. Le rebond de mises au 2<sup>d</sup> semestre (+ 20 %) n'ayant pu totalement compenser le recul de près de 40 % enregistré sur le 1<sup>er</sup> semestre.

Celui-ci est imputable à l'assèchement de l'offre de paris entre la mi-mars 2020 et la mi-mai 2020 suite à l'annulation de pratiquement la totalité des compétitions sportives. Sur cette période, l'offre a été limitée (championnat/coupe de Biélorussie (football) ainsi que les championnats de football et de baseball coréen), et les mises ont chuté de plus de 90 %. Dès mi-mai et la reprise progressive de la majorité des compétitions sportives d'importance, les mises rebondissaient fortement, et FDJ a accompagné cette reprise dynamique avec notamment une campagne média « Signez votre retour », le lancement du nouveau site Web ParionsSport En Ligne et le lancement des nouvelles offres de jeu Loto Foot 8 et 12.

Au-delà d'un report durant l'été de quelques compétitions (Ligue des Champions de football, principaux championnats européens) et au parcours des équipes françaises en Champions League, la bonne activité du 2<sup>d</sup> semestre et en particulier au quatrième

trimestre, confirme la forte attractivité des paris sportifs qui s'est notamment traduite par plusieurs records historiques consécutifs de mises, en novembre, aussi bien sur ParionsSport Point de Vente que ParionsSport En Ligne, ce dernier enregistrant même une croissance sur l'exercice.

## Mises digitales

Portées notamment par la forte croissance des mises digitales loterie, les mises digitales du Groupe enregistrent une nouvelle progression annuelle de près de 40 %, pour atteindre plus de 1,5 Md€ soit près de 10 % du total des mises.

## Mises numérisées

Les mises numérisées regroupent les mises digitales et les mises dématérialisées en point de vente, c'est-à-dire utilisant un service digital/une application pour leur préparation, avant enregistrement par le détaillant.

Grâce à la performance des mises digitales loterie et avec des mises dématérialisées des paris sportifs en point de vente quasi stables, les mises numérisées progressent de 12 % à 3,8 Mds€. À fin décembre 2020, celles-ci représentent 23,9 % des mises totales (vs 19,7 % fin 2019), dépassant l'objectif fixé par le Groupe de 20 % de mises numérisées en 2020.

## 7.2.2 Produit Net des Jeux (PNJ)

Le Produit Net des Jeux (PNJ) correspond aux mises des joueurs, minorées des gains reversés ou à verser aux joueurs, et des prélèvements publics. Il intègre également le revenu généré par l'activité B2C <sup>(1)</sup> de Sporting Group (*spread betting* ou paris à fourchette <sup>(2)</sup>, *fixed odds betting* ou paris à cotes fixes).

La part revenant aux gagnants s'élève à 10,9 Mds€ à fin décembre 2020 (- 7 % vs 2019 retraité). Le Taux de Retour aux Joueurs moyen s'établit en 2020 à 68,0 %, comparativement à 68,1 % au 31 décembre 2019 retraité.

Le Produit Brut des Jeux (PBJ) s'élève à 5 107 M€ à fin décembre 2020 (- 6,4 % vs 2019 retraité).

Les prélèvements publics s'établissent à 3 243 M€, en baisse de 6,5 % (- 225 M€) par rapport à 2019 retraité. Leur variation suit celle du PBJ, qui représente l'assiette de leur calcul dans le nouveau cadre fiscal en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

La disparition du fonds de contrepartie à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 faisant suite à l'adoption de la loi Pacte implique la disparition des dotations structurelles aux fonds de contrepartie afférente comptabilisée dans le compte de résultat du Groupe jusqu'à fin 2019.

Les autres activités de paris sportifs intègrent la composante *spread betting* de l'activité B2C de Sporting Group. Cette activité ressort en baisse de 9,3 % en 2020 comparativement à 2019 retraité, subissant l'annulation de pratiquement la totalité des compétitions sportives au cours du deuxième trimestre de l'exercice 2020.

Le Produit Net des Jeux constitue la rémunération du groupe FDJ sur ses activités des jeux. Il atteint 1 878,7 M€ en baisse de 130,3 M€ par rapport à 2019 retraité (- 6,5 %).

## 7.2.3 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires inclut le Produit Net des Jeux (PNJ), les produits des autres activités qui correspondent principalement aux ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels ainsi que la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs de l'activité B2B <sup>(3)</sup> à l'international. Le produit des autres activités atteint 40,9 M€ en 2020, en progression de 1,4 M€ (+ 3,6 %) comparativement à 2019 retraité.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit ainsi à 1 919,6 M€ en 2020, en retrait de 128,9 M€ par rapport à 2019 retraité (- 6,3 %).

(1) B2C désigne les activités commerciales et marketing réalisées pour les consommateurs finaux.

(2) Le *spread betting* consiste à pronostiquer si un nombre d'actions (ou faits de match) durant une rencontre sera inférieur ou supérieur à une fourchette d'actions (*spread*) fixée par le coteur.

(3) B2B désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre entreprises.

## 7.2.4 Résultat opérationnel courant (ROC)/EBITDA

Le coût des ventes s'établit à 1 079 M€ en 2020, en baisse de 108 M€ (-9,1%) comparativement à 2019 retraité. Il est constitué à hauteur de 772 M€ (-87 M€ par rapport à 2019 retraité, soit -10,1%), de la rémunération des détaillants dont le niveau évolue mécaniquement avec les mises réseau de la période (-10%) et de 33 M€ de la rémunération des autres intermédiaires en retrait de 5,5 M€, 14%. Les autres coûts des ventes (289 M€ en 2020) baissent de 15 M€ par rapport à 2019 retraité sous l'effet de la diminution des autres coûts variables en lien avec la baisse d'activité (achats de supports de jeu, droit au paris), ainsi que de l'allègement temporaire du dispositif d'animation commerciale enclenché par le Groupe dans le cadre du plan d'économies 2020 visant à compenser en partie la baisse d'activité liée à la crise Covid-19.

Les coûts marketing et communication comprennent les coûts de publicité et de conception des offres, ainsi que les coûts de développements et d'exploitation informatiques des jeux et services. Ils s'établissent à 329,7 M€ en 2020, en baisse de 14,4 M€ par rapport à 2019 retraité (-4,2%).

La réduction des dépenses publi-promotionnelles, et en premier lieu celles du plan média dans le cadre, notamment, de la suspension du calendrier marketing au deuxième trimestre, explique la baisse car les charges liées au développement de l'offre de jeux et de services ont continué de progresser, conformément à la stratégie du Groupe.

Les coûts administratifs et généraux regroupent principalement les frais de personnel et de fonctionnement des fonctions centrales, ainsi que les coûts des bâtiments et les coûts d'infrastructures informatiques. Ils s'établissent à 172,5 M€ en 2020, en baisse de 10 M€ par rapport à 2019 retraité (-5,5%), sous l'effet de la réduction des dépenses de fonctionnement (frais de déplacement, honoraires et communication interne) enclenchée dans le cadre du plan d'économies.

La variation à la baisse des autres produits et charges opérationnels (-4,6 M€ par rapport à 2019) s'explique par l'amortissement sur un exercice complet des droits exclusifs d'exploitation des jeux, qui a commencé en mai 2019.

Le résultat opérationnel courant (ROC) du Groupe s'établit ainsi à 324,7 M€ en 2020, en baisse de 1,3 M€ (-0,4%) comparativement à 2019 retraité.

L'augmentation des dotations nettes aux amortissements (+5,9 M€ par rapport à 2019 retraité) est principalement induite par les droits exclusifs d'exploitation qui sont amortis dans les comptes du Groupe à compter de mai 2019.

L'EBITDA, qui correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements, s'établit à 426,6 M€, en hausse de 4,6 M€ (+1,1%) par rapport à 2019 retraité. La marge d'EBITDA atteint 22,2% en 2020, en hausse de 1,6 point par rapport à 2019 retraité.

## 7.2.5 Résultat opérationnel

Les autres produits et charges opérationnels non courants s'établissent à -32 M€ en 2020, impactés principalement par des dépréciations d'actifs (-25,8 M€) et des charges de restructuration liés à l'arrêt de l'activité *trading* en propre de Sporting Group décidée fin 2019 (-4,4 M€).

Les autres produits et charges opérationnels non courants de 2019 retraité s'établissaient à -32 M€, principalement liés à des dépréciations d'actifs (-22 M€) et aux charges afférentes aux opérations de M&A (-5 M€).

Le résultat opérationnel s'établit à 292,7 M€ en 2020, en baisse de 1 M€ par rapport à 2019 retraité (-0,3%).

## 7.2.6 Résultat financier

Le résultat financier au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019 se présente comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Coût de l'endettement financier	- 5,4	- 2,3
Produits financiers	14,4	23,8
Autres charges financières	- 4,3	- 0,9
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>4,6</b>	<b>20,6</b>

La baisse du résultat financier (+ 4,6 M€ en 2020 contre + 20,6 M€ en 2019) s'explique principalement par l'évolution des marchés financiers, moins favorable en 2020, les titres évalués à la juste valeur par résultat n'ayant généré qu'un produit de 3,4 M€ en 2020 contre un produit de 11,0 M€ en 2019, et par

l'augmentation du coût de l'endettement financier (5,4 M€ en 2020 contre 2,3 M€) consécutive à la signature du crédit syndiqué de 380 M€ destiné au financement de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation.

## 7.2.7 Charge d'impôt sur le résultat

La charge d'impôt du Groupe (85 M€ en 2020 contre 114,4 M€ pour 2019 retraité) est en diminution du fait de la baisse du résultat avant impôt et d'une perte court terme déductible fiscalement liée à la liquidation des sociétés du groupe Sporting

acquises par le Groupe en 2019. Le taux d'impôt effectif ressort ainsi à 28,6 % à fin décembre 2020 contre 36,2 % au 31 décembre 2019 retraité.

## 7.2.8 Résultat net

Le résultat net consolidé s'élève ainsi à 213,7 M€ en 2020 (201,8 M€ pour 2019 retraité).

# Trésorerie et capitaux

<b>8.1</b>	<b>Présentation générale</b>	<b>118</b>
8.1.1	Principales ressources financières et principaux besoins de trésorerie du Groupe	118
8.1.2	Excédent net de trésorerie du Groupe	122
<b>8.2</b>	<b>Sources de financement nécessaires à l'avenir</b>	<b>124</b>
<b>8.3</b>	<b>Flux de trésorerie consolidés du Groupe</b>	<b>125</b>
8.3.1	Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles	125
8.3.2	Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement	126
8.3.3	Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement	127
<b>8.4</b>	<b>Restriction à l'utilisation de capitaux</b>	<b>128</b>

## 8.1 Présentation générale

Le Groupe dégage structurellement un excédent en fonds de roulement, compte tenu des particularités de son activité d'opérateur de jeux d'argent et de hasard dans un environnement fortement régulé, et se traduisant par des modalités d'encaissement du montant des mises d'un côté et de décaissement des gains à payer et à répartir et des sommes à régler au titre des prélèvements publics.

Le Groupe disposait d'un excédent net de trésorerie de 577 M€ au 31 décembre 2020 et de 80 M€ au 31 décembre 2019.

La loi Pacte a opéré une profonde refonte du cadre de régulation applicable au secteur des jeux d'argent et de hasard, notamment en modifiant à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 la fiscalité des jeux d'argent et de hasard en prévoyant un changement d'assiette de la rémunération de FDJ et des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs, ainsi que la clôture des fonds de contrepartie, fonds permanent et fonds de réserve dont les sommes devront être reversées à l'État avant une date fixée par décret et au plus tard le 30 décembre 2022.

### 8.1.1 Principales ressources financières et principaux besoins de trésorerie du Groupe

Les principales ressources financières du Groupe sont :

- ◆ l'EBITDA et le ratio de conversion de l'EBITDA en trésorerie (voir paragraphe 7.1.4. « Indicateurs alternatifs de performance ») ;
- ◆ l'excédent en fonds de roulement, dont les fonds joueurs spécifiques prévus au titre des règlements de jeux, qui ne sont pas clos au 1<sup>er</sup> janvier 2020 suite à l'application de la loi Pacte ;
- ◆ jusqu'au 31 décembre 2019, les fonds joueurs réglementaires. Ces fonds, clos à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, seront restitués à l'État selon un calendrier restant à définir, par application de l'article 138 de la loi Pacte, et sont reclassés en dettes financières ;
- ◆ les emprunts ;
- ◆ jusqu'au 31 décembre 2019, la dette envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation ; cette dette a été réglée en avril 2020.

Les principaux besoins de trésorerie du Groupe correspondent aux :

- ◆ dividendes versés ;
- ◆ investissements ;
- ◆ impôts (sur le résultat) payés ;
- ◆ remboursements d'emprunts et intérêts payés correspondants

#### 8.1.1.1 EBITDA

Le Groupe dégage une rentabilité solide génératrice de trésorerie importante, avec un taux de conversion de son EBITDA en numéraire élevé (voir paragraphe 5.3.1 « Atouts du Groupe » et chapitre 7 « Examen de la situation financière et du résultat » pour une présentation de l'EBITDA). Son EBITDA s'est élevé à 427 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et à 346 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 <sup>(1)</sup>.

#### 8.1.1.2 Excédent en fonds de roulement

L'excédent en fonds de roulement inclut principalement :

- ◆ les gains à payer et disponibilités joueurs ;
- ◆ les créances et dettes auprès du réseau de distribution ;
- ◆ les passifs de prélèvements publics incluant les lots non réclamés ;
- ◆ les fonds joueurs qui ne sont pas clos au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

##### a. Gains à payer et disponibilités joueurs

Les gains à payer et disponibilités joueurs s'élèvent à 289 M€ au 31 décembre 2020 et à 189 M€ au 31 décembre 2019.

Les gains à payer sont des gains non forclos, restant à payer aux joueurs, et les disponibilités joueurs correspondent aux sommes disponibles sur les porte-monnaie des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionsportenligne.fr.

Le calendrier des tirages, ainsi que le cycle de vie des jeux Loto® et Euromillions qui présentent les gains les plus élevés, sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le niveau des gains à payer en fin d'exercice (voir chapitre 7.1.2.3. Saisonnalité – Effet du cycle de vie des jeux et du calendrier sportif).

Les gros lots (supérieurs à 2 000 €) relatifs à des mises jouées dans le réseau de point de vente sont payables par virement en points de vente jusqu'à 30 000 €, ou par virement (ou chèque pour les lots supérieurs à 500 000 €) en centre de paiement. Ils sont payables avant que la forclusion n'intervienne. Ces délais sont de 30 jours suivant la fin d'émission des jeux instantanés ou de 60 jours suivant le tirage ou l'événement sportif. En 2020, ces dates limites de paiement des gains ont été allongées afin que les gagnants puissent se faire payer leurs gains à l'issue des périodes de confinement liées à la crise sanitaire.

En fonction de la date de « tombée » de ces gros lots et de leur règlement, les gains à payer peuvent présenter des soldes sensiblement différents d'une clôture à l'autre.

(1) EBITDA 2019 publié. Dans un souci de comparabilité des indicateurs financiers clés, le Groupe a par ailleurs présenté une EBITDA 2019 retraité du nouveau cadre fiscal et réglementaire effectif depuis début 2020, de l'impact des cycles longs exceptionnels loterie, et incluant Sporting Group en année pleine. L'EBITDA 2019 retraité s'élève à 422 M€, ramenant la hausse constatée de l'EBITDA en 2020 à 5 M€ (+ 1,1 %).



## b. Créances et dettes auprès du réseau de distribution

Les créances sur le réseau de distribution et joueurs correspondent aux mises encaissées par les détaillants sur la fin de la période, et non encore prélevées par FDJ. Elles sont présentées dans le tableau ci-dessous, nettes des provisions pour dépréciation.

Les dettes sur le réseau de distribution correspondent aux lots payés par le réseau et aux commissions dues au titre des mises encaissées par le réseau, et non encore payées par FDJ.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Créance sur le réseau de distribution et joueurs	235,6	438,1
Dettes envers le réseau de distribution	-143,5	-278,1
<b>CRÉANCES NETTES SUR LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION</b>	<b>92,1</b>	<b>160,0</b>

Les détaillants distributeurs de jeux sont prélevés chaque semaine du montant des mises qu'ils collectent auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions.

Le niveau des créances et dettes sur le réseau de distribution est susceptible d'évoluer de manière significative en fin de période, en fonction du calendrier, et plus précisément du jour de la semaine où tombe le 31 décembre.

Le calendrier de facturation/prélèvement du réseau est le suivant :

	Facturation	Prélèvements/virements	Délai
Détaillants	Lundi (exemple : 14 décembre 2020 pour la semaine du 7 au 13 décembre)	Mercredi (soit le 16 décembre 2020 dans notre exemple)	2 jours ouvrés

Ainsi, si le 31 décembre est un jeudi (comme ce fut le cas au 31 décembre 2020), le bilan au 31 décembre présentera 4 jours de créances et dettes détaillants (correspondant aux montants de la semaine du 28 au 31 décembre, qui seront prélevés le 6 janvier 2021) ; alors que le 31 décembre 2019 qui était un mardi présentait 9 jours de créances (du 23 au 31 décembre) dont 7 (du 23 au 29 décembre) prélevés le jeudi 2 janvier 2020 (le mercredi 1<sup>er</sup> janvier étant férié).

## c. Passifs de prélèvements publics et lots non réclamés

### 1. Passifs de prélèvements publics hors lots non réclamés en 2020 et hors excédent du fond permanent en 2019

Les passifs de prélèvements publics hors lots non réclamés en 2020 et hors excédent du fonds permanent en 2019 s'élèvent à 341 M€ au 31 décembre 2020 et à 104 M€ au 31 décembre 2019.

En 2020 et 2019, les passifs de prélèvements publics hors lots non réclamés en 2020 et hors excédent du fonds permanent en 2019, hors impôts sur les résultats, définis en note 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire », sont les suivants :

#### 2020 – Loterie

En % du PBJ	Loto/Euromillions	Autres jeux de loterie	Jour de paiement
ANS <sup>(1)</sup>	5,10 %	5,10 %	
CSG <sup>(2)</sup>	6,20 %	6,20 %	
CRDS <sup>(2)</sup>	2,20 %	2,20 %	20 du mois
Budget Général <sup>(3)</sup>	54,50 %	42,00 %	
<b>TOTAL</b>	<b>68,00 %</b>	<b>55,50 %</b>	

#### 2020 – Paris sportifs

En % du PBJ	Paris Sportifs en PDV	Paris Sportifs En Ligne	Jour de paiement
Prélèvement fiscal sur les paris sportifs <sup>(4)</sup>	27,90 %	33,70 %	
ANS <sup>(1)</sup>	6,60 %	10,60 %	
Prélèvement social sur les paris sportifs <sup>(5)</sup>	6,60 %	10,60 %	20 du mois
<b>TOTAL</b>	<b>41,10 %</b>	<b>54,90 %</b>	

(1) Agence nationale du sport (ANS) : prélèvement défini pour 2020 par les articles 1609 novovicies et 1609 tricics du Code général des impôts modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012, avec des plafonds respectifs de 72 M€ et 35 M€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au Budget Général de l'État, et pour 2019 par les articles 1609 novovicies et 1609 tricics du Code général des impôts et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012.

(2) CSG : prélèvement défini pour 2020 par les articles L. 136-71 et L. 136-8 du Code de la sécurité sociale modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par les articles L. 136-71 et L.136-8 du Code de la sécurité sociale.

CRDS : prélèvement défini pour 2020 par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 modifié par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996.

(3) À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, les prélèvements publics destinés au Budget Général de l'État sont régis par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte). Ils sont régis pour 2019 par l'article 88 de la loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012.

(4) Prélèvement fiscal : prélèvement défini pour 2020 par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI.

(5) Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L. 137-21 du Code de la sécurité sociale modifié par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par l'article 137-21 du Code de la sécurité sociale.

## 2019

En % des mises	Taux	Jour de paiement
<b>CSG</b> (en % des mises loterie) <sup>(1)</sup>	2,19 %	Vendredi
<b>CRDS</b> (en % des mises loterie) <sup>(2)</sup>	0,77 %	Vendredi
<b>ANS</b> <sup>(3)</sup> :		
Prélèvement Loterie (% des mises loterie)	1,80 %	Avant le 23 du mois
Prélèvement complémentaire Loterie (% des mises loterie)	1,80 %	Avant le 23 du mois
Prélèvement Paris Sportifs (en % des mises paris sportifs)	1,80 %	Avant le 23 du mois
<b>Prélèvement fiscal paris sportifs</b> (en % des mises paris sportifs)	5,70 %	Avant le 23 du mois
<b>Prélèvement social paris sportifs</b> (en % des mises paris sportifs)	1,80 %	Avant le 23 du mois
<b>TVA</b> (en % du PNI)	20,00 %	Avant le 23 du mois
<b>Budget général de l'État</b> <sup>(4)</sup> (en % de mises totales)	Soldes des mises	Vendredi

(1) CSG : prélèvement défini pour 2020 par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la sécurité sociale modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par les articles L. 136-7-1 et L136-8 du Code de la sécurité sociale.

(2) CRDS : prélèvement défini pour 2020 par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 modifié par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996.

(3) Agence nationale du sport (ANS) : prélèvement défini pour 2020 par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012, avec des plafonds respectifs de 72 M€ et 35 M€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au Budget Général de l'État, et pour 2019 par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012.

(4) À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, les prélèvements publics destinés au Budget Général de l'État sont régis par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte). Ils sont régis pour 2019 par l'article 88 de la loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, conformément à l'article 138 de la loi Pacte, les sommes versées au Budget Général, tout comme l'ensemble des prélèvements fiscaux et sociaux, sont réglées mensuellement (le 20 du mois m+1 au titre du mois m). Il est également prévu dans le texte qu'un acompte soit versé en décembre au titre du mois de décembre. Ces modifications du calendrier de règlement ont eu un effet positif sur la trésorerie moyenne du Groupe sur l'année 2020. Fin 2020, cet effet est cependant partiellement neutralisé par le paiement de l'acompte dû au titre du mois de décembre qui s'élevait à 165 M€.

En 2019, le calendrier hebdomadaire avait une incidence sur le niveau des prélèvements publics dus au Budget général de l'État et les prélèvements sociaux sur la loterie. Le 31 décembre étant un mardi, le bilan au 31 décembre 2019 présentait neuf jours de dettes (correspondant aux montants de la semaine du 23 au 29 décembre – prélevée le 2 janvier, ainsi qu'aux journées du 30 et 31 décembre).

## 2. Lots non réclamés

Fin 2019, les lots non réclamés sur les jeux instantanés faisaient l'objet d'un reversement à l'État (via le paiement de l'excédent du fonds permanent), et les lots non réclamés sur les jeux de tirage ou de paris sportifs étaient conservés au sein des fonds de réserve pour financer des opérations promotionnelles, sous forme de mises offertes ou d'abondement de gains.

À partir de 2020, les lots non réclamés sont dorénavant versés à l'État chaque année, au plus tard le 30 juin suivant la clôture de l'exercice, conformément à l'article 2 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels.

Au 31 décembre 2020, l'intégralité des lots non réclamés figure dans les passifs de prélèvements publics, conformément à la loi Pacte, alors qu'au 31 décembre 2019 ils étaient classés en passifs financiers courants.

#### d. Fonds joueurs qui ne sont pas clos au 1<sup>er</sup> janvier 2020

La gestion des risques est assurée par un certain nombre de fonds dont la constitution est inhérente au fonctionnement spécifique de certains jeux de répartition. Ces fonds sont conservés au-delà du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et de l'entrée en vigueur de la loi Pacte, et continuent à être utilisés pour alimenter des super cagnottes ou jackpots dédiés (ex : grand Loto<sup>®</sup> de Noël).

##### Fonds de report

Les fonds de report permettent, en cas d'absence de gagnant à un tirage, de reporter les sommes sur un tirage ultérieur quand elles ne sont pas affectées au rang de gain inférieur. Les sommes affectées aux fonds de report font partie de la part affectée aux gagnants. Pour Euromillions, le fonds de report, aussi appelé *Rolllover Fund*, est mis en commun avec les loteries participantes.

Les fonds de report s'élevaient à 29,8 millions au 31 décembre 2020 et à 28,4 M€ au 31 décembre 2019.

##### Fonds de Super Cagnotte

Les fonds de Super Cagnotte<sup>(1)</sup>, ou fonds *booster*, concernent les jeux de répartition avec mécanique jackpot, c'est-à-dire les jeux de tirage pour lesquels un gain minimum garanti existe pour un ou plusieurs rangs de gains (jackpot).

Si la part des mises affectée aux rangs de gains concernés par le jackpot ne permet pas de couvrir les gains minimums garantis, la différence est prélevée dans le fonds de Super Cagnotte. Les fonds de Super Cagnotte peuvent aussi servir à offrir aux joueurs des jackpots exceptionnels.

Pour certains jeux, les fonds peuvent également être alimentés par un pourcentage dédié des mises au sein de la part affectée aux gagnants. L'ensemble des sommes affectées à ces fonds fait partie de la part affectée aux gagnants. Chaque jeu de répartition avec mécanique jackpot a son propre fonds de Super Cagnotte.

Ces fonds s'élèvent à 192 M€ au 31 décembre 2020 et à 157 M€ au 31 décembre 2019.

#### 8.1.1.3 Les emprunts

##### Crédit Bred Banque Populaire

Un crédit d'un montant nominal de 120 M€ a été souscrit en novembre 2016 auprès de BRED Banque Populaire pour le financement partiel de l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (« immeuble Delta »). À échéance finale du 24 novembre 2031, il est à taux fixe, remboursable par échéances semestrielles (remboursement annuel de 8 M€), et est intégralement remboursable par anticipation en cas de changement de contrôle, et au cas où l'État cesserait de détenir, directement ou indirectement, 33,34 % du capital et des droits de vote de FDJ. Au 31 décembre 2020, il s'élève à 88 M€ (96 M€ fin 2019).

Un avenant sur les conditions de remboursement de cet emprunt a été conclu le 15 octobre 2019. Cet avenant prévoit qu'à compter de la réalisation du projet d'ouverture de capital de la société, l'emprunt sera intégralement remboursable par anticipation en cas de changement de contrôle, défini comme (i) l'hypothèse où l'État cesse de détenir, directement ou indirectement, au moins 20 % du capital et des droits de vote de FDJ ou (ii) un tiers vient à détenir plus de 25 % du capital de la société. Dans ce cas et également dans le cas où le ratio d'endettement (dette nette<sup>(2)</sup>/EBITDA) deviendrait supérieur à trois, FDJ a consenti au prêteur la mise en œuvre d'une promesse d'affectation hypothécaire de premier rang et sans recours sur l'immeuble Delta pour le montant restant dû. Le taux fixe sera révisé annuellement en fonction de l'évolution du ratio d'endettement.

##### Crédit syndiqué au nominal de 100 M€

Le Groupe a souscrit en mai 2019 un crédit syndiqué de 100 M€ destiné à financer l'acquisition et le refinancement de Spynsol Limited (Sporting Groupe), opérateur de droit anglais exerçant des activités B2B et B2C sur les paris sportifs. L'emprunt, octroyé par un syndicat de banques (Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale), à échéance finale du 15 mai 2024 pour 22,2 M€ et à échéance finale du 15 mai 2025 pour 44,3 M€, est rémunéré au taux Libor augmenté d'une marge variable en fonction du ratio de levier (dette financière nette consolidée<sup>(3)</sup>/EBITDA consolidé) et fait l'objet d'une couverture de taux. Un remboursement anticipé de 40 M€ a été effectué sur 2020. Au 31 décembre 2020, ce crédit syndiqué s'élève à 66,7 M€.

Son remboursement total par anticipation serait obligatoire si le Groupe venait à perdre ses droits exclusifs sur les jeux de loterie en ligne et en points de vente, et sur les paris sportifs en points de vente, ou en cas de changement de contrôle, intervenant (i) si l'État cessait de détenir une participation au capital de FDJ, sauf s'il continuait d'exercer un contrôle étroit ou (ii) si un tiers détenait au moins 50 % du capital social ou des droits de vote de FDJ.

##### Crédit syndiqué au nominal de 380 M€

Le Groupe a souscrit le 1<sup>er</sup> avril 2020 un crédit syndiqué de 380 M€ destiné à financer la contrepartie financière<sup>(4)</sup> de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation auprès d'un syndicat de banques (Bred Banque Populaire, de la Caisse d'Épargne Île-de-France, de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France, de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Paris et d'Île-de-France et du Crédit Lyonnais), d'une durée de 20 ans, remboursable trimestriellement. Il est rémunéré au taux Euribor augmenté d'une marge variable en fonction du ratio de levier (dette financière nette consolidée<sup>(3)</sup>/EBITDA consolidé) et fait l'objet d'une couverture sur six ans de près de 50 % de la dette. Au 31 décembre 2020, ce crédit syndiqué s'élève à 366 M€.

(1) Les fonds de super cagnottes Loto<sup>®</sup> et Bingo live sont alimentés par la part du TRJ alloué au rang 1 et ils sont prélevés quand leurs fonds de report respectifs ne sont pas suffisants pour financer le Jackpot. Pour le fonds de super cagnotte Euromillions, l'alimentation varie en fonction du cycle du tirage. Un pourcentage de la part des mises dévolue aux gagnants de 4,80 % est attribué pour les six premiers cycles sans gagnant de rang 1, et cette même part passe à 21 % à partir du 7<sup>e</sup> cycle. Ce fonds est prélevé sur le même principe que les autres jeux.

(2) La dette nette correspond au montant total du capital et des intérêts courus des emprunts et dettes financières à court, moyen et long terme (quelle qu'en soit la nature, y compris les comptes courants d'actionnaires et toutes formes de cession ou mobilisation de créances n'étant pas stipulées sans recours) diminuée des actifs courants et non courants au coût amorti et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

(3) La dette financière nette consolidée correspond aux passifs financiers non courants et passifs financiers courants diminuée des actifs financiers non courant au coût amorti, des actifs financiers courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie (voir Annexe 1 – Notes aux comptes consolidés).

(4) Le règlement de cette contrepartie financière est intervenu le 21 avril 2020.

Son remboursement total par anticipation serait obligatoire si le Groupe venait à perdre ses droits exclusifs sur les jeux de loterie en ligne et en points de vente, et sur les paris sportifs en points de vente, ou en cas de changement de contrôle, intervenant (i) si l'État détenait moins de 10 % du capital de FDJ, ou (ii) si un tiers détenait au moins 33,34 % du capital social ou des droits de vote de FDJ, ou (iii) si l'État n'exerçait plus de contrôle étroit sur FDJ.

#### 8.1.1.4 Dividendes versés

Les dividendes relatifs à l'exercice 2019 ont été versés au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2020 (83,4 M€). Les dividendes relatifs aux exercices 2018 ont été versés au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2019 (118,3 M€).

#### 8.1.1.5 Investissements (voir également chapitre 5.7 « Investissements »)

En 2019, l'Ordonnance du 2 octobre réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard a fixé la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Cette Ordonnance a également précisé qu'une contrepartie financière était due par FDJ, et que son paiement devait intervenir au plus tard le 30 juin 2020. Un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'État à due concurrence ont été enregistrés dans les comptes au 31 décembre 2019. La contrepartie financière due par la société a été fixée à 380 M€ par le Cahier des Charges approuvé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, par le décret n° 2019-1060 du 17 octobre relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux.

Ce montant a été réglé le 21 avril 2020 ; il apparaît comme un investissement de la période dans le tableau de flux de trésorerie du Groupe en 2020.

#### Investissements récurrents

Les investissements récurrents comprennent principalement les achats d'immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires

### 8.1.2 Excédent net de trésorerie du Groupe

L'indicateur représentatif du niveau de trésorerie nette généré par le Groupe est « l'excédent net de trésorerie ». L'excédent net de trésorerie correspond aux Actifs financiers non courants, actifs financiers courants et Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des Passifs financiers non courants et des Passifs financiers courants, diminués :

(i) des dépôts et cautionnements donnés, courants et non courants ;

à la poursuite de l'activité dans les mêmes conditions que précédemment. Ils incluent principalement des coûts liés aux équipements de points de vente, des coûts de développements de systèmes informatiques et d'opérations de maintenance de ceux-ci, et dans une moindre mesure des coûts d'équipement de l'entrepôt de distribution, ainsi que des coûts liés à la production télévisuelle.

Ils comprennent également les coûts des projets permettant le développement des différentes BU et ABU du Groupe, de se conformer à la réglementation en vigueur, d'améliorer les capacités des systèmes informatiques et l'efficacité de ces derniers.

Au titre des exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019, les investissements récurrents se décomposent comme suit :

- ◆ les investissements incorporels se sont élevés à 41,0 M€ en 2020 et 31,2 M€ en 2019. Ils ont essentiellement porté sur des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi que sur des terminaux de prises de jeux ;
- ◆ les investissements corporels se sont élevés à 32,0 M€ en 2020 et 35,9 M€ en 2019. Ces montants d'investissements représentent essentiellement, des coûts d'acquisition des mobiliers en points de vente, ainsi que des coûts de matériel informatique (serveurs, hébergement).

#### Investissements de développement stratégique

Les investissements de développement correspondent aux acquisitions stratégiques d'actifs qui accroissent les capacités du Groupe.

Dans le cadre de son partenariat avec le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques, le Groupe a réglé 6 M€, reconnus en actifs incorporels, sur 2020.

- (ii) de la dette envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation ;
- (iii) des portefeuilles joueurs non couverts par la fiducie ;
- (iv) de la trésorerie soumise à restriction ;
- (v) de la dette nette liée à l'excédent du fonds permanent, sur 2019. Cette dette nette est présentée en 2020 dans les Passifs financiers courants.

## Excédent net de trésorerie

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Actifs financiers non courants au coût amorti	320,0	440,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	182,1	114,4
Autres <sup>(1)</sup>	69,2	29,9
<b>Total Actifs financiers non courants<sup>(2)</sup></b>	<b>571,4</b>	<b>584,3</b>
Actifs financiers courants au coût amorti	210,0	253,0
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	5,0	16,1
Instruments dérivés courants	0,5	0,9
Dépôts et cautionnements	0,2	2,1
<b>Total Actifs financiers courants<sup>(3)</sup></b>	<b>215,7</b>	<b>272,2</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>787,1</b>	<b>856,5</b>
Placements, équivalents de trésorerie	218,5	121,2
Comptes bancaires et autres disponibilités	454,7	80,3
<b>Total Trésorerie et équivalents de trésorerie<sup>(4)</sup></b>	<b>673,2</b>	<b>201,5</b>
Dettes financières, part à plus d'un an	490,2	205,0
Dettes de location, part à plus d'un an	19,3	24,4
Autres passifs financiers	0,5	0,3
<b>Total Passifs financiers non courants<sup>(5)</sup></b>	<b>510,0</b>	<b>229,7</b>
Dettes financières, part à moins d'un an	26,9	8,2
Dettes de location, part à moins d'un an	6,8	7,0
Instruments dérivés courants	1,7	0,7
Découverts bancaires	0,3	40,2
Autres passifs financiers <sup>(6)</sup>	182,6	130,5
<b>Total passifs financiers courants<sup>(7)</sup></b>	<b>218,2</b>	<b>186,5</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>728,2</b>	<b>416,3</b>
Dépôts et cautionnements reçus/donnés (courants et non courants) <sup>(8)</sup>	- 64,0	- 26,4
Droits exclusifs d'exploitation <sup>(9)</sup>	-	- 380,0
Reclassement des portefeuilles joueurs non couverts par la fiducie <sup>(10)</sup>	-	- 26,9
Trésorerie soumise à restrictions <sup>(11)</sup>	- 5,0	- 5,3
Sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions <sup>(12)</sup>	- 85,8	- 77,2
Dettes nettes liées à l'excédent du fonds permanent <sup>(13)</sup>	-	- 46,1
<b>EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE</b>	<b>577,3</b>	<b>79,9</b>

(1) Les autres actifs financiers non courants incluent principalement des dépôts (64 M€ au 31 décembre 2020 et 24 M€ au 31 décembre 2019), dont le dépôt lié à la convention fiducie sûreté (50 M€ au 31 décembre 2020 et 8,1 M€ au 31 décembre 2019) et le dépôt Euromillions (11,4 M€ au 31 décembre 2020 et 10,5 M€ au 31 décembre 2019), la trésorerie soumise à restrictions (5 M€ au 31 décembre 2020 et 2019).

(2) Correspondent aux actifs financiers non courants présentés dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2020.

(3) Correspondent aux actifs financiers courants présentés dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2020.

(4) Correspondent à la trésorerie et équivalents de trésorerie présentés dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2020.

(5) Correspondent aux passifs financiers non courants présentés dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2020.

(6) Les autres passifs financiers correspondent principalement à la dette nette liée à l'excédent du fonds permanent et aux fonds joueurs et qui sont clos au 1<sup>er</sup> janvier 2020 (156 M€ au 31 décembre 2020 et 104 M€ au 31 décembre 2019). Ils seront versés à l'État avant une date fixée par décret, et au plus tard le 30 décembre 2022.

(7) Correspondent aux passifs financiers courants présentés dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2020.

(8) Dépôts et cautionnements – voir (6). Le dépôt lié à la convention de fiducie sûreté est destiné à protéger les avoirs des joueurs en ligne. En 2019, il couvrait uniquement les avoirs sur les paris sportifs ; à partir de 2020, il inclut également les avoirs sur la loterie, ce qui explique, en plus de la progression de l'activité en ligne, leur progression.

(9) L'Ordonnance du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard a fixé la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Elle a également précisé qu'une contrepartie financière était due par la société et que son paiement interviendrait au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'État à due concurrence avaient été enregistrés dans les comptes au 31 décembre 2019. La contrepartie financière due par la société a été fixée à 380 M€ par le Cahier des Charges approuvé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, par le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux. La dette envers l'État relative à cette contrepartie financière a été réglée le 21 avril 2020.

(10) Les portefeuilles joueurs correspondent aux avoirs exigibles des joueurs en ligne non encore couverts par le dispositif de fiducie.

(11) Voir 8.4.

(12) Correspondent à des parts d'OPCVM comptabilisés dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

(13) Excédent du fonds permanent net de l'acompte versé. La dette nette figure en 2020 dans les passifs financiers courants.

Les actifs financiers au coût amorti comprennent les comptes à terme et les dépôts à vue rémunérés, classés selon leur maturité en actifs financiers courants ou non courants.

Les actifs financiers évalués à leur juste valeur incluent les titres de placements – fonds communs de placement, SICAV, classés selon leur maturité en actifs financiers courants ou non courants.

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprend des dépôts à vue et placements d'une maturité inférieure à trois mois à la date d'acquisition, parfaitement liquides et soumis à un risque négligeable de changement de valeur, tels que définis dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre des exercices 2020 et 2019 « État de la situation financière ».

Les dettes financières (part à plus et moins d'un an) correspondent aux emprunts détaillés en 8.1.1.3.

Les dettes de location (part à plus et moins d'un an) correspondent aux passifs locatifs liés à IFRS 16 – Contrats de location.

Le Groupe a la possibilité de récupérer les fonds investis dans les comptes à terme, sans pénalités ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires. Les autres titres de placements (fonds communs de placements, SICAV) sont mobilisables sans préavis et sans pénalité.

La variation des placements et trésorerie nets est détaillée dans le tableau de flux de trésorerie consolidé.

## 8.2 Sources de financement nécessaires à l'avenir

Des lignes de crédit confirmés non utilisées sont mises en place depuis février 2021 pour un montant de 150 M€.

## 8.3 Flux de trésorerie consolidés du Groupe

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019 (publié)
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles	693,3	204,7
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement	- 395,1	- 178,0
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement	214,2	- 25,7
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie nette	511,5	1,3

### 8.3.1 Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019 (publié)
<b>Activités opérationnelles</b>		
<b>EBITDA</b>	<b>426,6</b>	<b>346,1</b>
Variation des provisions (résultat courant)	4,9	16,2
Autres produits/charges opérationnelles (cash)	- 5,9	- 38,4
Autres éléments non cash du compte de résultat	0,1	0,3
Intérêts reçus	9,6	9,1
<b>Utilisation des provisions - décaissements</b>	<b>- 10,7</b>	<b>- 7,3</b>
<b>Impôts payés</b>	<b>- 91,8</b>	<b>- 76,5</b>
Variation des clients et autres actifs courants <sup>(1)</sup>	54,5	- 118,3
Variation des stocks	- 4,3	- 1,8
Variation des fournisseurs et autres passifs courants <sup>(2)</sup>	312,3	76,9
Variation des autres éléments de besoins en fonds de roulement	- 2,0	- 1,7
<b>Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</b>	<b>360,5</b>	<b>- 44,8</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>693,3</b>	<b>204,7</b>

(1) La ligne « variation des clients et autres actifs courants » comprend principalement la variation des créances sur le réseau de distribution, des créances de prélèvements publics, et la variation des créances clients (voir paragraphe ci-dessous).

(2) La ligne « variation des fournisseurs et autres passifs courants » comprend principalement la variation des passifs de prélèvements publics, la variation des fonds joueurs, la variation des dettes envers le réseau de distribution et la variation des dettes envers les joueurs (voir paragraphe ci-dessous).

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles se sont élevés à 693 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 et 205 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

#### EBITDA

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant figurant dans les états financiers, retraité des dotations aux amortissements. Il s'élève à 427 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 et 346 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019<sup>(1)</sup>.

#### Impôts payés

Les impôts payés s'élèvent à 92 M€ sur l'exercice 2020 et 77 M€ sur l'exercice 2019, en hausse de 15 M€, s'expliquant par l'augmentation du résultat 2019 taxable.

(1) EBITDA 2019 publié. Dans un souci de comparabilité des indicateurs financiers clés, le Groupe a par ailleurs présenté un EBITDA 2019 retraité du nouveau cadre fiscal et réglementaire effectif depuis début 2020, de l'impact des cycles longs exceptionnels loterie, et incluant Sporting Group en année pleine. L'EBITDA 2019 retraité s'élève à 422 M€, ramenant la hausse constatée de l'EBITDA en 2020 à 5 M€ (+ 1,1%).

## Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Le besoin en fonds de roulement lié à l'activité comprend : les créances et dettes sur le réseau de distribution, les créances et passifs de prélèvements publics, les dettes envers les joueurs, les fonds joueurs, les dettes auprès des organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics, les créances clients et les dettes fournisseurs.

La variation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité s'élève à 361 M€ sur l'exercice 2020 et à - 45 M€ sur l'exercice 2019. Leur variation à la hausse de 405 M€ provient principalement :

- ◆ des fonds joueurs (+ 174 M€) : en 2019, suite à l'application de la loi Pacte, un paiement de 108 M€ avait été effectué auprès de l'État en règlement de la valeur des fonds permanent et de contrepartie ;
- ◆ d'un effet calendrier sur les créances et dettes sur le réseau de distribution, qui ont varié au global de + 92 M€ ;
- ◆ d'un changement des modalités de règlements des prélèvements publics, dont la variation globale est de 80 M€, suite à l'application de la loi Pacte ;
- ◆ du report des dates limites d'encaissement des gains des joueurs durant le 2<sup>d</sup> confinement.

## Utilisation des provisions – décaissements

Les décaissements liés à l'utilisation des provisions sont restés relativement stables, de 11 M€ sur l'exercice 2020 à 7 M€ sur l'exercice 2019.

## Intérêts reçus

Les intérêts reçus sont présentés dans les flux des activités opérationnels et les intérêts payés sont présentés dans les flux des activités de financement. Les intérêts reçus sont restés relativement stables (10 M€ sur l'exercice 2020 contre 9 M€ sur l'exercice 2019).

## Variation des provisions (résultat courant)

Elles concernent les provisions couvrant les risques de contentieux, sociaux, d'exploitation, de restructuration, et les avantages au personnel correspondant aux droits acquis sur leurs indemnités de fin de carrière, médailles du travail et frais de santé, et s'élèvent à 5 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 contre 16 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

## Autres produits et charges opérationnels avec une incidence sur la trésorerie

Les autres produits et charges opérationnels avec une incidence sur la trésorerie incluent des éléments inhabituels et significatifs. Ces charges sont de 6 M€ pour l'exercice 2020 dont 4 M€ relatifs aux coûts de restructuration liés à l'arrêt de l'activité *trading* en propre de Sporting Group.

Elles étaient de 38 M€ pour l'exercice 2019, relatives principalement à l'opération sur le capital de FDJ (31 M€ dont plus de 7 M€ sont liés à l'offre réservée aux salariés) et à des opérations d'acquisitions (5 M€).

### 8.3.2 Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissements pour les exercices clos le 31 décembre 2020 et 2019.

En millions d'euros

	31.12.2020	31.12.2019 (publié)
<b>Activités d'investissements</b>		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	- 459,8	- 67,1
Acquisition de titres	-	- 111,8
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	0,1	0,1
Variations des actifs financiers courants et non courants	110,0	- 2,7
Variation des prêts et avances consentis	- 36,8	1,8
Dividendes reçus des coentreprises	0,9	0,7
Autres	- 0,7	1,0
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS</b>	<b>- 395,1</b>	<b>- 178,0</b>

Les flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissements s'élèvent à 395 M€ au titre de l'exercice 2020 et à 178 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette évolution s'explique par :

## Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, incluant les investissements récurrents et stratégiques, correspondent aux investissements nets des dettes et avances (6 M€ au 31 décembre 2020, et quasi-nulles au 31 décembre 2019).

Les investissements incorporels s'élèvent à 421 M€ au 31 décembre 2020 et 31 M€ sur l'exercice 2019. Ils portent en 2020 sur les droits exclusifs d'exploitation pour 380 M€, dont la contrepartie financière a été réglée le 21 avril 2020, et sur des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi que sur des terminaux de prises de jeux, en 2019 et 2020.

Les investissements corporels de 31 M€ au 31 décembre 2020 et 36 M€ sur l'exercice 2019 portent principalement sur l'aménagement des mobiliers points de vente et des agencements.

## Acquisition de titres

Le 30 mai 2019, le Groupe a fait l'acquisition du groupe britannique Sporting Group pour 112 M€ nets de la trésorerie acquise.



## Variation des actifs financiers courants et non courants

Dans l'analyse des « placements et trésorerie bruts » du Groupe présentée au paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe », les actifs financiers courants et non courants (incluant essentiellement des titres de placements (SICAV, OPCVM), des dépôts à terme et des dépôts à vue) sont des éléments constitutifs de la trésorerie du Groupe.

Dans l'état de la situation financière consolidée, ces mêmes actifs financiers sont classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants ou trésorerie et équivalents de trésorerie en fonction de leur maturité et d'autres critères détaillés dans les notes aux comptes consolidés.

Dans les tableaux de flux de trésorerie du Groupe, la variation de ces actifs financiers figure soit dans les flux de trésorerie liés aux activités d'investissements, soit dans la variation de la trésorerie nette du Groupe, en fonction de leur classement initial.

La variation des actifs financiers courants et non courants peut être liée à des reclassements en « trésorerie et équivalents de trésorerie », si ces actifs financiers sont proches de leur maturité, ou à des besoins de trésorerie du Groupe.

La variation des actifs financiers courants et non courants s'élève à + 110 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 et - 3 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Ces flux s'apparentent pour le Groupe à des variations des placements et trésorerie bruts (voir paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe »).

## Variation des prêts et avances consentis

La variation des avances et prêts consentis s'élève à - 37 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 et + 2 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, en diminution de 39 M€, principalement sous l'effet de l'augmentation du dépôt lié à la convention de fiducie sûreté (50 M€ au 31 décembre 2020 et 8 M€ en 2019), destiné à la protection des avoirs des joueurs en ligne, suite à la progression de l'activité en ligne et à l'extension de la couverture des paris sportif en 2019 à la loterie en 2020.

### 8.3.3 Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019 (publié)
<b>Activités de financement</b>		
Émission dette financière long terme	380,0	113,3
Remboursement part courante dette financière long terme	- 66,6	- 8,0
Remboursement dette de location	- 7,4	- 7,1
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère	- 83,4	- 118,3
Intérêts payés	- 8,3	- 1,8
Autres	- 0,2	- 3,8
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>214,2</b>	<b>- 25,7</b>

La trésorerie nette utilisée dans les activités de financement représente un encaissement net de 214 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 contre un décaissement net de 26 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette variation s'explique principalement comme suit :

#### Émission dette financière long terme

Un crédit syndiqué de 380 M€ destiné au financement de la contrepartie financière des droits exclusifs d'exploitation a été souscrit le 1<sup>er</sup> avril 2020 (cf. paragraphe 8.1.1.3 « Les emprunts »).

Dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, un emprunt de 100 M€ a été souscrit (cf. paragraphe 8.1.1.3 « Les emprunts ») sur le 1<sup>er</sup> semestre 2019.

#### Remboursement part courante dette financière long terme

Le Groupe a souscrit en novembre 2016, auprès de BRED Banque Populaire, un emprunt long terme, destiné à financer l'acquisition du siège social du Groupe. D'un nominal de 120 M€, cet emprunt est à taux fixe et à échéance du 24 novembre 2031. Il est remboursable par échéances semestrielles. Les remboursements sur 2020 et 2019 s'élèvent respectivement à 8 M€.

Un remboursement anticipé de 40 M€, soit 44 M€, est intervenu sur le 2<sup>d</sup> semestre 2020 sur le crédit syndiqué d'un nominal de 100 M€ souscrit en mai 2019 pour le financement de l'acquisition et le refinancement de Sporting Group, à taux variable et à échéance finale du 15 mai 2024 pour 22,2 M€ et à échéance finale du 15 mai 2025 pour 44,3 M€.

Le crédit syndiqué souscrit le 1<sup>er</sup> avril 2020 destiné au financement de la contrepartie des droits exclusifs d'exploitation, d'un nominal de 380 M€, à taux variable, d'une durée de 20 ans et remboursable par échéances trimestrielles a fait l'objet de remboursements à hauteur de 14 M€.

#### Remboursement dette de location

Le remboursement de la dette de location au titre des exercices 2020 et 2019 s'élève pour chaque année à 7 M€.

#### Dividendes versés

Les dividendes versés en 2019 et relatifs à l'exercice 2018 s'élèvent à 118,3 M€ ; les dividendes versés en 2020 et relatifs à l'exercice 2019 s'élèvent à 83,4 M€.

#### Intérêts payés

Les intérêts payés s'élèvent à 8 M€ sur l'exercice 2020 et à 2 M€ sur l'exercice 2019. Ils correspondent aux intérêts payés sur les emprunts liés à l'acquisition du siège social, de Sporting Group et de la contrepartie financière des droits exclusifs d'exploitation (voir 8.1.1.3).

#### Autres

En 2019, la rubrique Autres contenait notamment les flux de trésorerie liés à l'Offre Réservée aux Salariés.

## 8.4 Restriction à l'utilisation de capitaux

Les loteries participantes du jeu Euromillions<sup>(1)</sup> ont constitué un trust, de droit anglais, afin de couvrir les risques de contrepartie et de défaut. Le trust est géré par un trustee, The Law Debenture Trust Corporation.

Pour le Groupe, les sommes déposées au titre des garanties dans un fonds sont gérées par le trustee (qui est seul à avoir la capacité à faire exécuter les paiements) et se décomposent en :

- ◆ sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions (86 M€ au 31 décembre 2020 et 77 M€ au 31 décembre 2019), incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- ◆ dépôt de garantie (11 M€ au 31 décembre 2020 comme au 31 décembre 2019), présenté dans les actifs financiers non courants ;
- ◆ trésorerie soumise à restrictions liée à une franchise d'assurance (1 M€ au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019), présentée dans les actifs financiers non courants.

Une fiducie a été constituée en garantie des avoirs des joueurs en ligne en France (50 M€ au 31 décembre 2020 et 8 M€ au 31 décembre 2019). Elle est présentée dans les actifs financiers courants et non courants.

Dans le cadre des activités de paris sportifs de Sporting Group, les sommes reçues des joueurs sont gérées distinctement en accord avec les règles de la Financial Conduct Authority, l'autorité de régulation prudentielle et de supervision des services et marchés financiers. Elles s'élèvent, au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019, à 4 M€ et sont présentées dans les actifs financiers non courants.

(1) PLI (Irlande), Camelot (Royaume-Uni), FDJ, Loterías y Apuestas del Estado (Espagne), la Loterie nationale belge, la Loterie nationale luxembourgeoise, Österreichische Lotterien (Autriche), Santa Casa (Portugal), Swisslos (Suisse), Loterie Romande (Suisse).

# Environnement législatif et réglementaire

<b>9.1 Régime des droits exclusifs et soumission de FDJ au contrôle étroit de l'État</b>	<b>131</b>
9.1.1 Régime des droits exclusifs confiés à FDJ	131
9.1.2 Modalités du contrôle étroit exercé par l'État	132
9.1.3 Exploitation des jeux d'argent et de hasard sous droits exclusifs	134
<b>9.2 Réglementation des activités opérées en concurrence</b>	<b>137</b>
<b>9.3 Réglementation commune à l'ensemble des activités opérées sous droits exclusifs et en concurrence</b>	<b>138</b>
<b>9.4 Contrôle par les autorités administratives et sanctions pénales</b>	<b>141</b>
9.4.1 Contrôle par l'ANJ	141
9.4.2 Contrôles par le ministre chargé du Budget et le ministre chargé de l'Économie	141
9.4.3 Contrôle économique et financier par l'administration	141
9.4.4 Contrôle par la Cour des Comptes	141
9.4.5 Contrôle par l'Inspection Générale des Finances	142
9.4.6 Sanctions pénales encourues par FDJ	142
<b>9.5 Fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par le Groupe</b>	<b>143</b>
<b>9.6 Réglementation des activités sous droits exclusifs dans les collectivités d'outre-mer</b>	<b>144</b>
<b>9.7 Réglementation des activités du Groupe à l'étranger</b>	<b>144</b>
<b>9.8 Risques juridiques encourus du fait de l'activité de la société et litiges significatifs</b>	<b>144</b>

Compte tenu de son importance et de son poids dans les activités du Groupe, le présent chapitre détaille uniquement la réglementation applicable aux jeux d'argent et de hasard en France, et plus particulièrement à la loterie et aux paris sportifs. Il est rappelé que le Groupe est soumis ou est amené à être soumis à d'autres réglementations, notamment (i) dans le cadre de ses activités à l'étranger, en ce compris les lois et règlements applicables aux activités de Sporting Group (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international ») et (ii) dans le cadre de ses activités de paiement et services en points de vente.

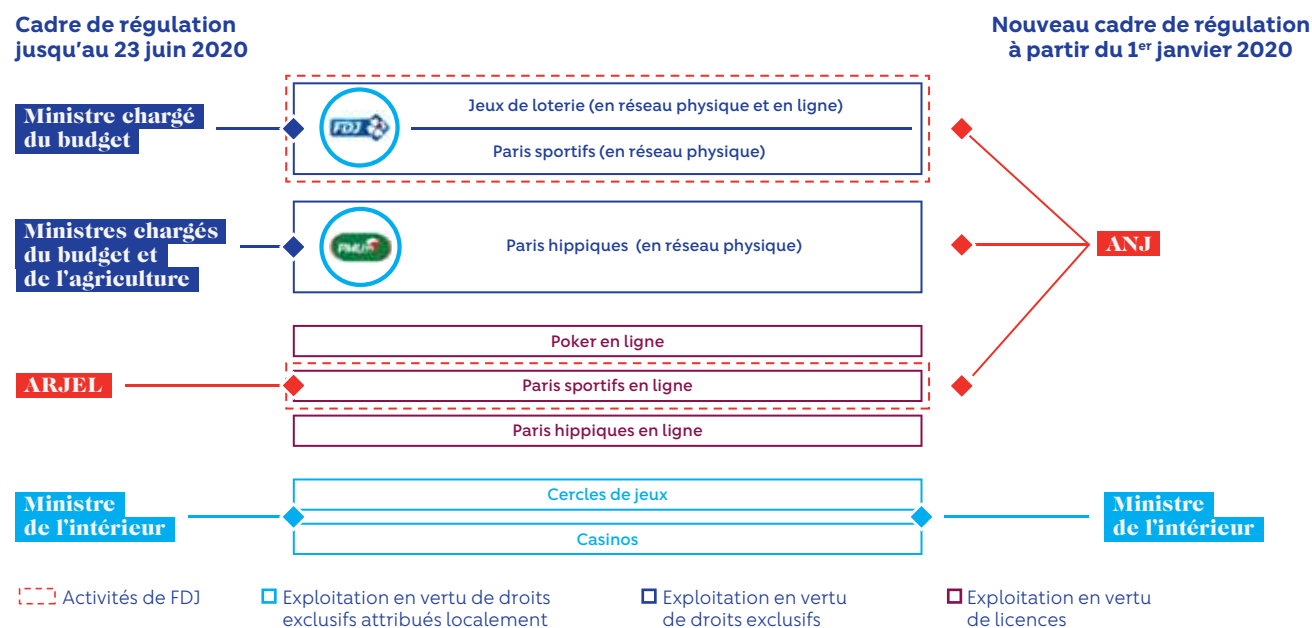
FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur fortement réglementé et strictement régulé par l'État, au regard des risques spécifiques qu'il comporte en termes de préservation de l'ordre public et social, en particulier s'agissant de la prévention des comportements de jeu excessif, du jeu des mineurs et du blanchiment des capitaux.

Le secteur des jeux d'argent et de hasard relève d'un principe général de prohibition, posé à l'article L. 320-1 du Code de la sécurité intérieure.

Cette interdiction de principe des jeux d'argent et de hasard est toutefois assortie d'exceptions sur certains segments de jeux :

- ◆ les jeux de casino exploités dans ces établissements et les clubs de jeux (autorisés actuellement à titre expérimental) ;
- ◆ les jeux de loterie en ligne et en réseau physique de distribution ;
- ◆ les paris sportifs et les paris hippiques en réseau physique de distribution ;
- ◆ les compétitions de jeux vidéo en présence physique des compétiteurs ;
- ◆ les loteries destinées exclusivement à des actes de bienfaisance, les lotos traditionnels et les loteries foraines ;
- ◆ les loteries publicitaires régies par le Code de la consommation ;

Le tableau ci-dessous présente les changements organisationnels de la régulation des jeux d'argent résultant de la refonte du cadre initiée en 2019 :



- ◆ les trois segments de jeux et paris en ligne ouverts à la concurrence (paris sportifs et paris hippiques, poker), en application de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne.

Dans le cadre de ces dérogations, l'exploitation des jeux d'argent et de hasard est placée soit sous un régime de droits exclusifs, soit sous un régime d'autorisation ou d'agrément délivrés par l'État. Dans ce contexte, FDJ exploite à la fois des jeux sous droits exclusifs (jeux de loterie en ligne et en réseau physique de distribution, et jeux de paris sportifs en réseau physique de distribution), et en concurrence (paris sportifs en ligne).

Si les différents segments de jeux font l'objet de réglementations distinctes, les opérateurs autorisés à exploiter les jeux d'argent et de hasard doivent respecter certains objectifs généraux, visant à prévenir le jeu excessif ou pathologique et protéger les mineurs, à assurer l'intégrité, la fiabilité et la transparence des opérations de jeu, et à prévenir les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. L'offre de jeux de ces opérateurs doit ainsi contribuer à canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique et à prévenir le développement d'une offre illégale de jeux d'argent.

Depuis la première réunion de son collège, le 23 juin 2020, l'Autorité nationale des jeux (ANJ) instituée par l'ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard est compétente pour réguler et contrôler l'ensemble des activités de jeux d'argent et de hasard, à l'exception de celles exploitées par les casinos et clubs de jeux, de même que les compétitions de jeux vidéo et des loteries foraines et de bienfaisance, qui restent contrôlés par le ministère de l'Intérieur. Sauf délégation accordée par celui-ci aux services, les décisions prises dans le cadre de la régulation des jeux et paris sous droits exclusifs et en concurrence relèvent de la compétence du collège de l'Autorité, composé de neuf membres dont sa Présidente, et sont publiées sur le site de celle-ci.

## 9.1 Régime des droits exclusifs et soumission de FDJ au contrôle étroit de l'État

### 9.1.1 Régime des droits exclusifs confiés à FDJ

L'alinéa 1 de l'article 137 de la loi Pacte prévoit que l'exploitation des jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne et des jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution est confiée, pour une durée limitée, à une personne morale unique faisant l'objet d'un contrôle étroit de l'État. L'alinéa 2 de ce même article désigne FDJ comme la personne morale unique détentrice de ces droits exclusifs à compter de la publication de la loi Pacte. Il résulte de la combinaison de ces dispositions et de celles de l'Ordonnance (article 15) prise pour leur application que les droits exclusifs en question sont confiés à FDJ pour une durée de 25 ans à compter de l'entrée en vigueur de la loi Pacte (23 mai 2019).

La loi Pacte a habilité le Gouvernement à légiférer par voie d'ordonnance pour préciser les modalités d'exploitation des droits exclusifs confiés à FDJ, il s'agit de l'ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard (l'« Ordonnance »). Le projet de loi n° 2369 ratifiant l'Ordonnance a été déposé le 30 octobre 2019 et renvoyé à la Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire. Le dépôt du projet de loi de ratification étant une condition préalable à la privatisation de FDJ en vertu de l'article 137 III de la loi Pacte.

Le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux (le « Décret Contrôle Étroit ») pris en application de l'Ordonnance comporte une disposition relative au montant que FDJ doit payer à l'État en contrepartie de l'exploitation des droits exclusifs, conformément aux dispositions de l'article 17 de l'Ordonnance. Cette contrepartie est fixée à 380 M€. Le montant a été fixé après avis conforme de la Commission des participations et des transferts.

Le Décret Contrôle Étroit approuve également une convention conclue entre l'État et FDJ (la « Convention ») dont l'objet est, d'une part, d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de FDJ (changements de loi ou de réglementation) et, d'autre part, d'anticiper la période de fin des droits exclusifs. La Convention expire le 22 mai 2044, date de fin des droits exclusifs conférés à FDJ en application de la loi Pacte.

Elle prévoit qu'en cas de changement significatif de la législation ou de la réglementation qui, soit présente un lien direct avec la fiscalité applicable aux jeux de loterie ou aux pronostics sportifs

exploités en réseau physique de distribution, soit est de nature à affecter cette exploitation soit, enfin, a pour effet de réduire le périmètre ou la durée des droits exclusifs dont est titulaire FDJ à la date d'entrée en vigueur de la Convention. L'État et FDJ se rapprochent pour, à la demande de l'une ou l'autre, examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités de FDJ, appréciées sur une base consolidée. Dans l'affirmative, FDJ peut proposer à l'État, qui s'engage à les examiner, les mesures que FDJ estime nécessaires pour permettre la poursuite de ses activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées. Un ou plusieurs experts pourront être désignés d'un commun accord afin d'éclairer les discussions, sans que les avis rendus par ces experts ne lient les parties. L'État et FDJ se rencontrent tous les cinq ans afin d'envisager les adaptations nécessaires à la Convention.

S'agissant des clauses relatives aux conséquences de la fin des droits exclusifs, la Convention prévoit que les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations. La liste de ces biens est effectuée par l'État et FDJ, de manière contradictoire, dans un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur de la Convention.

Au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, FDJ garantit à l'État ou à tout titulaire des droits exclusifs, le transfert ou la jouissance, à titre gratuit, de tous droits d'auteur, marques et demandes de dépôt de marque, droits sur les dessins et modèles, logos, noms de domaine, en vigueur en France et relatifs aux activités opérées sous droits exclusifs détenus par FDJ à la date à laquelle ses droits exclusifs prennent fin. De même, pour les logiciels et brevets, il est prévu qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, FDJ accorde à l'État ou à l'éventuel nouveau titulaire des droits exclusifs une licence à titre gratuit portant sur les logiciels et brevets strictement nécessaires à l'exploitation de ces droits en France et dont FDJ est propriétaire, pour une durée limitée à 18 mois à compter de la fin des droits exclusifs de FDJ.

La Convention précise par ailleurs que, au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, l'État et FDJ se rapprochent pour examiner la situation des personnels affectés à l'exploitation des droits exclusifs, et notamment les conditions de leur reclassement et de leur reprise, le cas échéant, par l'éventuel titulaire des droits exclusifs. Il est prévu que FDJ procède alors, dans la mesure du possible, au reclassement des salariés concernés.

## 9.1.2 Modalités du contrôle étroit exercé par l'État

L'Ordonnance prévoit, à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, la mise en place d'un contrôle étroit des activités de jeu sous droits exclusifs de FDJ d'une part et de l'entreprise par l'État d'autre part, à travers les mesures suivantes :

- ◆ les statuts de FDJ et ses modifications doivent être préalablement approuvés par décret; la dernière modification des statuts a été approuvée par le décret n° 2020-1359 du 5 novembre 2020 ;
- ◆ un commissaire du Gouvernement, désigné par le ministre chargé du Budget, est placé auprès de FDJ afin de s'assurer que les activités de FDJ sont conformes aux objectifs mentionnés à l'article L. 320-3 du Code de la sécurité intérieure. Ce commissaire du Gouvernement siège avec voix consultative au sein du conseil d'administration de FDJ et également dans les comités et les commissions créés par le conseil d'administration de FDJ, à compter du transfert de la majorité de son capital au secteur privé. Il peut demander l'inscription de toute question à l'ordre du jour des séances d'une réunion ordinaire de ces instances et sera le destinataire de leurs délibérations. Le commissaire du Gouvernement peut également s'opposer à une délibération de l'organe délibérant de FDJ pour des motifs tirés des objectifs de la politique de jeu mentionnés ci-avant dans des conditions précisées par décret et s'opposer aux délibérations relatives aux états prévisionnels des recettes et des dépenses d'exploitation ou d'investissement. Il informe l'ANJ de tout manquement constaté de FDJ aux obligations qui lui sont imposées et relevant de la compétence de cette autorité. En application du Décret Contrôle Étroit, il est prévu que, à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, les délibérations du conseil d'administration de FDJ sont exécutoires de plein droit sous réserve que le commissaire du Gouvernement n'y ait pas fait opposition pour des motifs tirés des objectifs définis à l'article L. 320-3 du Code de la sécurité intérieure, dans un délai de cinq jours suivant la réunion du conseil d'administration s'il y a assisté ou, à défaut, suivant la réception des délibérations. De même, les délibérations relatives aux états prévisionnels de recettes et de dépenses d'exploitation ou d'investissement sont exécutoires de plein droit sous réserve que le commissaire du Gouvernement n'y ait pas fait opposition, dans un délai de cinq jours suivant la réunion du conseil d'administration s'il y a assisté ou, à défaut, suivant la réception des délibérations. Lorsque le commissaire du Gouvernement fait usage de cette prérogative il en rend compte immédiatement au ministre chargé du Budget ;

- ◆ l'entrée en fonction du Président, du directeur général et des directeurs généraux délégués de FDJ est soumise à un agrément préalable des ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'ANJ. Ces agréments peuvent être retirés par arrêté des ministres compétents, après consultation de l'ANJ. Le Décret Contrôle Étroit prévoit que les ministres disposent d'un délai de 30 jours pour répondre à compter de leur saisine. Le défaut de réponse des ministres chargés de l'Économie et du Budget à l'expiration du délai mentionné ci-dessus vaut décision d'agrément. Tout refus ou retrait d'agrément est motivé et prononcé après que la personne concernée ait été invitée à présenter ses observations ;
- ◆ le décret n° 2020-494 du 28 avril 2020 relatif aux modalités de mise à disposition de l'offre de jeux et des données de jeux prévoit en son article 35 que FDJ est soumise au contrôle économique et financier de l'État selon les modalités prévues par le décret n° 55-733 du 26 mai 1955. Ce contrôle a notamment pour objet d'analyser les risques et d'évaluer les performances de FDJ (voir paragraphe 9.4.3 « Contrôle économique et financier par l'administration »). FDJ est également soumise au contrôle de la Cour des Comptes ;
- ◆ la possession, directe ou indirecte, d'actions représentant plus du dixième ou d'un multiple du dixième du capital ou des droits de vote de FDJ par une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, devra faire l'objet d'une autorisation préalable par les ministres chargés de l'Économie et du Budget. Cette autorisation devra être renouvelée si son bénéficiaire vient à agir de concert, subir un changement de contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ou si l'identité d'un des membres du concert vient à changer. Elle sera également renouvelée préalablement à tout nouveau franchissement des seuils mentionnés ci-dessus.

Le franchissement des seuils mentionnés est réputé approuvé si les ministres chargés de l'Économie et du Budget ne s'y sont pas opposés dans le délai d'un mois à compter soit de la déclaration du projet de franchissement de seuil, constatée par un récépissé délivré par l'administration, soit dans le délai d'un mois suivant la déclaration du franchissement effectif desdits seuils, lorsque ce franchissement résulte d'une réduction du nombre total d'actions émises par la société, d'une variation du nombre total de droits de vote, ou de l'acquisition de droits de vote double. Ce délai peut être prorogé pour une durée de 15 jours, par arrêté des ministres chargés de l'Économie et du Budget.

L'autorisation ne peut être refusée que pour un motif tiré de la sauvegarde de l'ordre public, de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, des nécessités de la sécurité publique et de la lutte contre le jeu excessif ou pathologique.

Le refus peut également être motivé par la circonstance que le demandeur ou, s'il s'agit d'une personne morale, qu'un de ses dirigeants ou de ses mandataires sociaux a fait l'objet d'une condamnation définitive mentionnée à l'article 21 de l'Ordonnance. L'autorisation peut être retirée pour les mêmes motifs.

En cas de retrait d'une autorisation, le bénéficiaire ne peut exercer les droits de vote correspondant aux participations qu'il détient.

Lorsque les seuils visés sont franchis sans autorisation préalable, les détenteurs des participations acquises irrégulièrement ne peuvent exercer les droits de vote correspondants tant que la prise de participation n'a pas fait l'objet d'un agrément par les ministres chargés de l'Économie et du Budget.

Le Cahier des Charges approuvé par le Décret Contrôle Étroit soumet FDJ à certaines obligations en matière d'exploitation de ses activités de jeux et de paris sous droits exclusifs, dont les principales sont les suivantes :

- (i) obligation de proposer un ensemble de jeux et de paris attractifs visant à détourner les joueurs de l'offre illégale. FDJ doit assurer aux joueurs, sur l'ensemble du territoire de France métropolitaine et des collectivités de l'article 73 de la Constitution, l'accès à l'intégralité des jeux de loterie et de paris sportifs qu'elle est autorisée à exploiter ;
- (ii) obligation de réaliser des enquêtes afin d'apprécier la concentration du jeu et les pratiques des joueurs ;
- (iii) afin de contribuer à la maîtrise de la consommation de jeux d'argent et de hasard, obligation de limiter la part du chiffre d'affaires de FDJ ou de ses mises résultant de ses joueurs ayant les pratiques les plus intensives, dans des conditions définies par le ministre chargé du Budget ;

- (iv) obligation de mettre en œuvre une politique d'écoute et de mesurer la satisfaction des détaillants ;
- (v) obligation de mesurer la satisfaction des joueurs et de publier des baromètres qualitatifs réguliers ;
- (vi) obligation d'organiser, au minimum une fois par an, des réunions avec l'ensemble des parties prenantes, autour des enjeux de prévention du jeu excessif, prévention du jeu des mineurs, accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité et participation du réseau de détaillants aux actions en matière de Jeu responsable ;
- (vii) obligation d'obtenir l'approbation du ministre chargé du Budget pour le lancement de jeux dédiés au patrimoine, avant de présenter une demande d'autorisation de jeu auprès de l'ANJ ;
- (viii) obligation de souscrire les assurances nécessaires à une couverture adéquate des risques de contrepartie relatifs aux jeux sous droits exclusifs exploités par FDJ ;
- (ix) obligation de poursuivre l'action de FDJ pour maîtriser l'impact environnemental de ses activités relatives aux jeux sous droits exclusifs, et de limiter l'impact carbone de ses technologies de l'information ;
- (x) obligation d'établir chaque année un rapport sur l'exécution du Cahier des Charges, adressé aux ministres chargés de l'Économie et du Budget, avec copie à l'ANJ.

Les dispositions du Cahier des Charges et leur mise en œuvre font l'objet d'évaluations tous les 10 ans. L'État veille au maintien au cours du temps de l'adéquation du Cahier des Charges avec les objectifs mentionnés à l'article L. 320-3 du Code de la sécurité intérieure résultant de l'Ordonnance, ainsi qu'à la cohérence du Cahier des Charges avec les évolutions du secteur des jeux d'argent et du hasard.

L'ANJ contribue au contrôle du respect du Cahier des Charges et de la convention conclue entre FDJ et l'État. Dans ce cadre, elle informe les ministres compétents de tout manquement de FDJ au Cahier des charges et à la Convention.

## 9.1.3 Exploitation des jeux d'argent et de hasard sous droits exclusifs

### 9.1.3.1 Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de jeux de loterie

#### Définition des jeux de loterie et catégories soumises à droits exclusifs

Les jeux de loterie que FDJ peut être autorisée à exploiter sont définis aux articles L. 322-9 et suivants du Code de la sécurité intérieure résultant de l'Ordonnance et relèvent de deux catégories distinctes, qui sont elles-mêmes subdivisées en plusieurs gammes.

Catégories	Gammes de jeux	Exemples
<b>Jeux de tirage</b> (art. L. 322-9-1 du Code de la sécurité intérieure) : l'intervention du hasard, organisée sous la forme d'un tirage, est commune à l'ensemble des joueurs	Jeux de tirage traditionnels (tirage organisé une fois par jour au plus)	Loto®, Euromillions
	Jeux à tirages successifs (tirages organisés plusieurs fois par jour)	Amigo, KENO, Bingo Live
	Jeux de tirage additionnels (jeux proposés en complément d'un autre jeu, de manière facultative ou non)	My Million adossé à Euromillions, Étoile+, JOKER+
<b>Jeux instantanés</b> (art. L. 322-9-2 du Code de la sécurité intérieure) : l'intervention du hasard est propre à chaque joueur, et dont le résultat peut être appréhendé de façon instantanée à la suite d'une action du joueur	Jeux de grattage (jeux dont les supports, matériels ou immatériels, font l'objet d'émissions par bloc constituées d'un nombre déterminé d'unités de jeux)	Mission Patrimoine, Mots Croisés
	Jeux à aléa immédiat (jeux pour lesquels l'intervention du hasard, générée à la demande individuelle du joueur, résulte d'une action de celui)	Instant Loto, KENO Atlantia, Les Clés du Trésor
	Jeux instantanés additionnels (jeux qui ne sont proposés qu'en complément d'un autre ou de plusieurs autres jeux, de manière facultative ou non)	Super Jackpot

Au niveau réglementaire, les droits exclusifs de FDJ sont encadrés par le Code de la sécurité intérieure et le Décret Droits Exclusifs.

Les articles D.322-9 à D.322-18 (chapitre II ter : jeux de loterie soumis au régime de droits exclusifs) du Code de la sécurité intérieure prévoient par ailleurs les limitations suivantes en ce qui concerne l'offre de jeux :

- ◆ le nombre de jeux de loterie, toutes gammes confondues, simultanément exploités en réseau physique de distribution est limité à 40 jeux au plus ;
- ◆ le nombre de jeux de loterie, toutes catégories de jeux confondues, simultanément exploités en ligne, est limité à 100 jeux au plus ;
- ◆ le règlement du jeu plafonne le montant total des gains effectivement versés aux gagnants, au titre de chaque intervention du hasard, dans la limite de 250 M€ s'agissant des gains de premier rang de chaque jeu de loterie et de 100 M€ s'agissant des jeux de loterie basés sur le principe de contrepartie.

Enfin, l'article D.322-10 du Code de la sécurité intérieure fixe des fourchettes et/ou plafonds encadrant la part des mises revenant aux gagnants des jeux de loterie.

En moyenne pour l'ensemble des jeux de loterie ainsi que pour chacun individuellement, l'espérance mathématique de gain doit être, pour les joueurs, comprise entre 45 % et 75 % du total des mises.

Pour l'ensemble des jeux de grattage, en ligne et en réseau physique de distribution, et sur un nombre significatif d'émissions, la part moyenne affectée aux gagnants est au minimum de 50 % et au maximum de 70,5 % de la valeur nominale des émissions.

Les parts des sommes mises sur les jeux de loterie mentionnés à l'article D.322-10 du Code de la sécurité intérieure affectées aux gains, sont les suivantes :

- ◆ pour les jeux de tirage, la part affectée est comprise entre 50 % et 60 % pour chaque jeu de tirage traditionnel, entre 59 % et 70 % pour chaque jeu de tirage additionnel et entre 65 % et 72 % pour chaque jeu à tirages successifs ;
- ◆ pour les jeux instantanés, la part affectée aux gagnants est comprise entre 62 % et 75 % pour chaque jeu de grattage, entre 65 % à 75 % pour chaque jeu à aléa immédiat et entre 60 % et 70 % pour chaque jeu instantané additionnel.

#### Contrôle de l'offre de jeux de loterie

L'offre de jeux de jeux de loterie de FDJ est soumise, comme elle l'était sous l'ancien cadre, à un régime d'autorisation à plusieurs niveaux.

FDJ doit soumettre chaque année, avant le 30 septembre, à l'approbation de l'ANJ son Programme des Jeux et Paris. Ce Programme contient la description de l'ensemble des nouveaux jeux que FDJ envisage d'exploiter pour l'année concernée et les suivantes (notamment des informations sur la durée et la période de leur exploitation, une estimation de leurs probabilités de gains et des premiers rangs de gains, une estimation des mises attendues, la politique promotionnelle qui leur est associée, les conditions de leur commercialisation en réseau physique de distribution) et les modalités de poursuite de l'exploitation des jeux existants. FDJ rend compte dans ce document également de l'exécution du Programme des Jeux et Paris de l'année précédente. Le collège de l'ANJ se prononce avant le 30 novembre de chaque année sur le Programme des Jeux et des Paris de FDJ, cette approbation précisant le cas échéant les conditions de sa mise en œuvre.



L'ANJ a approuvé le Programme des Jeux et Paris de FDJ pour l'année 2021 par la décision n° 2020-044 du 5 novembre 2020.

L'exploitation des nouveaux jeux de loterie est soumise à une autorisation préalable de l'ANJ, conformément aux dispositions du V de l'article 34 de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 résultant de l'Ordonnance.

La demande d'autorisation d'un nouveau jeu est adressée à l'ANJ au plus tard trois mois au moins avant le début d'exploitation. L'ANJ se prononce dans un délai de 30 jours à compter de la réception de la demande d'autorisation complète. En cas d'absence de réponse de l'ANJ dans ce délai, le nouveau jeu sera réputé refusé.

Toutefois, pour les jeux faisant partie d'un ensemble de jeux déjà autorisé par une décision-cadre ou qui ne diffèrent d'un jeu précédemment autorisé que par leur visuel ou la répartition des lots entre les différents rangs de gains (cas des relances de jeux existants), un dossier d'information préalable est adressé à l'ANJ. Celle-ci dispose d'un délai de 30 jours à compter de la réception du dossier d'information complet pour s'opposer le cas échéant à son lancement. À défaut d'opposition dans ce délai de 30 jours, le jeu est réputé autorisé.

L'ANJ pourra également autoriser un jeu à titre expérimental, pour un objet et une durée limitée, afin notamment d'évaluer pour chacun des jeux concernés les garanties qu'ils présentent en matière de préservation de l'ordre public.

Dans la décision n° 2020-024 du 8 septembre 2020, le Collège de l'ANJ a précisé les modalités de dépôt et le contenu des dossiers déposés par FDJ pour être autorisée à proposer des jeux de loteries ou de paris sportifs en réseau physique de distribution.

La décision de l'ANJ d'autorisation ou de refus d'autorisation d'un jeu de loterie est notifiée à FDJ, ainsi qu'au ministre chargé du Budget.

Les autorisations d'exploitation des jeux de loterie accordées avant la mise en place de l'ANJ, le 23 juin 2020, restent en vigueur pendant un délai de 18 mois à compter de cette date. FDJ doit soumettre des demandes d'autorisation pour ces jeux à l'ANJ dans ce délai.

D'autre part, l'ANJ homologue les règlements des jeux et paris sous droits exclusifs autorisés de FDJ. Ces règlements, qui constituent des contrats d'adhésion, contiennent les conditions de participation aux jeux et paris proposés au public. Ils seront publiés sur le site en ligne de l'ANJ, continueront à l'être sur celui de FDJ et à être tenus à la disposition des joueurs dans chaque point de vente.

Enfin, comme c'est déjà actuellement le cas concernant les logiciels de paris sportifs en ligne, l'ANJ doit également homologuer les logiciels de jeux et paris sous droits exclusifs de FDJ.

### 9.1.3.2 Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de jeux de paris sportifs en points de vente

#### Définition des paris sportifs en points de vente

Les paris sportifs que FDJ est autorisée à exploiter sous droits exclusifs en réseau physique de distribution comprennent, en vertu des dispositions combinées des articles L. 320-13 et L. 320-14 du Code de la sécurité intérieure, des articles D. 322-19 à D. 322-22 (chapitre II quater) du même Code et 8 du Décret Droits Exclusifs :

- ◆ les paris à cote, c'est-à-dire les paris pour lesquels l'opérateur propose aux joueurs des cotes correspondant à son évaluation des probabilités de survenance des résultats de ces compétitions sur lesquels les joueurs parient. Le gain est fixe, exprimé en multiplicateur de la mise et garanti aux joueurs par l'opérateur ; et
- ◆ les paris en la forme mutuelle, c'est-à-dire les paris au titre desquels les joueurs gagnants se partagent l'intégralité des sommes engagées, réunies dans une même masse avant le déroulement de l'épreuve, après déduction des prélèvements de toute nature prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et de la part de l'opérateur, ce dernier ayant un rôle neutre et désintéressé quant au résultat du pari.

Comme pour les jeux de loterie, l'exploitation de nouvelles formes de paris sportifs ne relevant pas de ces deux gammes sera soumise à une autorisation préalable de l'ANJ, en application du V de l'article 34 de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 résultant de l'Ordonnance.

L'Ordonnance confie à l'ANJ le soin de définir, dans les mêmes conditions que celles fixées pour les paris sportifs en ligne par le décret n° 2010-483 du 12 mai 2010 relatif aux compétitions sportives et aux types de résultats sportifs, la liste des disciplines et des manifestations sportives, ainsi que de types de résultats supports des paris en réseau physique de distribution.

Ces dispositions prévoient que l'ANJ peut restreindre cette liste par rapport à celle des paris sportifs commercialisés en ligne. Or, par décision du 23 juin 2020, l'ANJ a adopté des listes identiques pour les offres de paris sportifs en ligne et en points de vente.

L'article D. 322-19 du Code de la sécurité intérieure prévoit par ailleurs que pour l'ensemble des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, la part des mises affectée aux gains est au plus égale à 76,5 % en moyenne sur une année civile.

#### Contrôle de l'offre de paris sportifs en réseau physique de distribution

FDJ doit soumettre chaque année, avant le 30 septembre, le Programme des Jeux et des Paris qu'elle envisage d'exploiter la ou les années suivantes, ainsi que les conditions dans lesquelles elle entend poursuivre l'exploitation des offres de paris existantes. Conformément aux dispositions combinées du V de l'article 34 de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2021 et du Décret Droits Exclusifs, l'ANJ se prononce sur le Programme des Jeux et des Paris dont elle a été saisie par FDJ dans les deux mois suivant sa réception, soit avant le 30 novembre.

### 9.1.3.3 Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de l'ensemble des jeux et paris sous droits exclusifs

#### Implantation des points de vente

Pour l'exploitation de son offre de jeux d'argent, FDJ s'appuie sur un vaste réseau de points de vente en autorisant des personnes privées appelées détaillants (exploitants de bars, tabacs, points presse et autres commerces de proximité, stations-service) à exploiter des postes d'enregistrement de jeux de loterie ou de paris sportifs. Cette autorisation d'exploitation ne peut être accordée par FDJ qu'après avis conforme du ministre de l'Intérieur qui se prononce en considération des enjeux d'ordre public, de sécurité publique et de protection de la santé et des mineurs.

La loi n°2010-476 du 12 mai 2010 telle que modifiée par l'Ordonnance prévoit qu'un périmètre peut être établi par les préfets de département autour des établissements publics ou privés d'enseignement et des établissements de formation ou de loisirs de la jeunesse, dans lequel de nouveaux points de vente ne peuvent pas être établis, les droits acquis des 30 000 points de vente FDJ existants restant préservés. Dans ce périmètre, la publicité, directe ou indirecte, en faveur de toute forme de jeu d'argent et de hasard est interdite, avec des exceptions pour les enseignes et messages promotionnels sur la devanture des points de vente FDJ, ainsi que l'affichage au sein de ceux-ci.

#### Contrôle des points de vente

Le contrôle et la surveillance de l'exploitation de ces postes d'enregistrement est assurée par des agents assermentés de l'ANJ, le cas échéant avec l'aide des agents de la police nationale chargés de la police des courses et jeux du ministère de l'Intérieur et par les directeurs départementaux ou à défaut régionaux des finances publiques ou leurs représentants.

La loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 telle que modifiée par l'Ordonnance prévoit que les clauses-types des contrats passés entre FDJ et les personnes privées exploitant un poste d'enregistrement de jeux de paris sportifs et leurs modifications sont approuvées par l'ANJ. En outre, le Décret Droits Exclusifs prévoit que FDJ est tenue de s'assurer que ces contrats mettent à la charge des détaillants les obligations de prendre les mesures et d'accomplir les diligences nécessaires à la réalisation des objectifs de la régulation des jeux. FDJ doit veiller à ce que le non-respect de ces obligations donne lieu à des sanctions proportionnées.

#### Reporting auprès de l'autorité de régulation

La loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 telle que modifiée par l'Ordonnance prévoit que FDJ devra, pour ses activités en points de vente, mettre à la disposition permanente de l'ANJ, des données concernant (i) les joueurs identifiés ; (ii) les événements relatifs à l'évolution et à la maintenance des matériels, plates-formes et logiciels de jeux utilisés ; et (iii) l'évaluation de la politique de contrôle mise en place en points de vente, notamment au regard de l'objectif de protection des mineurs.

En outre, FDJ devra également mettre à disposition de l'ANJ, des rapports et résultats sur les contrôles effectués par les personnes exploitant un poste d'enregistrement de jeux de loterie et de paris sportifs. En cas de manquement grave d'un exploitant d'un poste d'enregistrement à ses obligations légales, FDJ devra en informer sans délai l'ANJ.

Enfin, FDJ devra adresser chaque trimestre à l'ANJ un rapport relatif à l'exploitation des jeux sous droits exclusifs. Un arrêté du ministre chargé du Budget, pris sur proposition de l'Autorité, devra approuver le modèle de tableau de bord de ce compte rendu trimestriel. Cet arrêté n'est pas encore publié à la date du Document d'Enregistrement Universel.

#### Modalités d'exploitation des jeux et paris sous droits exclusifs en points de vente

En application des articles L.320-8 et L.320-9 du Code de la sécurité intérieure, l'accès direct aux terminaux de jeux de FDJ sans intermédiation humaine (c'est-à-dire les bornes permettant la prise de paris sportifs sans l'intermédiaire d'un détaillant en vertu d'un compte joueur) sera réservé aux joueurs dont l'identité et la date de naissance ont été préalablement vérifiées aux fins de contrôle de leur majorité et de leur absence d'inscription sur les fichiers des interdits de jeu.

Par ailleurs, un arrêté en date du 31 octobre 2019 limite le nombre maximal de terminaux de jeux sans intermédiation humaine au sein d'un même poste d'enregistrement de jeux de loterie et de paris sportifs à un terminal au plus pour ces jeux et un terminal au plus pour ces paris.

#### Sanctions encourues en cas de méconnaissance des obligations législatives et réglementaires liées aux activités sous droits exclusifs

L'Ordonnance introduit un système de sanctions en cas de manquement de FDJ à ses obligations résultant de dispositions législatives ou réglementaires (y compris en cas de manquements aux dispositions du Cahier des Charges), dans le cadre de ses activités sous droits exclusifs.

En vertu de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 telle que modifiée par l'Ordonnance, la commission des sanctions de l'ANJ pourra prononcer à l'encontre de FDJ diverses sanctions, après mise en demeure préalable, en fonction de la gravité des manquements constatés. Ces sanctions pourront prendre la forme (i) d'un avertissement, (ii) de la suspension à titre provisoire pour une durée d'au plus six mois de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble de jeux ayant été à l'origine du manquement (iii) de l'interdiction de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble de jeux concernés, ou (iv) d'une demande de retrait d'agrément des dirigeants de FDJ au ministre chargé du Budget.

En outre, la commission des sanctions pourra, à la place ou en plus de ces sanctions, imposer une amende proportionnée à la gravité du manquement, qui ne pourra excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos. Ce montant pourra être porté à 10 % en cas de récidive.

## 9.2 Réglementation des activités opérées en concurrence

FDJ exploite aujourd'hui des activités de jeux d'argent et de hasard ouvertes à la concurrence, à travers l'exploitation de paris sportifs en ligne.

L'exploitation des jeux en ligne en concurrence en France est régie par les dispositions de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation des jeux d'argent et de hasard en ligne. Cette loi précise les conditions d'exploitation (i) des paris hippiques qui ne peuvent être proposés qu'en la forme mutuelle ; (ii) des paris sportifs en ligne, soit en la forme mutuelle, soit à cote ; et (iii) des jeux de cercle en ligne, restreints au poker.

L'exploitation de ces jeux est soumise par la loi à un agrément de l'Autorité de Régulation des Jeux en Ligne (ARJEL). Dans le nouveau cadre de régulation, ces agréments seront accordés par l'ANJ.

Afin d'obtenir son agrément, l'opérateur de jeux en ligne est tenu de déposer une demande à l'ANJ, dans laquelle il communique l'ensemble des informations relatives à sa structure juridique, son actionnariat, sa solidité financière et l'honorabilité de

ses dirigeants, de même que les caractéristiques de l'offre de jeux qu'il souhaite développer incluant notamment les conditions d'organisation de l'offre des jeux, d'utilisation d'outils informatiques d'exploitation. En outre, l'opérateur de jeux justifie des moyens mis en œuvre pour restreindre l'accès des mineurs aux jeux en ligne, ainsi que ceux mis en œuvre pour lutter contre la fraude, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. L'agrément est délivré pour une durée initiale de cinq ans, renouvelable. Sa délivrance dépend du respect par l'opérateur du Cahier des Charges adopté par arrêté des ministres compétents. Le Cahier des Charges actuellement en vigueur a été adopté par arrêté du 27 mars 2015 et une liste des opérateurs agréés est mise à la disposition du public sur le site de l'ANJ.

FDJ est un opérateur agréé pour exploiter des paris sportifs en ligne. Cet agrément a été accordé par une décision en date du 5 juin 2010 <sup>(1)</sup> du collège de l'ARJEL, dont les missions ont été reprises le 23 juin 2020 par l'ANJ. Il a été renouvelé une première fois le 5 juin 2015, puis par décision n° 2020-30 <sup>(2)</sup> de l'ANJ du 8 septembre 2020.

### Contrôle et sanction

Dans le cadre de son agrément, FDJ est notamment soumise au contrôle permanent de l'ANJ et doit transmettre plusieurs certifications à cette autorité concernant le respect de ses obligations légales et d'exigences techniques, ainsi que de mettre à la disposition permanente de celle-ci les données afférentes aux parieurs en lignes et à leurs prises de paris.

En cas de manquement à ses obligations législatives et réglementaires, la commission des sanctions de l'ANJ peut appliquer l'une des sanctions suivantes (i) l'avertissement ; (ii) la réduction d'une année au maximum de la durée de l'agrément ; (iii) la suspension de l'agrément pour trois mois au plus ; et (iv) le

retrait de l'agrément qui peut s'accompagner de l'interdiction de solliciter un nouvel agrément pendant une période maximale de trois ans.

En outre, la commission des sanctions peut prononcer, à la place ou en sus de ces sanctions, une sanction pécuniaire dont le montant ne peut excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos correspondant à ses activités faisant l'objet de l'agrément. Ce plafond est porté à 10 % en cas de récidive, par le nouveau cadre de régulation, qui maintient la commission des sanctions tout en la plaçant auprès de l'ANJ.

(1) Agrément n° 0013-PS-2010-06-05, accordé par la décision n° 2010-014 du 5 juin 2010.

(2) <https://anj.fr/sites/default/files/2020-09/Agrément-Renouvellement-ParisSportifs-LaFrançaiseDesJeux.pdf>

## 9.3 Réglementation commune à l'ensemble des activités opérées sous droits exclusifs et en concurrence

### Protection des mineurs et des personnes interdites ou exclues de jeux

FDJ est tenue de faire obstacle à la participation de (i) mineurs, même émancipés, aux activités de jeu ou de pari qu'elle propose, et (ii) des personnes interdites de jeu en vertu de la réglementation en vigueur ou exclues à leur demande.

L'article 139 de la loi Pacte précise qu'il est interdit de vendre ou d'offrir gratuitement à des mineurs des jeux d'argent et de hasard dans les points de vente autorisés à commercialiser des jeux de loterie et des jeux de paris sportifs et qu'une preuve permettant d'établir la majorité du joueur peut être demandée.

FDJ doit refuser l'ouverture d'un compte joueur en points de vente à toute personne inscrite sur le fichier des interdits de jeu tenus par l'ANJ et le ministère de l'Intérieur, comme c'est déjà le cas pour les comptes joueurs en ligne (paris sportifs et loterie en ligne). La vérification de l'absence de personne devenue interdite de jeu parmi les titulaires de comptes joueurs sera également opérée de manière périodique.

Les communications commerciales en faveur des opérateurs de jeux d'argent sont interdites sur certains médias, notamment dans les publications et services de communications à destination des mineurs.

### Prévention du jeu excessif ou pathologique

Comme tous les opérateurs de jeux d'argent, y compris les casinos, FDJ est tenue de soumettre chaque année à l'approbation de l'ANJ, des plans d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs et de favoriser une pratique raisonnable du jeu en ce qui concerne ses activités sous droits exclusifs d'une part et son activité de paris en ligne en concurrence d'autre part. En tant qu'opérateur sous droits exclusifs, FDJ est tenue de soumettre son plan d'action, avant le 30 septembre, à l'ANJ. Elle rend compte, à cette occasion, de la mise en œuvre du plan de l'année précédente. Le plan est établi dans le respect du cadre de référence fixé par arrêté du ministre chargé de la Santé sur proposition de l'ANJ et prévoyant des obligations renforcées pour les activités sous droits exclusifs.

L'ANJ a approuvé le plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif ou pathologique et le jeu des mineurs pour l'année 2021 de FDJ par la décision n° 2020-057 du 3 décembre 2020.

Au titre de l'année 2021, les opérateurs en concurrence soumettent à l'approbation de l'ANJ leur plan d'actions avant le 30 novembre 2020.

FDJ est tenue de mettre en œuvre des systèmes de prévention des comportements de jeu excessif ou pathologique, notamment

des mécanismes d'auto-exclusion et d'autolimitation des dépôts et des mises. Ces systèmes de prévention doivent inclure des modalités de communication, en permanence, à tout titulaire d'un compte joueur en ligne ou en points de vente du solde instantané de son compte, et d'information de celui-ci des risques liés au jeu excessif ou pathologique.

FDJ doit identifier les personnes dont le jeu est excessif ou pathologique et les accompagner en vue de modérer leur pratique, ce qu'elle fait déjà au moyen de l'outil Playscan™ (voir paragraphe 3.5.3.2 « La prévention du jeu excessif ») dont elle s'est dotée il y a plusieurs années.

De même, il est prévu que toute communication commerciale en faveur de FDJ mette en garde contre le jeu excessif ou pathologique et fasse référence à un système d'information et d'assistance.

En cas de manquement constaté aux obligations découlant des plans d'actions ou des obligations renforcées prévues par les orientations cadres, le collège de l'ANJ pourra lui adresser des prescriptions à ce sujet. En cas de non-respect de ses obligations, FDJ pourra faire l'objet de sanctions.

### Obligations en matière de stratégie promotionnelle

FDJ est tenue de soumettre chaque année, avant le 30 octobre, la stratégie promotionnelle qu'elle envisage de déployer au soutien du lancement et de la commercialisation de ses jeux et paris sous droits exclusifs et en concurrence. L'ANJ se prononce sur cette stratégie dans les deux mois suivants sa réception. Les modalités et conditions d'approbation sont précisées au sein du décret n° 2020-1349 du 4 novembre 2020.

Par dérogation, au titre de l'année 2021, les opérateurs soumettent à l'ANJ leur stratégie promotionnelle avant le 1<sup>er</sup> décembre 2020. Les dispositions de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 investissent l'ANJ du pouvoir de demander par décision motivée à tout opérateur agréé ou titulaire de droits exclusifs de retirer une communication commerciale comportant une incitation excessive au jeu ou des gratifications financières aux joueurs.

## Interdiction générale des prêts d'argent aux joueurs

L'article L. 320-17 du Code de la sécurité intérieure dispose que le jeu à crédit est interdit. Ainsi, tout opérateur de jeux d'argent, ses dirigeants, mandataires ou employés et, le cas échéant, ses détaillants ne peuvent consentir des prêts d'argent aux joueurs ou mettre en place directement ou indirectement des dispositifs permettant aux joueurs de s'accorder des prêts entre eux.

Ce même article prévoit également que les services de communications au public en ligne sur lesquels les opérateurs proposent une offre de jeux ou de paris en ligne ne peuvent contenir aucune publicité en faveur d'une entreprise susceptible de consentir des prêts d'argent aux joueurs ou de permettre le prêt entre joueurs, ni aucun lien vers un site proposant une telle offre de prêt.

## Obligations en matière de lutte contre la fraude, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

En sa qualité d'opérateur de jeux d'argent et de hasard, FDJ est assujettie aux obligations de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme édictées par le chapitre I<sup>er</sup> du Titre VI du Livre V du Code monétaire et financier.

Ainsi, FDJ est tenue d'appliquer les mesures de vigilance consistant, notamment, en l'identification des joueurs titulaires de comptes joueurs et la vérification de leur identité. FDJ est également tenue d'exercer une vigilance constante et de pratiquer un examen attentif des opérations effectuées par ces joueurs, en veillant à ce qu'elles soient cohérentes avec la connaissance actualisée qu'elles ont de leur relation d'affaires.

En outre, FDJ doit s'assurer, s'agissant des transactions occasionnelles en points de vente (donc hors compte joueur et relation d'affaires), de la présentation de tout document écrit probant de l'identité des joueurs misant ou gagnant des sommes supérieures à 2 000 €, dans le but de lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. FDJ

est tenue d'enregistrer, et de conserver pendant cinq années, les noms et adresses de ces joueurs, ainsi que le montant des sommes mises ou gagnées.

En application de l'article 34 de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010, FDJ soumet chaque année, avant le 31 mars, à l'approbation de l'ANJ son plan d'actions en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment pour ses activités de jeux sous droits exclusifs. Ce plan présente les politiques et mesures mises en place par FDJ en matière de prévention des risques d'une exploitation des jeux à des fins frauduleuses, ainsi qu'en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et rend compte de l'exécution du plan d'actions de l'année précédente.

En vertu des dispositions du Code monétaire et financier, l'ANJ est chargée de contrôler le respect par FDJ, de ses obligations en matière de lutte contre la fraude et contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

## Obligations en matière de sécurité des systèmes d'information

Conformément à la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010, l'ANJ est compétente pour évaluer périodiquement le niveau de sécurité proposé par les plateformes de jeux de pronostics en ligne de FDJ.

Ainsi, FDJ doit se conformer aux exigences techniques en matière de sécurité et d'intégrité des opérations de jeux et de sécurité des systèmes d'information déterminés par l'ANJ dans les conditions définies par décret.

## Obligations en matière de mise à disposition des données de jeu

FDJ doit mettre en place un dispositif de captation, de transfert et de conservation d'un certain nombre de données relatives aux opérations de jeux de loterie en ligne. Ces données sont automatiquement transférées via un capteur vers un coffre-fort électronique où toutes les données horodatées sont uniquement accessibles à l'ANJ aux fins de contrôle. Les données concernées sont les mêmes que pour les paris sportifs en ligne et comprennent : (i) l'identité de chaque joueur, son adresse postale

et son adresse électronique sur un service de communication au public en ligne ; (ii) le compte de chaque joueur, notamment la date d'ouverture du compte et les références du compte de paiement associé ; (iii) les événements de jeux ou de paris et les opérations associées, ainsi que toute autre donnée concourant à la formation du solde du compte joueur ; (iv) les événements relatifs à l'évolution et à la maintenance des matériels, plateformes et logiciels de jeux utilisés.

## Obligations en matière protection des avoirs des joueurs

FDJ doit justifier de l'existence d'une sûreté, d'une fiducie, d'une assurance, d'un compte sous séquestre ou de tout autre instrument ou mécanisme garantissant, en toutes circonstances,

le reversement de la totalité des avoirs exigibles des joueurs titulaires de comptes joueurs.

## Autres obligations générales non spécifiquement liées au secteur des jeux d'argent et de hasard

### Lutte contre la corruption

En application de loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, FDJ est tenue de mettre en place des procédures visant à protéger les lanceurs d'alerte.

Les Présidents et directeurs généraux de FDJ doivent également assurer la mise en œuvre :

- ◆ d'un code de conduite définissant et illustrant les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence ;
- ◆ d'un dispositif d'alerte interne destiné à permettre le recueil de signalements émanant d'employés et relatifs à l'existence de comportements contraires au code de conduite ;
- ◆ d'une cartographie des risques prenant la forme d'une documentation visant à identifier, analyser et hiérarchiser les

risques d'exposition de FDJ à des sollicitations externes aux fins de corruption ;

- ◆ de procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques ;
- ◆ de procédures de contrôles comptables destinées à assurer que les éléments comptables ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence ;
- ◆ d'un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés à ces risques ; et
- ◆ d'un régime disciplinaire permettant de sanctionner les violations du code de conduite.

De même, ils sont tenus de mettre en place un dispositif de contrôle et d'évaluation interne de ces mesures.

## Traitement des données personnelles

FDJ collecte et traite des informations soumises à la protection des données à caractère personnel.

De ce fait, FDJ est soumise au respect (i) du règlement n° 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (« RGPD ») et (ii) de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

Dans ce contexte, FDJ est tenue de s'inscrire dans une démarche de conformité avec le RGPD, ce qui suppose, notamment, de maintenir une gouvernance des données, nommer un délégué à la protection des données, recenser le traitement et l'établissement de registres de responsables de traitement et de sous-traitants ou encore d'analyser la base légale des traitements des données personnelles contenues dans les traitements.

Le non-respect des dispositions du RGPD pourrait conduire au prononcé d'amendes pouvant atteindre le montant le plus élevé entre 20 M€ et 4 % du chiffre d'affaires mondial.

## 9.4 Contrôle par les autorités administratives et sanctions pénales

### 9.4.1 Contrôle par l'ANJ

L'ANJ, autorité administrative indépendante, régule les activités de jeux de loterie, de paris sportifs et de paris hippiques, en ligne et en réseau physique de distribution, ainsi que le poker en ligne. Elle a pour objet de veiller au respect des objectifs de la politique

de jeux d'argent et de hasard. Elle régule l'ensemble des activités de jeux d'argent et de hasard de FDJ. L'étendue de son contrôle a été présentée précédemment.

### 9.4.2 Contrôles par le ministre chargé du Budget et le ministre chargé de l'Économie

Comme rappelé précédemment, pour des motifs tirés de la sauvegarde de l'ordre public, le ministre du Budget peut à tout moment suspendre ou interdire l'exploitation d'un jeu sous droits exclusifs. Cette suspension ou interdiction est prononcée à l'issue d'une procédure contradictoire, après avis de l'ANJ.

Au titre du contrôle étroit, le ministre chargé du Budget et le ministre chargé de l'Économie disposent de plusieurs outils de contrôle.

### 9.4.3 Contrôle économique et financier par l'administration

Avec l'entrée en vigueur du nouveau cadre législatif et réglementaire, le ministre chargé du Budget dispose d'outils de contrôle sur FDJ, dans le cadre du contrôle étroit. En vertu de l'article 22 de l'Ordonnance, FDJ est soumise au contrôle économique et financier de l'État.

Enfin, en vertu de l'article 19 de l'Ordonnance, le commissaire du Gouvernement siégeant auprès de FDJ peut s'opposer à une délibération de l'organe délibérant sur les états prévisionnels des recettes et des dépenses d'exploitation ou d'investissement de FDJ.

### 9.4.4 Contrôle par la Cour des Comptes

L'Ordonnance prévoit que FDJ entre dans le champ d'application de l'article L. 133-1 du Code des juridictions financières. À ce titre, FDJ est sujet aux contrôles périodiques de la Cour des Comptes.

### 9.4.5 Contrôle par l'Inspection Générale des Finances

Enfin, conformément à l'article 43 de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier, FDJ est soumise au contrôle de l'Inspection Générale des Finances, et le demeurera tant que l'État conserve des parts de son capital social.

Ce contrôle s'effectue sur pièces et sur place et porte sur l'ensemble des comptes et de la gestion de FDJ.

### 9.4.6 Sanctions pénales encourues par FDJ

#### Sanctions pénales encourues à titre principal

Le fait pour un opérateur de permettre à une personne interdite de jeux de participer à une activité de jeu en ligne ou d'adresser une communication commerciale à une telle personne pourra donner lieu à une amende de 10 000 €.

En outre, une amende de 100 000 € est prévue en cas d'établissement par un opérateur d'un nouveau point de vente en violation d'un périmètre, fixé par le préfet compétent, autour des établissements publics ou privés d'enseignement et des établissements de formation ou de loisirs de la jeunesse, ou si elle permet l'accès direct aux dispositifs de jeu, sans intermédiation humaine, à un joueur dont l'identité et la date de naissance n'ont pas été préalablement vérifiées.

Une amende de 150 000 € à l'encontre d'un opérateur est prévue en cas de non-respect des obligations relatives à l'interdiction des prêts d'argent aux joueurs (ou à la prévention de tels faits) et à l'interdiction des publicités y afférentes.

#### Sanctions pénales encourues à titre complémentaire

En cas de méconnaissance de ses obligations législatives et réglementaires, FDJ pourrait s'exposer à, outre les amendes présentées précédemment, des peines complémentaires spécifiques pouvant consister :

- ◆ en la fermeture définitive ou pour une durée de cinq ans au plus des établissements ou de l'un ou de plusieurs des établissements de l'entreprise ayant servi à commettre les faits incriminés ; ou
- ◆ en cas d'opposition au constat d'une infraction par un fonctionnaire habilité à cet effet, en une peine de 300 000 € d'amende.



## 9.5 Fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par le Groupe

En application de l'article 138 de la loi Pacte, la fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par FDJ a évolué depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020. L'assiette des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs est désormais constituée du Produit Brut des Jeux et non plus des mises.

Les principales modifications apportées par l'article 138 de la loi Pacte à la fiscalité des jeux exploités par FDJ sont exposées dans le tableau ci-après :

Prélèvement, Taxe ou contribution	Taux applicable avant le 1 <sup>er</sup> janvier 2020	Nouveau taux applicable depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2020
Prélèvement assis sur les mises au profit de l'État, sur les sommes mises par les joueurs dans le cadre des jeux de loterie et de pronostics sportifs confiés à FDJ	Fonction du TRJ des jeux et paris	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 54,5 % du Produit Brut des Jeux, pour les jeux de tirage traditionnels dont le premier rang est réparti en la forme mutuelle</li> <li>◆ 42 % du Produit Brut des Jeux, pour les autres jeux de loterie</li> </ul>
Lots ou gains non réclamés dans les délais de forclusion (assiette : lots non réclamés)	Affectation à un fonds de réserve par jeu pour les jeux de répartition et à FDJ pour les jeux de contrepartie	Nouveau prélèvement au profit de l'État (assis sur les non réclamés). Les conditions et modalités de prélèvement sont définies par le Décret n° - 1456 du 26 décembre 2019
Prélèvements assis sur les mises réalisés sur les paris sportifs organisés et exploités en réseau physique de distribution, ainsi que les paris sportifs en ligne au titre du Code général des impôts	5,7 % des sommes engagées par les parieurs	27,9 % du Produit Brut des Jeux au titre des paris sportifs en ligne commercialisés en réseau physique de distribution et 33,7 % du Produit Brut des Jeux au titre des paris sportifs en ligne
Prélèvements assis sur les mises réalisés au profit de l'Agence nationale du sport chargée de la haute performance sportive et du développement de l'accès à la pratique sportive	1,8 % des sommes mises par les joueurs tant pour les jeux de loterie que pour les paris sportifs, quel que soit le support Prélèvement complémentaire de 0,3 % versé à l'État (depuis 2019)	Prélèvement de 5,1 % sur le Produit Brut des Jeux de loterie commercialisés en points de vente. Le prélèvement complémentaire est supprimé Prélèvement de 6,6 % du produit brut de jeux pour les paris sportifs commercialisés en points de vente et 10,6 % pour les paris sportifs en ligne Le montant des prélèvements demeure plafonné aux mêmes niveaux
Contribution sociale généralisée assise sur les mises	8,6 % d'une fraction équivalente à 25,5 % des sommes mises sur les jeux de loterie	6,2 % du Produit Brut des Jeux dans le cadre des jeux de loterie commercialisés en points de vente et en ligne
Prélèvement assis sur les mises au titre du Code de la sécurité sociale, sur les sommes engagées par les parieurs dans les paris sportifs, quel que soit le support d'exploitation	1,8 % des sommes engagées par les parieurs dans les paris sportifs	6,6 % du Produit Brut des Jeux pour les paris sportifs commercialisés en points de vente et 10,6 % du Produit Brut des Jeux pour les paris en ligne
Contribution assis sur les mises au remboursement de la dette sociale	3 % de 25,25 % des sommes mises par les joueurs sur les jeux de loterie	2,2 % du Produit Brut des Jeux de loterie, quel que soit le support

## 9.6 Réglementation des activités sous droits exclusifs dans les collectivités d'outre-mer

FDJ exploite des jeux d'argent et de hasard en Guadeloupe, Guyane, Martinique, la Réunion, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon et en Polynésie Française.

Conformément à l'article 73 de la Constitution, les activités de FDJ en Guadeloupe, Guyane, Mayotte, Martinique et la Réunion, sont régies, en vertu du principe d'identité, par les mêmes lois et règlements qu'en France métropolitaine. Dans ces départements et régions d'outre-mer, FDJ exploite les jeux d'argent et de hasard dans les mêmes conditions qu'en France métropolitaine.

En vertu de dispositions législatives et réglementaires particulières, les jeux de loterie en réseau physique de distribution et en ligne et de pronostics sportifs en réseau physique de distribution sont confiés à FDJ à Saint-Barthélemy et Saint-Martin sur la base d'une convention conclue avec ces collectivités <sup>(1)</sup>.

En vertu de dispositions législatives et réglementaires particulières, l'exploitation des jeux de loterie en réseau physique de distribution et en ligne est confiée à FDJ à Saint-Pierre-et-Miquelon par une convention conclue entre FDJ et cette collectivité le 29 novembre 1994.

En Polynésie Française, l'exploitation des jeux d'argent et de hasard est confiée à FDJ en vertu de l'article 43 de la loi n° 89-935

du 29 décembre 1989 et le décret n° 90-1155 du 20 décembre 1990. Comme l'y autorisent les dispositions du décret n° 90-1155 du 20 décembre 1990 susmentionné, FDJ fait appel pour l'exploitation de ses jeux en Polynésie Française aux services de sa filiale locale, La Pacifique des Jeux. Les conditions d'exploitation de ces jeux d'argent et de hasard sont déterminées par une convention conclue le 27 décembre 2016 entre FDJ et la Polynésie Française. Cette convention a été conclue pour une durée de cinq ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, renouvelable deux fois automatiquement pour la même durée. À ce stade, les jeux de loterie en ligne et les jeux de pronostics sportifs en points de vente ne sont pas proposés en Polynésie Française.

Les dispositions de la loi Pacte et de l'Ordonnance sont applicables, sauf disposition contraire, dans les mêmes conditions qu'en France métropolitaine, dans les territoires de Guadeloupe, Guyane, Mayotte, Martinique, la Réunion.

En application des décrets d'applications pris en application de la loi Pacte, les conditions d'exploitation des jeux d'argent et de hasard demeureront régies, dans les territoires de la Polynésie Française, Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Barthélemy et Saint-Martin, par une convention conclue entre FDJ et chacune de ces collectivités.

## 9.7 Réglementation des activités du Groupe à l'étranger

En vertu des dispositions de l'article 17 du Décret Droits Exclusifs, FDJ peut exploiter ses jeux et paris dans d'autres territoires que les départements français selon des modalités et conditions qu'elle définit avec les autorités locales compétentes.

FDJ a conclu une convention avec la Société Hôtelière et de Loisirs de Monaco le 1<sup>er</sup> juillet 1995, dans le cadre de laquelle elle exploite l'ensemble de ses activités de jeux de loterie et de pronostics sportifs dans la Principauté de Monaco.

## 9.8 Risques juridiques encourus du fait de l'activité de la société et litiges significatifs

Les risques juridiques encourus du fait de l'activité de la société ainsi que les litiges significatifs sont décrits au chapitre 3 « Facteurs de risques » ainsi qu'à la section 18.8 « Procédures judiciaires et d'arbitrage » du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) Convention du 5 juillet 2011 conclue entre la collectivité de Saint-Barthélemy et FDJ et la convention conclue entre FDJ et la collectivité de Saint-Martin du 28 juin 2013.

# **Informations sur les tendances**

Une description détaillée des résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 figure au chapitre 7 « Examen de la situation financière et du résultat » du Document d'Enregistrement Universel.

**À la date du Document d'Enregistrement Universel, et compte tenu de la crise sanitaire en vigueur, les perspectives et objectifs 2020-2025, tels que présentés dans le Document d'Enregistrement approuvé le 17 octobre 2019 sous le numéro I.19-035 par l'AMF, sont suspendus.**

# **Prévisions ou estimations de bénéfice**

En raison des incertitudes et du caractère évolutif de la situation sanitaire, FDJ communiquera dès que possible ses perspectives 2021.

# Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale

<b>12.1</b>	<b>Composition du conseil d'administration et direction générale</b>	<b>150</b>
	12.1.1 Composition du conseil d'administration	150
	12.1.2 Direction générale	171
<b>12.2</b>	<b>Déclarations relatives aux membres du conseil d'administration et aux dirigeants mandataires sociaux</b>	<b>172</b>
<b>12.3</b>	<b>Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et des dirigeants mandataires sociaux</b>	<b>172</b>

Depuis l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, cette dernière est une société anonyme à conseil d'administration dans laquelle l'État détient une participation s'élevant à 21,91 % du capital.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, la gouvernance de la société est régie par les dispositions applicables aux sociétés cotées mais reste, du fait de la présence de l'État au capital social, en partie soumises à certaines dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Un descriptif résumé des principales stipulations de ces statuts, relatives au conseil d'administration de FDJ (le « conseil d'administration »), en particulier à son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, ainsi qu'un descriptif résumé des principales stipulations du règlement intérieur du conseil d'administration que la société a mis en place figurent au chapitre 14 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » et au paragraphe 19.2 « Stipulations statutaires » du Document d'Enregistrement Universel.

## 12.1 Composition du conseil d'administration et direction générale

### 12.1.1 Composition du conseil d'administration

la société est administrée par un conseil d'administration d'au maximum 18 membres, dont :

- ◆ un représentant de l'État, désigné conformément à l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ;
- ◆ le cas échéant, des Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État, conformément à l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ;
- ◆ des Administrateurs nommés par l'assemblée générale, parmi lesquels figurent des Administrateurs indépendants dont la proportion doit répondre aux recommandations du Code Afep-Medef ;
- ◆ deux Administrateurs représentant les salariés de la société et de ses filiales, directes ou indirectes (conformément à la loi), dont le siège social est situé sur le territoire français, désignés dans les conditions prévues par l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ;
- ◆ un Administrateur représentant les salariés actionnaires, désigné en application de l'article L. 225-23 du Code de commerce.

Par ailleurs et conformément à l'article 19 de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019, le ministre chargé du Budget désigne un commissaire du Gouvernement auprès de la société. Il s'assure que les activités de la société sont conformes aux objectifs

mentionnés à l'article L. 320-3 du Code de la sécurité intérieure. À cette fin, il peut se faire communiquer toute information, quelle qu'en soit la forme et faire procéder à toutes vérifications nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le commissaire du Gouvernement siège au sein du conseil d'administration avec voix consultative. Il siège également dans les comités et les commissions créés par le conseil d'administration. Il peut demander l'inscription de toute question à l'ordre du jour des séances d'une réunion ordinaire de ces instances et est destinataire de leurs délibérations. Il peut s'opposer à une délibération du conseil d'administration pour des motifs tirés des objectifs définis à l'article L.320-3 du Code de la sécurité intérieure dans les conditions précisées par décret en Conseil d'État. Il peut également s'opposer aux délibérations relatives aux états prévisionnels de recettes et de dépenses d'exploitation ou d'investissement de la société.

Il informe l'Autorité nationale des jeux de tout manquement constaté de la société aux obligations qui lui sont imposées et qui relèvent de la compétence de cette autorité.

Conformément à l'article 13.3 des statuts, le conseil d'administration peut, sur proposition de la Présidente du conseil d'administration, nommer un ou plusieurs censeurs, personne physique ou personne morale, dans la limite d'un nombre maximum de trois, pour un mandat d'un an renouvelable. Le conseil d'administration peut décider d'allouer une partie de l'enveloppe de rémunération des Administrateurs à la rémunération des censeurs. Les censeurs siègent au conseil d'administration sans voix délibérative.



À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration de la société est composé des membres suivants :

Identité	
Administrateurs nommés par l'assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Madame Stéphane Pallez (Présidente directrice générale)</li> <li>◆ L'Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) (Association loi 1901), représentée par Monsieur Olivier Roussel</li> <li>◆ La Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants (FNAM), représentée par Monsieur Henri Lacaille</li> <li>◆ Madame Françoise Gri<sup>(1)</sup></li> <li>◆ Madame Fabienne Dulac</li> <li>◆ Monsieur Xavier Girre</li> <li>◆ Madame Corinne Lejbowicz</li> <li>◆ Monsieur Pierre Pringuet</li> <li>◆ Predica, représentée par Madame Françoise Debrus</li> </ul>
Représentant de l'État	◆ Monsieur Charles Sarrazin <sup>(2)</sup>
Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Madame Ghislaine Doukhan</li> <li>◆ Monsieur Didier Trutt</li> </ul>
Administrateurs représentant les salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Madame Agnes Lyon-Caen</li> <li>◆ Monsieur Philippe Pirani</li> </ul>
Administrateur représentant les salariés actionnaires	◆ Monsieur David Chianese

(1) Cooptée par le conseil d'administration du 16 décembre 2020 en remplacement de Madame Marie-Ange Debon, démissionnaire à compter du 14 octobre 2020.  
 (2) Remplaçant de Monsieur Emmanuel Bossière depuis le 9 mars 2020.

Participent également aux séances du conseil d'administration de la société avec voix consultatives uniquement, le représentant du Comité Social et Économique ainsi que le Contrôleur Général Économique et Financier. Le commissaire du Gouvernement siège également au sein du conseil d'administration avec voix consultative (cf. ci-dessus).

#### Nationalité des membres du conseil d'administration

Tous les membres du conseil d'administration sont de nationalité française.

#### Membres indépendants du conseil d'administration

À la date du Document d'Enregistrement, le conseil d'administration compte 6 membres indépendants soit une proportion de 50 % sur les 12 Administrateurs pris en compte pour établir ce calcul (c'est-à-dire hors administrateurs représentant les salariés (Madame Agnes Lyon-Caen et Monsieur Philippe Pirani) et administrateurs représentant les salariés actionnaires (Monsieur David Chianese)).

Figure ci-dessous l'analyse de l'indépendance par la société de chaque Administrateur nommé par l'assemblée générale, autre que les Administrateurs nommés sur proposition de l'État (qui ne sont pas considérés comme indépendants compte tenu de la participation de l'État au capital de la société et du contrôle étroit exercé par l'État sur la société conformément aux dispositions de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard), au regard des critères édictés par le Code Afep-Medef.

Critères <sup>(1)</sup>	UBFT, représentée par		FNAM, représentée par		Predica, représentée par					
	Mme Pallez	M. Roussel	M. Lacaille	Mme Debon***	Mme Dulac*	M. Girre**	Mme Lejbowicz	M. Pringuet	Mme Debrus	Mme Gri
<b>Critère 1 :</b> Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Critère 2 :</b> Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Critère 3 :</b> Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓*	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Critère 4 :</b> Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Critère 5 :</b> Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Critère 6 :</b> Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Critère 7 :</b> Perception d'une rémunération variable ou liée à la performance de FDJ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Critère 8 :</b> L'Administrateur ne représente pas un actionnaire important de FDJ	✓	✓	✓	✓	✓	✓**	✓	✓	✓	✓

(1) Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non satisfait.

\* Cf point ci-dessous « Relations d'affaires entretenues par les administrateurs indépendants avec la Société ».

\*\* S'agissant de Monsieur Xavier Girre qui est depuis l'introduction en Bourse de la société désigné sur proposition du conseil d'administration, ni le fait qu'il était antérieurement désigné par l'assemblée générale sur proposition de l'État, ni ses fonctions (directeur exécutif groupe en charge de la direction financière groupe d'EDF) ne font obstacle à sa qualification d'indépendant, conformément aux critères du Code Afep-Medef.

\*\*\* Madame Marie-Ange Debon est démissionnaire de son mandat au sein du conseil d'administration depuis le 14 octobre 2020.

**Politique de diversité applicable au conseil d'administration**

Avant le 21 novembre 2019, la société n'était pas soumise aux dispositions du Code Afep-Medef mais à l'ordonnance du 20 août 2014 et au droit commun des sociétés. Six Administrateurs étaient proposés par l'État, cinq étaient élus par les salariés et trois étaient nommés par l'assemblée générale dont deux représentants des actionnaires historiques représentant les anciens combattants et la Présidente directrice générale. En ce qui concerne la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration, le ratio était de quatre femmes et six hommes (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires).

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration de la société compte six femmes et six hommes (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires), soit 50 % de femmes et 50 % d'hommes parmi les membres du conseil d'administration.

Le recrutement des membres du conseil d'administration a tenu compte d'une diversité d'expérience professionnelle et d'une complémentarité des profils.

**Relations d'affaires entretenues avec la société par les Administrateurs indépendants**

Seule Mme Fabienne Dulac est concernée par ce point puisque cette dernière est directrice exécutive Orange France et directrice générale adjointe de Orange. Ces fonctions ne font pas obstacle à ce que le troisième critère, relatif à l'absence de relations d'affaires significatives avec la société, soit considéré comme rempli. D'une part, Madame Fabienne Dulac n'est ni mandataire social au sein du groupe Orange, ni directement ou indirectement intéressée, au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce, aux conventions conclues entre la société et Orange ; d'autre part, le Groupe contracte avec Orange Business Services, une entité opérationnelle hors de la supervision hiérarchique de Madame Fabienne Dulac et de son P&L.

**Profil, expérience et expertise des Administrateurs**

Figurent ci-dessous le profil, l'expérience et l'expertise de chacun des Administrateurs.

## Administrateurs nommés par l'assemblée générale



## Madame Stéphane PALLEZ

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :  
61 ans, de nationalité française

Première nomination :  
21 octobre 2014

Échéance du mandat en cours :  
2024  
(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2023)

Actions détenues\*  
au 31 décembre 2020 :  
1617 actions

## Participation à des comités du conseil :

Madame Pallez préside le séminaire stratégique de la société qui se réunit au moins une fois par an.

## Principale activité :

Présidente directrice générale de FDJ

## Expertise – Expérience – Autres activités :

Cf. paragraphe 12.1.2 « direction générale »

MANDATS EXERCÉS AU COURS  
DE L'EXERCICE 2020 :

## Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Présidente directrice générale de FDJ

**Mandats en dehors du groupe FDJ  
dans les sociétés anonymes françaises  
(cotées ou non) et dans les sociétés cotées  
étrangères** (en vertu des règles relatives  
à la limitation du nombre de mandats  
édictees aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1  
du Code de commerce et aux articles 19.2  
et 19.4 du Code Afep-Medef) :

**Sociétés anonymes françaises cotées :**

- ◆ Membre du conseil de surveillance,  
du Comité d'audit et du Comité RSE d'Eurazeo
- ◆ Administratrice et Présidente du Comité d'audit  
et des risques de CNP Assurances

**Sociétés anonymes françaises non cotées :**

n/a

**Sociétés étrangères cotées :**

n/a

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans  
les autres types de sociétés et les autres  
groupements  
(français et étrangers) :**

- ◆ Présidente du conseil d'administration  
du Conservatoire national supérieur de musique  
et de danse de Paris

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS  
DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administratrice d'Engie (jusqu'en 2018)

\* L'article 2.1 du Règlement Intérieur dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination »



## Monsieur Henri LACAILLE

Représentant permanent de la Fédération nationale André Maginot des anciens combattants et victimes de guerre (FNAM)

<p><b>Âge au 31 décembre 2020 et nationalité :</b> 84 ans, de nationalité française</p> <p><b>Première nomination :</b> FNAM Administrateur depuis 1980, représentée par Monsieur Lacaille depuis 2006</p> <p><b>Échéance du mandat en cours :</b> 2024 <i>(assemblée générale statuant sur les comptes 2023)</i></p> <p><b>Actions détenues* au 31 décembre 2020 :</b> 8 139 300 actions détenues par la FNAM</p>	<p><b>Participation à des comités du conseil :</b> Monsieur Lacaille n'est membre d'aucun comité du conseil.</p> <p><b>Principale activité :</b> Président de la FNAM de 2014 à 2020 À ce jour : Administrateur FNAM</p> <p><b>Expertise – Expérience – Autres activités :</b> n/a</p>	
	<p><b>MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :</b></p> <p><b>Mandats au sein du groupe FDJ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Représentant permanent de la FNAM, Administrateur de FDJ</li> </ul> <p><b>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères</b> <i>(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :</i></p> <p><b>Sociétés anonymes françaises cotées :</b> n/a</p> <p><b>Sociétés anonymes françaises non cotées :</b> n/a</p> <p><b>Sociétés étrangères cotées :</b> n/a</p> <p><b>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président de la FNAM (Association) de 2014 à 2020</li> <li>◆ À ce jour Administrateur FNAM</li> <li>◆ 1<sup>er</sup> Vice-Président de l'Office national des anciens combattants (EPCA)</li> </ul>	<p><b>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :</b> n/a</p>

\* L'article 2.1 du Règlement Intérieur dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



## Monsieur Olivier ROUSSEL

Représentant permanent de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête (Association loi 1901)

<p><b>Âge au 31 décembre 2020 et nationalité :</b> 59 ans, de nationalité française</p> <p><b>Première nomination :</b> UBFT Administrateur depuis 1980, représentée par Monsieur Roussel depuis 2002</p> <p><b>Échéance du mandat en cours :</b> 2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)</p> <p><b>Actions détenues* au 31 décembre 2020 :</b> 18 727 390 actions détenues par l'UBFT</p>	<p><b>Participation à des comités du conseil :</b> Depuis le 21 novembre 2019, Monsieur Roussel est membre du Comité RSE et Jeu responsable.</p> <p><b>Principale activité :</b> Directeur général de l'UBFT</p> <p><b>Expertise – Expérience – Autres activités :</b> Connaissance du monde ancien-combattant : actions sociales et devoir de mémoire Mécénat médical Connaissance de l'histoire du développement de la Loterie nationale puis du Loto®</p>		
	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :</b></p> <p><b>Mandats au sein du groupe FDJ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Représentant permanent de l'UBFT, Administrateur de FDJ</li> </ul> <p><b>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :</b></p> <p><b>Sociétés anonymes françaises cotées :</b> n/a</p> <p><b>Sociétés anonymes françaises non cotées :</b> n/a</p> <p><b>Sociétés étrangères cotées :</b> n/a</p> <p><b>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Directeur général de l'UBFT</li> <li>◆ Secrétaire général de la Fondation des Gueules Cassées</li> <li>◆ Directeur général de la CYP SAS et membre du Comité stratégique de la CYP SAS, exploitant l'EHPAD « Résidence Colonel Picot »</li> <li>◆ Administrateur de l'association Lino Ventura</li> <li>◆ Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :</b> n/a</p> </td> </tr> </table>	<p><b>MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :</b></p> <p><b>Mandats au sein du groupe FDJ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Représentant permanent de l'UBFT, Administrateur de FDJ</li> </ul> <p><b>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :</b></p> <p><b>Sociétés anonymes françaises cotées :</b> n/a</p> <p><b>Sociétés anonymes françaises non cotées :</b> n/a</p> <p><b>Sociétés étrangères cotées :</b> n/a</p> <p><b>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Directeur général de l'UBFT</li> <li>◆ Secrétaire général de la Fondation des Gueules Cassées</li> <li>◆ Directeur général de la CYP SAS et membre du Comité stratégique de la CYP SAS, exploitant l'EHPAD « Résidence Colonel Picot »</li> <li>◆ Administrateur de l'association Lino Ventura</li> <li>◆ Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice</li> </ul>	<p><b>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :</b> n/a</p>
<p><b>MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :</b></p> <p><b>Mandats au sein du groupe FDJ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Représentant permanent de l'UBFT, Administrateur de FDJ</li> </ul> <p><b>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :</b></p> <p><b>Sociétés anonymes françaises cotées :</b> n/a</p> <p><b>Sociétés anonymes françaises non cotées :</b> n/a</p> <p><b>Sociétés étrangères cotées :</b> n/a</p> <p><b>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Directeur général de l'UBFT</li> <li>◆ Secrétaire général de la Fondation des Gueules Cassées</li> <li>◆ Directeur général de la CYP SAS et membre du Comité stratégique de la CYP SAS, exploitant l'EHPAD « Résidence Colonel Picot »</li> <li>◆ Administrateur de l'association Lino Ventura</li> <li>◆ Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice</li> </ul>	<p><b>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :</b> n/a</p>		

\* L'article 2.1 du Règlement Intérieur dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination »



## Madame Marie-Ange DEBON

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :

55 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019

(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat en cours :  
2023

(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2022) – démission  
anticipée le 14 octobre 2020

Actions détenues\*  
au 31 décembre 2020 :

502 actions

### Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019 jusqu'à la date de sa démission, Madame Debon était présidente du Comité RSE et Jeu responsable. En tant que Présidente du Comité RSE et Jeu responsable, elle participait au Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

### Principale activité :

Présidente du Directoire de Keolis depuis le 24 août 2020.

### Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Debon est diplômée d'HEC et de l'ENA. De 1990 à 1994, elle a occupé les fonctions de magistrate à la Cour des Comptes. De 1994 à 1998, elle a été directrice générale adjointe de France 3. Elle a rejoint le groupe Thomson (devenu Technicolor) en 1998, pour y occuper les fonctions de directrice Financière adjointe puis, de 2003 à 2008 de Secrétaire générale – membre du Comité de direction. En 2008, Madame Debon rejoint Suez où elle a été successivement Secrétaire générale, directrice générale de la Division internationale puis de la Division France. Depuis le 24 août 2020, elle est Présidente du Directoire de Keolis.

### MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

#### Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ (jusqu'au 14 octobre 2020)

#### Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

##### Sociétés anonymes françaises cotées :

- ◆ Administratrice et Présidente du Comité d'audit d'Arkema

##### Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ Présidente du Directoire de Keolis (depuis le 24 août 2020)

##### Sociétés anonymes étrangères cotées :

- ◆ Administratrice et Présidente du Comité d'audit de Technip FMC

#### Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Vice-Présidente du MEDEF International (Présidente des groupes France-Maroc et France-Azerbaïdjan)
- ◆ Administratrice des établissements médicaux Jeanne Garnier et Hospidom (Association)

### MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administratrice de GRDF (jusqu'en 2017)
- ◆ Administratrice de Lydec, société cotée au Maroc du Groupe SUEZ (démission le 21 février 2020)

\* L'article 2.1 du Règlement Intérieur dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



## Madame Françoise GRI

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :  
63 ans, de nationalité française

Première nomination :  
16 décembre 2020, cooptation  
sur la durée du mandat restant  
de Madame Debon

Échéance du mandat en cours :  
2023  
(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2022)

Actions détenues\*  
au 31 décembre 2020 :  
0

### Participation à des comités du conseil :

Madame Gri est membre du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

### Principale activité :

Administratrice indépendante – retraitée

### Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Gri est ingénieure en informatique et mathématiques appliquées et diplômée de l'École nationale supérieure d'ingénieurs de Grenoble (ENSIMAG).

Après avoir rejoint le groupe IBM en 1981, Françoise Gri y a occupé différentes fonctions avant de devenir Présidente directrice générale d'IBM France de 2001 à 2007. Elle a ensuite rejoint Manpower Group de 2007 à 2012, en tant que Présidente France, puis Présidente France et Europe du Sud. De 2013 à 2014 Madame Gri a été directrice générale du Groupe PVCP, puis a créé son activité de conseil.

### MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

#### Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères** (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

#### Sociétés anonymes françaises cotées :

- ◆ Administratrice du Crédit Agricole (depuis 2012), membre des Comités d'Audit, des Rémunérations, Stratégique et RSE (fin de mandat en 2023)
- ◆ Administratrice référente et Vice-Présidente du conseil d'administration de Edenred ; Présidente du Comité des Rémunérations et Nominations

#### Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ Membre du conseil de surveillance de INSEEC-U
- ◆ Membre du conseil d'administration de CACIB (Crédit Agricole Investment Bank)

#### Sociétés anonymes étrangères cotées :

- ◆ Administratrice de WNS (société indienne de gestion de processus commerciaux -BPO)

#### Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Présidente de la SASU Françoise GRI Conseil

### MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Viadeo : Présidente du conseil d'administration (2016)
- ◆ Haut comité de gouvernement d'entreprise (2013 à 2019)

\* L'article 2.1 du Règlement Intérieur dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination »



## Madame Fabienne DULAC

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :

53 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019

(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat en cours :  
2023

(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2022)

Actions détenues\*  
au 31 décembre 2020 :

500 actions

**Participation à des comités du conseil :**

Depuis le 21 novembre 2019, Madame Dulac est membre du Comité RSE et Jeu responsable, elle en assure la Présidence depuis le 14 octobre 2020.

**Principale activité :**

Directrice générale adjointe d'Orange, CEO Orange France.

**Expertise – Expérience – Autres activités :**

Madame Dulac est titulaire de maîtrises d'histoire, de sciences politiques et de lettres modernes, d'un DEA de sociologie politique (IEP) et est diplômée du Stanford Executive Program. Elle a occupé les fonctions de Responsable de la communication et du marketing de VTCOM de 1993 à 1997. En 1997, elle est devenue Responsable du marketing des usages et du *business development* de Wanadoo. De 1997 à 1999, elle a été responsable de la communication et de la division multimédia de France Telecom. En 2003, elle a occupé les fonctions de responsable du marketing des services du marché internet avant de devenir, en 2006, directrice des Boutiques et Support en ligne d'Orange. Madame Dulac est devenue, en 2008, directrice des Ventes et de la Relation clients en ligne d'Orange, puis, en 2011, directrice opérationnelle Nord de la France, jusqu'en 2013 où elle a occupé la fonction de directrice de la Communication du groupe. Depuis 2015, Madame Dulac est directrice exécutive d'Orange France. Elle est directrice générale adjointe d'Orange en charge des activités opérationnelles en France depuis 2018.

**MANDATS EXERCÉS AU COURS  
DE L'EXERCICE 2020 :**

**Mandats au sein du groupe FDJ :**

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ

**Mandats en dehors du groupe FDJ  
dans les sociétés anonymes françaises  
(cotées ou non) et dans les sociétés cotées  
étrangères (en vertu des règles relatives  
à la limitation du nombre de mandats  
édictees aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1  
du Code de commerce et aux articles 19.2  
et 19.4 du Code Afep-Medef) :**

**Sociétés anonymes françaises cotées :**

- ◆ Administratrice et membre du Comité d'audit de L'Oréal, membre du Comité des ressources humaines et des rémunérations de L'Oréal.

**Sociétés anonymes françaises non cotées :**

n/a

**Sociétés étrangères cotées :**

n/a

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans  
les autres types de sociétés et les autres  
groupements (français et étrangers) :**

- ◆ Administratrice de Willa

**MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS  
DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :**

n/a

\* L'article 2.1 du Règlement Intérieur dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».





## Monsieur Xavier GIRRE

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :  
51 ans, de nationalité française

Première nomination :  
17 octobre 2014

Échéance du mandat en cours :  
2022  
(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2021)

Actions détenues\*  
au 31 décembre 2020 :  
517 actions<sup>(1)</sup>

### Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Monsieur Girre est Président du Comité d'audit et des risques.

### Principale activité :

Directeur exécutif Groupe en charge de la direction financière Groupe chez EDF

### Expertise – Expérience – Autres activités :

Monsieur Girre est diplômé de HEC - 1990, titulaire d'une maîtrise de droit des affaires (1990), lauréat de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris (1992), ancien élève de l'ENA (1995). Il a commencé sa carrière à la Cour des Comptes de 1995 à 1999, en tant qu'auditeur puis en qualité de conseiller référendaire. Il a rejoint le groupe Veolia Environnement en 1999 en qualité de chargé de mission auprès du Président de Dalkia, avant de devenir successivement, directeur de l'Audit de Veolia Environnement (2002-2004), directeur des Risques et de l'Audit de Veolia Environnement (2004-2007), membre du Comité de direction de Veolia Environnement et directeur général adjoint de Veolia Transport (2007-2011), puis en 2011, directeur Financier de Veolia Propreté ainsi que directeur général de la zone Europe Centrale. De 2011 à 2015, au sein du groupe La Poste, Monsieur Girre a occupé les fonctions de directeur général adjoint en charge des finances du groupe et de Président du Directoire de Xange Private Equity. Il a rejoint le groupe EDF en 2015, où il est, depuis 2016, directeur exécutif du groupe en charge de la direction financière Groupe.

### MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

#### Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administrateur indépendant de FDJ

#### Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

##### Sociétés anonymes françaises cotées

- ◆ Administrateur indépendant, membre du Comité stratégique et du Comité des rémunérations, Président du Comité d'audit de la CNIM

##### Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ Président-Directeur Général de Coentreprise de Transport d'Électricité (CTE)
- ◆ Président du conseil de surveillance de RTE<sup>(2)</sup>
- ◆ Administrateur et Président du Comité d'audit de Dalkia<sup>(3)</sup>
- ◆ Membre du conseil de surveillance d'Enedis
- ◆ Administrateur d'EDF Renouvelables

##### Sociétés étrangères cotées :

- ◆ Administrateur d'Edison

#### Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Administrateur et Président du Comité d'audit d'EDF Energy Holding (Private limited Company)
- ◆ Président du conseil d'administration d'EDF Trading (UK)

### MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administrateur d'Electricité de Strasbourg (jusqu'en 2016)
- ◆ Membre du conseil de surveillance d'EDF Assurances (jusqu'en 2016)
- ◆ Administrateur et Président du Comité d'audit de RATP (jusqu'en 2016)
- ◆ Administrateur de NNB Holding Compagny (jusqu'en 2017)

\* L'article 21 du Règlement Intérieur dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination »

(1) Dont 400 sur un compte titre. Actions gérées par un intermédiaire financier et détenue au travers d'un compte bancaire joint avec son épouse sur un PEA en cours de régularisation par suite d'une erreur matérielle.

(2) Ce mandat est exclu du principe de limitation du nombre de mandats d'Administrateurs (conformément à l'article L. 225-21, alinéa 2 du Code de commerce), car la société RTE est détenue à 100 % par la société CTE.

(3) Les mandats détenus dans les sociétés Dalkia, Enedis, EDF Renouvelables et EDF Trading ne compte que pour un seul mandat (conformément à l'article L. 225-21, alinéa 3 du Code de commerce), car ces sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé sont contrôlées au sens de l'article L. 233-16 par une même société, qui est EDF.



## Madame Corinne LEJBOWICZ

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :

60 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019

(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat en cours :  
2023

(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2022)

Actions détenues\*  
au 31 décembre 2020 :

500 actions

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Madame Lejbowicz est membre du Comité d'audit et des risques.

Principale activité :

Administrateur de société

Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Lejbowicz est diplômée de l'ESCP Europe et de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris. Elle débute sa carrière en 1986 en tant que Responsable marketing et exportation chez Nemo, start-up de mobilier design. De 1987 à 1994, elle occupe des fonctions commerciales, puis de directrice générale chez TBWA. En 1994, elle rejoint Infogrammes, et participe au lancement du premier fournisseur d'accès à Internet français. De 1996 à 1998, elle devient directrice du projet d'accès internet haut débit chez Numéricable (groupe Vivendi). En 1998, elle est nommée directrice de la Stratégie et des Nouveaux Projets chez AOL France. En 2001, elle prend la responsabilité de directrice Marketing stratégique du pôle Internet de la holding du groupe Vivendi. En 2005, elle rejoint le premier opérateur français indépendant de moteurs de recherche, de comparateurs et de guides de shopping en ligne : LeGuide.com. Elle occupe les fonctions de directrice déléguée, puis de directrice générale et enfin de Présidente directrice générale de la société de 2007 à 2012. De 2013 à 2015, elle a été Responsable de la stratégie et administratrice de Minutebuzz. De 2015 à 2018, elle a été directrice générale de PrestaShop.

Madame Lejbowicz est aussi mentor au Moovjee, association en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes, depuis 2011. Elle est membre du conseil d'administration du groupe Ares, premier acteur de l'insertion par l'activité économique en Ile de France depuis 2020.

### MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

**Mandats au sein du groupe FDJ :**

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ

**Mandats en dehors du groupe FDJ  
dans les sociétés anonymes françaises  
(cotées ou non) et dans les sociétés cotées  
étrangères** (en vertu des règles relatives

à la limitation du nombre de mandats  
édictees aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1  
du Code de commerce et aux articles 19.2  
et 19.4 du Code Afep-Medef) :

**Sociétés anonymes françaises cotées :**

n/a

**Sociétés anonymes françaises non cotées :**

- ◆ Administratrice et membre du Comité Stratégie et Investissements du groupe La Poste
- ◆ Administratrice au conseil d'administration du groupe Ares

**Sociétés étrangères cotées :**

n/a

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans  
les autres types de sociétés et les autres  
groupements (français et étrangers) :**

- ◆ Administratrice de Lengow (SAS)
- ◆ Administratrice de Bird Office (SAS)
- ◆ Administratrice de Agriconomie.com (SAS)

### MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administratrice de Minutebuzz (jusqu'en 2015)
- ◆ Administratrice de Filae (jusqu'en 2016)
- ◆ Administratrice d'Educlever (jusqu'en 2017)
- ◆ Administratrice de PrestaShop (jusqu'en 2018)

\* L'article 2.1 du Règlement Intérieur dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



## Monsieur Pierre PRINGUET

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :  
70 ans, de nationalité française

Première nomination :  
4 novembre 2019  
(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat en cours :  
2023  
(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2022)

Actions détenues\*  
au 31 décembre 2020 :  
1 000 actions

### Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Monsieur Pringuet est membre du Comité d'audit et des risques et Président du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

### Principale activité :

Administrateur de sociétés

### Expertise – Expérience – Autres activités :

Monsieur Pringuet est diplômé de l'École Polytechnique et est ingénieur au Corps des Mines. Il débute dans la fonction publique de 1976 à 1987, où il occupe divers postes au Ministère de l'Industrie, travaille au sein de cabinets ministériels auprès de Monsieur Michel Rocard (Ministères du Plan puis de l'Agriculture), et devient directeur des Industries Agricoles et Alimentaires au ministère de l'Agriculture. Il rejoint le groupe Pernod Ricard en 1987 en qualité directeur du Développement, avant de devenir successivement directeur général SEGM, Président-Directeur Général Europe, co-directeur général, directeur général délégué et directeur général (de 2000 à 2015).

### MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

#### Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administrateur indépendant de FDJ et Administrateur référent de FDJ depuis le 16 décembre 2020

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères** (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

#### Sociétés anonymes françaises cotées :

- ◆ Vice-Président et membre référent du conseil de surveillance de Vallourec
- ◆ Administrateur référent de Cap Gemini (Société Européenne créée en France)

#### Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

#### Sociétés étrangères cotées :

n/a

#### Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Administrateur d'Avril Gestion
- ◆ Administrateur d'Agro Paris Tech
- ◆ Président de l'Amicale du Corps des Mines
- ◆ Président de l'association MichelROCARD.org

### MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration de Pernod Ricard (jusqu'en 2019)
- ◆ Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) (jusqu'en 2017)
- ◆ Administrateur d'Iliad (jusqu'en juillet 2020)

\* L'article 2.1 du Règlement Intérieur dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination »



## Madame Françoise DEBRUS

Représentante permanente de Predica

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :  
60 ans, de nationalité française

Première nomination :  
18 juin 2020

Échéance du mandat en cours :  
2024  
(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2023)

Actions détenues\*  
au 31 décembre 2020 :  
9 660 122 actions détenues  
par Predica

### Participation à des comités du conseil :

Depuis le 29 juillet 2020, Predica, représentée par Madame Debrus, est membre du Comité d'audit et des risques.

### Principale activité :

Directrice des Investissements de Crédit Agricole Assurances

### Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Debrus est diplômée de l'École nationale du génie rural des eaux et des forêts et de l'Institut National agronomique Paris-Grignon. Entrée en 1987 dans le groupe Crédit Agricole, Madame Françoise Debrus a occupé de 2005 à 2009, les fonctions de directrice Financier de la Caisse Régionale de l'Île-de-France. Elle a ensuite rejoint Crédit Agricole Assurances en qualité de directrice des Investissements.

### MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

#### Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Représentante permanente de Predica, Administrateur indépendant de FDJ

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères** (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

#### Sociétés anonymes françaises cotées :

- ◆ Membre du conseil de surveillance d'Altarea
- ◆ Représentante permanente de Predica, Administrateur de Korian
- ◆ Représentante permanente de Predica, Administrateur d'Aéroports de Paris

#### Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ Représentante permanente de Crédit Agricole Assurances, Administrateur de Semmaris (SAEM)

#### Sociétés cotées étrangères :

n/a

#### Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Administratrice de Cassini

### MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Membre du conseil de surveillance de Covivio Hotels (jusqu'en 2020)
- ◆ Censeur de Frey SA (jusqu'en 2019)

\* L'article 2.1 du Règlement Intérieur dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».

## Représentant de l'État



## Monsieur Charles SARRAZIN

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :  
46 ans, de nationalité française

Première nomination :  
9 mars 2020

Échéance du mandat en cours :  
2 février 2022  
*(remplacement de Monsieur Bossière,  
lui-même en remplacement de  
Monsieur Badirou-Gafari, lui-même  
nommé en remplacement de  
Monsieur Reboul nommé le 2 février 2017)*

**Participation à des comités du conseil :**

Monsieur Sarrazin est membre du Comité d'audit et des risques et du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

**Principale activité :**

Directeur de participations Services et Finances, Agence des participations de l'État, Ministère de l'Économie et des Finances

**Expertise – Expérience – Autres activités :**

Financement international des entreprises  
Économie et finances

**MANDATS EXERCÉS AU COURS  
DE L'EXERCICE 2020 :****Mandats au sein du groupe FDJ :**

- ◆ Administrateur représentant l'État

**Mandats en dehors du groupe FDJ  
dans les sociétés anonymes françaises  
(cotées ou non) et dans les sociétés cotées  
étrangères** *(en vertu des règles relatives  
à la limitation du nombre de mandats  
édictees aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1  
du Code de commerce et aux articles 19.2  
et 19.4 du Code Afep-Medef) :*

**Sociétés anonymes françaises non cotées :**

- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du conseil d'administration de La Poste, Président du Comité d'audit.
- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du conseil de surveillance d'Arte France, Président du Comité d'audit

**Sociétés françaises nationales :**

- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du conseil d'administration de France Télévisions

**Autres établissements :**

- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du conseil d'administration de Bpifrance Investissement et Bpifrance Participations

**MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS  
DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :**

- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du conseil d'administration de CNP Assurances

## Administrateurs nommés sur proposition de l'État



## Madame Ghislaine DOUKHAN

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :  
53 ans, de nationalité française

Première nomination :  
2 février 2017

Échéance du mandat en cours :  
2022  
(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2021)

### Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Madame Doukhan est membre du Comité d'audit et des risques.

### Principale activité :

Directrice exécutive de Safran Analytics

### Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Doukhan est diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC, 1991). Elle a commencé sa carrière à la Snecma, au sein de la direction des Affaires internationales (1991-2000), de la direction de production comme Responsable du département trésorerie (2000-2004), puis directrice de la division moyens d'essais de la direction technique (2004-2007), directrice des programmes moteurs forte puissance au sein de la division des moteurs civils (2007-2010) puis directrice de la division services et rechanges (2010-2015). Elle rejoint en 2015 Safran, et devient directrice de Safran Analytics, nouvelle entité dédiée à la création de valeur à partir de données.

### MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

#### Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administratrice de FDJ nommée par l'assemblée générale sur proposition de l'État

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères** (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

#### Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

#### Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

#### Sociétés étrangères cotées :

n/a

#### **Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :**

n/a

### MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

n/a



## Monsieur Didier TRUTT

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :  
60 ans, de nationalité française

Première nomination :  
17 octobre 2014

Échéance du mandat en cours :  
2022  
(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2021)

### Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Monsieur Trutt est membre du Comité RSE et Jeu responsable.

### Principale activité :

Président-Directeur Général d'IN Groupe

### Expertise – Expérience – Autres activités :

Monsieur Trutt a été nommé Président-Directeur Général d'IN Groupe en septembre 2009. Son mandat à la tête de l'IN Groupe a été salué par une transformation réussie de l'entreprise vers le numérique, un retour à la profitabilité et une expansion des activités à l'international. Ingénieur de formation (École Nationale d'Ingénieurs de Saint-Étienne), Didier Trutt rejoint le Groupe Thomson en 1984 pour lequel il effectue une grande partie de sa carrière à l'international, notamment en Asie. Il est un des acteurs clés de la transformation de l'entreprise du monde analogique au digital.

### MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

#### Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administrateur de FDJ nommé par l'assemblée générale sur proposition de l'État

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères** (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

#### Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

#### Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ Président-Directeur Général d'IN Groupe

#### Sociétés étrangères cotées :

n/a

#### **Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :**

- ◆ Administrateur représentant de l'État, Membre de la Commission Économique et Stratégique de la RATP depuis juillet 2019 (EPIC)
- ◆ Conseiller du commerce extérieur de la France depuis 1992

### MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administrateur du Centre Technique du Papier (jusqu'en 2015)

## Administrateurs représentant les salariés



## Madame Agnès LYON-CAEN

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :  
51 ans, de nationalité française

Première nomination :  
12 février 2018

Échéance du mandat en cours :  
2023  
(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2022)

## Participation à des comités du conseil :

Depuis le 19 décembre 2019, Madame Lyon-Caen est membre du Comité d'audit et des risques et du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

## Principale activité :

Chargée de mission, gouvernance, performance et compliance, FDJ

## Expertise – Expérience – Autres activités :

Infrastructures système d'information

MANDATS EXERCÉS AU COURS  
DE L'EXERCICE 2020 :

## Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administratrice de FDJ représentant les salariés

**Mandats en dehors du groupe FDJ  
dans les sociétés anonymes françaises  
(cotées ou non) et dans les sociétés cotées  
étrangères** (en vertu des règles relatives  
à la limitation du nombre de mandats  
édictees aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1  
du Code de commerce et aux articles 19.2  
et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans  
les autres types de sociétés et les autres  
groupements (français et étrangers) :**

n/a

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS  
DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

n/a





## Monsieur Philippe PIRANI

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :  
59 ans, de nationalité française

Première nomination :  
1999

Échéance du mandat en cours :  
2023  
(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2022)

### Participation à des comités du conseil :

Depuis le 19 décembre 2019, Monsieur Pirani est membre du Comité RSE et Jeu responsable.

### Principale activité :

Chargé intégration qualification, FDJ

### Expertise – Expérience – Autres activités :

Informatique. Point de Vente. Épargne Salariale

### MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

#### Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administrateur de FDJ représentant les salariés

**Mandats en dehors du groupe FDJ  
dans les sociétés anonymes françaises  
(cotées ou non) et dans les sociétés cotées  
étrangères** (en vertu des règles relatives  
à la limitation du nombre de mandats  
édictees aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1  
du Code de commerce et aux articles 19.2  
et 19.4 du Code Afep-Medef) :

#### Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

#### Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

#### Sociétés étrangères cotées :

n/a

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans  
les autres types de sociétés et les autres  
groupements (français et étrangers) :**

n/a

### MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

n/a

## Administrateur représentant les salariés actionnaires



## Monsieur David CHIANESE

Âge au 31 décembre 2020  
et nationalité :  
51 ans, de nationalité française

Première nomination :  
18 juin 2020

Échéance du mandat en cours :  
2024  
(assemblée générale statuant  
sur les comptes 2023)

## Participation à des comités du conseil :

Monsieur Chianese est membre du Comité d'audit et des risques depuis le 16 décembre 2020.

## Principale activité :

Responsable Back Office Opérations, FDJ

## Expertise – Expérience – Autres activités :

Mai 2008 à novembre 2019 : participation au conseil d'administration de FDJ, en qualité de secrétaire de Comité central d'entreprise (CCE).

MANDATS EXERCÉS AU COURS  
DE L'EXERCICE 2020 :

## Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administrateur de FDJ représentant les salariés actionnaires

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères** (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :**

n/a

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS  
DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

n/a

Représentant de l'État en fonction jusqu'au 8 mars 2020



**Monsieur Emmanuel BOSSIÈRE**

Âge au 31 décembre 2020 et nationalité :  
30 ans, de nationalité française

Première nomination :  
3 septembre 2019

Échéance du mandat en cours :  
2 février 2022  
*(remplacement de Monsieur Badirou-Gafari sur son mandat en cours, lui-même nommé en remplacement de Monsieur Reboul nommé le 2 février 2017) – Remplacé le 8 mars 2020 par Monsieur Sarrazin*

**Participation à des comités du conseil :**

Monsieur Bossière était membre du Comité d'audit et des risques et du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

**Principale activité :**

Directeur de Participations adjoint Transports, APE

**Expertise – Expérience – Autres activités :**

Finance et gouvernance d'entreprise  
Gestion de grands projets  
Financements structurés et internationaux

**MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :**

**Mandats au sein du groupe FDJ :**

- ◆ Administrateur représentant l'État au sein de FDJ jusqu'au 8 mars 2020

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères** *(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :*

**Sociétés anonymes françaises cotées :**

n/a

**Sociétés anonymes françaises non cotées :**

- ◆ SNCF Réseau
- ◆ Aéroport de Marseille-Provence

**Sociétés étrangères cotées :**

n/a

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :**

- ◆ Grand port maritime de Marseille

**MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :**

- ◆ Administrateur proposé par l'État au conseil de surveillance de Holding SP jusqu'en 2018 (société codétenue par l'État et Bpifrance Participations).

**Nomination et cessation des fonctions des membres du conseil d'administration au cours de l'exercice 2020**

Ci-dessous les dates de nomination et de fin de mandat des membres du conseil d'administration de la société au cours de l'exercice 2020 :

Administrateurs	Durée du mandat	Date de renouvellement/nomination	Date de fin de mandat
Stéphane PALLEZ	5 ans	Première nomination en 2014 Renouvelée dans ses fonctions le 5 juin 2019	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
État, représenté par Charles SARRAZIN	5 ans	9 mars 2020	2 février 2022 (remplacement de Monsieur Bossière, lui-même en remplacement de Monsieur Badirou-Gafari, lui-même nommé en remplacement de Monsieur Reboul nommé le 2 février 2017)
Ghislaine DOUKHAN	5 ans	2 février 2017	2022 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)
Didier TRUTT	5 ans	2 février 2017	2022 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)
Xavier GIRRE	3 ans	Nommé en qualité d'Administrateur proposé par l'État en 2014 Nommé le 21 novembre 2019 par l'assemblée générale en qualité d'Administrateur indépendant	2022 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)
Fabienne DULAC	4 ans	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Pierre PRINGUET	4 ans	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Corinne LEJBOWICZ	4 ans	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Marie-Ange DEBON	4 ans	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022). Fin de mandat anticipée par démission le 14 octobre 2020.
Françoise GRI	4 ans	16 décembre 2020 <sup>(1)</sup>	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022).
PREDICA	4 ans	18 juin 2020	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
Fédération MAGINOT	5 ans	Première nomination en 1980 Renouvelé dans ses fonctions le 5 juin 2019	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
UBFT	5 ans	Première nomination en 1980 Renouvelé dans ses fonctions le 5 juin 2019	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
Philippe PIRANI	4 ans	Première nomination en 1999 Réélu le 13 décembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Agnes LYON-CAEN	4 ans	Première nomination le 12 février 2018 Réélue le 13 décembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
David Chianese	4 ans	18 juin 2020	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
État, représenté par Emmanuel BOSSIERE	5 ans	3 septembre 2019	8 mars 2020 (remplacé par Charles Sarrazin)

(1) Cooptation par le conseil d'administration du 16 décembre 2020 en remplacement de Madame Debon, démissionnaire depuis le 14 octobre 2020. Le mandat sera ratifié par la prochaine assemblée générale statuant sur les comptes de 2020.

### Dispositions prises pour éviter les éventuels conflits d'intérêts dans le cadre d'une évolution éventuelle du système de gouvernance de la société

Le règlement intérieur du conseil d'administration de la société rappelle dans son article 2.2. les critères issus du Code Afep-Medef et permettant de qualifier un Administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'Administrateur et la direction, la société ou son Groupe.

Il est par ailleurs précisé dans le même article que des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme

indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Enfin, la charte de l'Administrateur annexée au règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que l'Administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

## 12.1.2 Direction générale

La direction générale de la société est assurée par la Présidente du conseil d'administration (Madame Stéphane Pallez), l'unicité des fonctions de Présidente du conseil d'administration et de Directrice Générale ayant été confirmée lors du conseil d'administration en date du 5 juin 2019, et un directeur général délégué (Monsieur Charles Lantieri) nommé pour assister cette dernière dans ses fonctions.

### Biographie de Madame Stéphane Pallez

Madame Stéphane Pallez est Présidente directrice générale du FDJ depuis novembre 2014. Au cours de son premier mandat, elle a mené à bien une nouvelle phase de développement de l'entreprise, conjuguant croissance et transformation numérique. Elle a confirmé l'ancrage territorial de FDJ, 1<sup>er</sup> réseau de distribution de proximité en France, tout en accélérant le développement international du Groupe avec la création de FDJ Gaming Solutions. En 2019, elle a conduit l'opération de privatisation par introduction en Bourse de la société.

Madame Stéphane Pallez était précédemment Présidente directrice générale du Groupe de réassurance CCR entre 2011 et 2014. De 2004 à 2011, elle a été directrice financière déléguée du Groupe de télécommunications France Télécom-Orange. De 1984 à 2004, Madame Stéphane Pallez a exercé différentes fonctions à la direction générale du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances. Elle a été successivement en charge de la sous-direction des Assurances à partir de 1995, d'un portefeuille de participations de l'État entre 1998 et 2000, puis Chef du service des Affaires européennes et internationales entre 2000 et 2004. Pendant cette période, elle a également été Administratrice suppléante de la Banque mondiale à Washington entre 1988 et 1990, et conseillère technique auprès des ministres de l'Économie et des Finances Pierre Bérégovoy et Michel Sapin, en charge des questions industrielles, de 1991 à 1993.

Madame Stéphane Pallez est membre du conseil d'administration de CNP Assurances, dont elle préside le Comité d'audit, et d'Eurazeo.

Par décret du Président de la République du 4 septembre 2020, Madame Stéphane Pallez a été nommée à la présidence du conseil d'administration du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris.

Née en 1959, elle est diplômée de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration (ENA – promotion Louise Michel).

### Biographie de Monsieur Charles Lantieri

Monsieur Charles Lantieri est directeur général délégué de FDJ depuis 2006. Il est également Président de FDP, filiale de distribution de jeux de loterie et de paris en métropole, Président du conseil de surveillance de FDJ Services, filiale de la société ayant une activité d'encaissement pour le compte de tiers et Président de La Fondation d'entreprise FDJ.

Monsieur Charles Lantieri a rejoint FDJ alors qu'il était Chef de service et adjoint au directeur du Budget au ministère de l'Économie et des Finances, où il a exercé la première partie de sa carrière. Il y a occupé différentes fonctions, notamment dans le domaine du pilotage de la politique budgétaire, de la préparation et de l'exécution des lois de finances, ainsi que la conduite des réformes de la gestion publique. Il a débuté son parcours professionnel à l'Insee, où il menait des études de modélisation macroéconomique et de prévisions de moyen terme.

Monsieur Charles Lantieri a également été Administrateur d'entreprises (Gaz de France, France Télévision, La Poste, Agence France Presse...) et d'institutions telles que l'Institut Pasteur et l'École Polytechnique.

Né en 1961, Monsieur Charles Lantieri est diplômé de l'École Polytechnique et de l'Ensaë.

## 12.2 Déclarations relatives aux membres du conseil d'administration et aux dirigeants mandataires sociaux

À la connaissance de la société à la date du Document d'Enregistrement Universel, au cours des cinq dernières années :

- ◆ aucun Administrateur ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la société n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- ◆ aucun Administrateur ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la société n'a participé ou été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- ◆ aucun Administrateur ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la société n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité judiciaire, administrative, statutaire ou réglementaire (y compris un organisme professionnel désigné) ; et
- ◆ aucun Administrateur ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la société n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

## 12.3 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et des dirigeants mandataires sociaux

À la connaissance de la société à la date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs à l'égard de la société des membres du conseil d'administration et les dirigeants mandataires sociaux et leurs intérêts privés.

# Rémunération et avantages des dirigeants

<b>13.1 Rémunération des mandataires sociaux</b>	<b>174</b>
13.1.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux	174
13.1.2 Détail des éléments de rémunération des DMSE (fixes, variables, exceptionnels et avantages de toute nature) pour 2021	178
<b>13.2 Éléments de rémunération et avantages de toutes natures versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020</b>	<b>182</b>
13.2.1 Rémunérations et avantages versés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la société	182
13.2.2 Rémunérations et avantages versés aux autres mandataires sociaux de la société	189

## 13.1 Rémunération des mandataires sociaux

La présente section 13.1 du Document d'Enregistrement Universel décrit la politique de rémunération des mandataires sociaux de la société conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce dans sa version résultant notamment des dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite « loi Pacte »,

de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées et du décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019. L'ensemble des éléments de rémunération présentés dans cette section sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 16 juin 2021.

### 13.1.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération est déterminée dans un objectif de soutien de la croissance pérenne de la société, au service de la raison d'être de FDJ adoptée en juin 2020.

La politique décrite ci-dessous est applicable à l'ensemble des mandataires sociaux de la société. Il est précisé en tant que de besoin quels éléments et principes de la politique de rémunération sont spécifiques aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs (DMSE) que sont la Présidente directrice générale et le directeur général délégué et aux autres mandataires sociaux (Administrateurs).

#### Une rémunération qui respecte l'intérêt social de la société et en lien avec sa stratégie commerciale et sa pérennité

Le conseil d'administration se réfère notamment aux recommandations du Code Afep-Medef pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Les principes, notamment, d'équilibre entre les différentes composantes de la rémunération, de cohérence avec la rémunération des collaborateurs de la société et de mesure, suivis par la société participant au respect de son intérêt social.

La rémunération des mandataires sociaux se doit d'être compétitive afin d'attirer et de motiver les talents nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de la société et l'atteinte de ses objectifs, sur le court et le long terme. Elle doit favoriser la recherche de performance financière et extra-financière. Elle doit permettre une cohérence des différents niveaux de rémunération des cadres de l'entreprise avec les responsabilités exercées. Elle est ainsi définie en tenant compte des comparables pertinents et des pratiques de marché.

#### Spécificités de la politique de rémunération des DMSE

La politique de rémunération des DMSE s'inscrit dans une double perspective de court et de long terme et d'alignement des intérêts des DMSE avec l'intérêt social de la société et l'intérêt de ses actionnaires :

- ◆ en s'alignant sur les orientations stratégiques et sur les objectifs annuels définis par le conseil d'administration, dans le respect de l'intérêt social de la société, de sa raison d'être, via les critères de performance affectant la rémunération variable annuelle d'une part et la rémunération variable à long terme basée sur des actions de performance d'autre part ;

- ◆ en prenant spécifiquement en compte la stratégie commerciale de la société, à travers les critères de performance définis pour la part variable annuelle ;
- ◆ en se plaçant dans l'objectif de pérennité de la société, au titre des critères de performance inclus dans la rémunération variable annuelle et à long terme permettant :
  - ◆ un alignement avec les intérêts des actionnaires dans l'objectif de création de valeur à long terme. Une partie significative de la rémunération des DMSE a vocation à être composée d'actions de performance dont l'acquisition est soumise à l'atteinte d'objectifs de performance à long terme ;
  - ◆ en lien avec la politique de rémunération générale de la société, de se rapprocher au mieux des comparables pertinents afin de pouvoir attirer, fidéliser et motiver les talents dont le Groupe a besoin en passant par un comblement progressif des écarts de rémunération totale avec les comparables pertinents. La société mettra en place pour la première fois en 2021 une rémunération variable à long terme concernant les DMSE et un nombre significatif de cadres dirigeants et managers de la société au moyen d'une attribution d'actions de performance. En effet, compte tenu de la crise sanitaire de la Covid-19, le conseil d'administration du 20 avril 2020 a décidé de reporter à 2021 le plan d'intéressement à long terme tel qu'arrêté lors de sa séance du 19 mars 2020, et tel que décrit à la sous-section « Rémunération variable à long terme » de la sous-section 1.1.2.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise de l'exercice 2019 ;
  - ◆ la prise en compte des parties prenantes au développement durable de la société, avec au moins un critère RSE et Jeu responsable pour la détermination de la rémunération variable annuelle.

#### Procédure de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération

Le Comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations (CGNR) propose au conseil d'administration les critères de détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux, ainsi que sa révision et sa mise en œuvre.

Dans ce cadre, le CGNR décrit et explique toute évolution de la politique de rémunération des mandataires sociaux et souligne la prise en compte des votes et avis des actionnaires.



Le CGNR s'appuie notamment sur des études comparatives pour s'assurer de la transparence, de la cohérence, de l'équilibre et de la compétitivité de la rémunération par rapport aux pratiques de marché.

Il prend régulièrement connaissance des rapports d'activité du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) ainsi que des rapports annuels de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise afin d'en tenir compte dans ses recommandations et propositions au conseil d'administration.

Le CGNR est également attentif aux observations et aux demandes des investisseurs et s'attache à en tenir compte, en cohérence avec la politique de rémunération décidée par le conseil d'administration.

### Spécificités de la politique de rémunération des DMSE

Les recommandations du CGNR sur la politique de rémunération des DMSE prennent en compte le niveau et la structure de rémunération des dirigeants exécutifs du SBF80 ainsi que les pratiques observées pour des niveaux de fonctions comparables au sein de comparables pertinents, et fournies par un cabinet international indépendant spécialisé en matière de rémunération des dirigeants. Ces panels de référence sont cohérents et stables, ils sont toutefois susceptibles d'évoluer soit du fait de la composition de l'indice SBF80, soit du fait de changements de structure ou d'activités retenues, sur la base des propositions du cabinet indépendant.

Le CGNR propose au conseil d'administration l'évolution de la rémunération des deux DMSE dans ses différentes composantes, en tenant compte des objectifs et de la stratégie de la société, des recommandations du Code Afep-Medef, des pratiques observées sur le marché et de l'alignement des intérêts des DMSE avec ceux des actionnaires de la société. Le CGNR propose également au conseil d'administration des critères de performance, leur poids dans la détermination des rémunérations variables à court et long terme des DMSE, les niveaux de performance et leur corrélation avec les montants à allouer.

Sur cette base le CGNR procède, une fois l'exercice clôturé, à l'évaluation du niveau de satisfaction par les DMSE des critères de performance prévus pour la rémunération variable de court et de long terme. Le CGNR peut s'appuyer pour ce faire sur la recommandation du Comité RSE et Jeu responsable concernant les critères RSE, y inclus le Jeu responsable.

La société se place d'une manière générale dans le cadre des recommandations du Code Afep-Medef, et notamment en termes de respect des principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure.

#### Exhaustivité

L'ensemble des éléments de rémunération et des avantages des DMSE est pris en compte pour la détermination de la rémunération globale.

#### Équilibre

Tout en s'inscrivant dans l'intérêt social de la société et de ses objectifs de croissance, la rémunération des DMSE cherche à se rapprocher de l'équilibre en termes :

- ◆ d'horizon de performance court terme/long terme, notamment par la mise en place d'un plan de rémunération variable à long terme ;

- ◆ de nature des critères de performance et de la prise en compte des parties prenantes : création de valeur, rentabilité opérationnelle, croissance, RSE et Jeu responsable, gouvernance ;
- ◆ de part de la rémunération dépendant de conditions de performance (variables/fixe).

#### Comparabilité

Les rémunérations variables sont exprimées relativement à un niveau de rémunération fixe. Les références au marché sont formulées clairement et les panels utilisés cohérents et stables. Le marché constitue une référence en combinaison avec les responsabilités réellement assumées, la contribution apportée, et les résultats obtenus.

#### Cohérence

La politique de rémunération des DMSE est rapportée à la politique de rémunération pour l'ensemble des salariés, dont elle partage les buts (attirer, fidéliser et motiver les talents), et le sens (se rapprocher du marché en niveau et en structure de rémunération). Elle repose plus spécifiquement sur les mêmes fondements et sur les mêmes instruments que ceux appliqués aux cadres dirigeants de la société.

#### Intelligibilité

Le CGNR formule ses recommandations en poursuivant l'objectif d'intelligibilité des règles de détermination et de mise en œuvre de la politique de rémunération des DMSE qui doivent être simples, compréhensibles et lisibles. Les critères de performance appliqués pour la détermination de la rémunération des DMSE sont alignés sur la stratégie et sur les objectifs de la société, ils sont ambitieux, explicites et pérennes autant que possible.

#### Mesure

La détermination des éléments de rémunération prend en compte l'ensemble des principes mentionnés ci-dessus, dans une logique d'équilibre bien compris entre les intérêts des parties prenantes de la société, en ce compris son intérêt social, l'intérêt des actionnaires, les pratiques de marché et les performances des dirigeants.

Pour prévenir les situations de conflits d'intérêts, la société suit les recommandations du Code Afep-Medef. Le CGNR est présidé par Monsieur Pierre Pringuet, Administrateur indépendant et Administrateur référent du conseil d'administration depuis le 16 décembre 2020.

Le CGNR et le conseil d'administration débattent de la politique de rémunération et arrêtent les éléments de rémunération hors la présence des DMSE.

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit un dispositif de prévention des conflits d'intérêts, et enjoint aux membres du conseil d'administration de faire part au conseil d'administration de tout conflit d'intérêts et de s'abstenir de participer à la partie de la séance du conseil d'administration ou du CGNR sur le projet concerné par ledit conflit ainsi qu'au vote de la délibération correspondante.

Conformément au Code Afep-Medef, des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle (par exemple, en raison de leur importance pour la société, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent). L'attribution d'une rémunération exceptionnelle doit être motivée et l'évènement la justifiant doit être explicité.

## La prise en compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés

Afin de prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés dans le cadre de l'élaboration de la politique de rémunération appliquée aux mandataires sociaux, le conseil d'administration, sur recommandation du CGNR, s'appuie sur les données d'emploi et de rémunération fournies par la société, sur une classification internationale des emplois ainsi que sur les études de cabinets spécialisées en rémunération. Il est plus spécifiquement informé sur la rémunération des cadres dirigeants non-mandataires sociaux.

Lors de la détermination de la politique de rémunération, le CGNR prend en compte les ratios prévus à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce entre la rémunération des deux DMSE et d'une part, la rémunération moyenne des salariés de la société et d'autre part la rémunération médiane des salariés de la société au titre de l'exercice précédent. Le CGNR prend en compte également les ratios d'entreprise comparables, notamment du SBF80.

## Évaluation de la performance conditionnant la rémunération variable annuelle et à long terme

Pour ce qui est des DMSE, le CGNR procède, au terme de l'exercice, à l'évaluation de la mesure dans laquelle il a été satisfait aux critères de performance prévus pour la rémunération variable annuelle et de long terme, à partir :

- (i) des critères de performance et de leur poids dans la détermination des rémunérations variables annuelles et de long terme des DMSE ;
- (ii) des niveaux de performance obtenus et de leur corrélation avec les montants à allouer ;
- (iii) de tous les éléments définis dans la politique de rémunération applicable aux DMSE pour l'exercice.

Le CGNR s'appuie pour ce faire sur la recommandation du Comité Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Jeu responsable concernant les critères RSE, y inclus le Jeu responsable.

## Évolution de la rémunération des mandataires sociaux

La rémunération des mandataires sociaux, DMSE et Administrateurs, au titre de l'exercice 2020 est décrite à l'article 13.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

### Modifications de la politique de rémunération des Administrateurs

Aucune modification de la politique de rémunération des Administrateurs n'interviendra au titre de l'exercice 2021.

Les critères de rémunération des Administrateurs définis par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, sous condition suspensive de l'introduction en Bourse de la société, continuent à s'appliquer.

Ainsi une enveloppe maximale annuelle de 600 000 €, est affectée à la rémunération des membres du conseil d'administration depuis l'exercice 2020 et jusqu'à nouvelle

décision de l'assemblée générale selon des règles de répartition articulées autour des principes suivants :

- a. définition d'une part fixe compte tenu du travail minimal requis par la fonction ;
- b. maintien d'une part prépondérante de variable ;
- c. prise en compte la charge de travail supplémentaire associée à la présidence d'un comité, tant en fixe qu'en variable.

Les critères de répartition proposés sont détaillés au point « Critères de répartition de la somme annuelle allouée aux Administrateurs » relatif à la rémunération accordée aux Administrateurs au titre de leur mandat.

### Modifications de la politique de rémunération des DMSE

Aucune évolution de la rémunération fixe des DMSE n'a été proposée ou décidée au titre de l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2020 ni d'ailleurs sur la durée du mandat restant à effectuer. Le conseil d'administration reste néanmoins attentif à l'évolution des comparables sur le marché de manière à ce que la rémunération fixe de la Présidente directrice générale soit cohérente avec celle des dirigeants des entreprises du SBF80.

Le conseil d'administration du 11 février 2021 a décidé d'une évolution de la rémunération variable annuelle des DMSE, faite dans le respect de la procédure décrite au paragraphe « Procédure de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération ». Cette évolution sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale annuelle du 16 juin 2021.

Il a en effet été observé l'important décalage de la rémunération des deux DMSE par rapport aux pratiques du marché, tant en montant (la dirigeante a la plus faible rémunération du SBF 80), qu'en structure (rémunération variable cible égale à 25 % de la rémunération fixe annuelle contre un standard de marché autour de 100 %). Ces constats ressortent d'une étude réalisée par FDJ sur les sociétés composant le SBF 80 (SBF 120 retraité du CAC 40) et portant sur les éléments suivants :

- ◆ les rémunérations des PDG du SBF80 ;
- ◆ le montant du fixe et du variable annuel en volume et en pourcentage du salaire fixe des dirigeants du SBF80 ;
- ◆ la rémunération variable annuelle cible et la rémunération variable annuelle versée aux dirigeants du SBF80.

Pour remédier à cette situation le conseil d'administration du 11 février 2021 a approuvé le schéma d'alignement progressif et conditionnel suivant :

- ◆ la rémunération fixe annuelle des deux DMSE restera inchangée à son niveau actuel (320 000 € par an pour Stéphane Pallez) jusqu'à la fin de son mandat (exercice 2024 inclus) ;
- ◆ la rémunération variable monétaire cible (sous réserve de l'atteinte des objectifs de la société) sera portée progressivement au niveau de 100 % correspond au niveau cible médian au sein du SBF80 selon le mécanisme décrit ci-dessous :
  - ◆ chaque année la base de calcul de la rémunération variable sera augmentée d'une fraction (soit 89 %) de celle de l'année précédente,
  - ◆ ce qui conduit à la projection suivante sur l'exemple de la rémunération de Stéphane Pallez.

	2020	2021	2022	2023	2024
Rémunération fixe	320 000 €	320 000 €	320 000 €	320 000 €	320 000 €
Rémunération variable théorique à objectifs réalisés, à compter de 2021 (en % de la rémunération fixe) *	25 %	47 %	67 %	85 %	100 %

\* A noter qu'une surperformance de la rémunération variable est possible jusqu'à 130 %, s'appliquant au variable total annuel, soit  $47\% \times 130\% = 61\%$  de la rémunération fixe pour l'exercice 2021.

NB : le taux de réintégration du variable annuel retenu soit 89 % est ce qui permet de passer du variable actuel (25 % du fixe) à l'objectif visé (100 % du fixe) en quatre ans (durée du mandat des deux DMSE).

Ce dispositif a pour double avantage :

- ♦ d'aligner l'intérêt des DMSE et des actionnaires par une rémunération beaucoup plus variabilisée ;
- ♦ d'établir une conditionnalité forte (la progression de la base de calcul du variable annuel étant strictement liée à la rémunération variable réelle de l'année précédente).

Pour 2021, il a donc été décidé l'évolution suivante :

- ♦ une première étape de revalorisation faisant passer le montant maximum de la rémunération variable annuelle totale due au titre de l'exercice 2021 à :
  - ♦ 47 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'objectifs atteints contre 25 % pour l'année 2020,
  - ♦ 61 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance contre 32,5 % pour l'année 2020 ;
- ♦ l'ajustement du critère RSE/JR pour tenir compte des incertitudes liées aux impacts de la crise sanitaire sur la mise en œuvre de certains plans d'actions ;
- ♦ la modification du troisième critère quantitatif économique en remplaçant le *free cash flow* par le « Taux de conversion EBITDA en cash » ; cet indicateur faisant partie des éléments communiqués dans notre guidance.

S'agissant de la mise en place d'une rémunération variable à long terme, compte tenu de la crise sanitaire de la Covid-19, le conseil d'administration du 20 avril 2020 avait décidé de reporter à 2021 le plan d'intéressement à long terme tel qu'arrêté lors de sa séance du 19 mars 2020.

Le conseil d'administration du 11 février 2021, sur recommandation du CGNR a décidé de faire évoluer les critères du plan d'intéressement qui avaient été présentés au point « Rémunération variable à long terme » de la sous-section 1.1.2.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise de l'exercice 2019 :

- ♦ introduction du critère suivant : Rendement total pour l'actionnaire (*Total Shareholder Return- TSR*) ; ceci afin d'intégrer un critère boursier relatif dans les critères de rémunération variable à long terme ;
- ♦ modification du critère stratégique qui correspond désormais au « Taux de mises identifiées 2023 » et non plus au « Taux de mises numérisées » ; l'identification des joueurs étant au cœur du plan stratégique du groupe FDJ à horizon 2025.

La mise en place de ce plan d'intéressement, sera conditionnée, s'agissant des DMSE, à son approbation par l'assemblée générale annuelle du 16 juin 2021. Les caractéristiques de ce plan, définies par le conseil d'administration du 11 février 2021 sur proposition du CGNR, sont détaillées au point « rémunération variable à long terme » de la sous-section 13.1.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

## Application de la politique de rémunération aux nouveaux mandataires sociaux ou mandataires sociaux renouvelés dans leur mandat

Dans l'hypothèse de la nomination d'un mandataire social ou du renouvellement du mandat d'un mandataire social, la rémunération du mandataire social concerné sera déterminée conformément à la politique de rémunération décrite à l'article 13.1.1 du présent Document d'Enregistrement Universel sur proposition du CGNR au conseil d'administration statuant sur la nomination ou le renouvellement.

Dans le cas où la nomination d'un DMSE venu de l'extérieur pourrait priver ce dernier du bénéfice de rémunérations conditionnelles allouées par sa société précédente, le CGNR pourra prendre en compte cette situation et proposer que sa rémunération intègre un élément de rémunération proportionnel aux montants correspondant aux droits perdus et conforme aux différentes composantes de rémunération des DMSE décrites à l'article 13.1.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

## Dérogation à la politique de rémunération décrite au présent article 1.3.1.1

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé par la société, ni aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, ne peut être pris par la société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération décrite ci-dessus telle qu'approuvée par les actionnaires ou, en l'absence d'approbation, conformément aux rémunérations ou aux pratiques antérieures.

Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, le conseil d'administration peut, conformément à l'article 22-10-8 III du Code de commerce, déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société. Par exemple, un événement majeur affectant les marchés et/ou le secteur d'activité du Groupe, la réalisation d'une opération transformant le Groupe, la modification substantielle des conditions de marché ou l'évolution imprévue du contexte concurrentiel, une exceptionnelle contribution du dirigeant au développement de la société, des effets non anticipés à la date du rapport de la crise sanitaire et systémique liée au Covid-19 ou un changement de périmètre significatif du Groupe sont autant de situations qui pourraient qualifier des circonstances exceptionnelles.

Le conseil d'administration pourra exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération des DMSE, en application des articles L. 22-10-16 et L. 22-10-17 du Code de commerce et dans le respect des articles L. 225-37 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières qui pourraient justifier que le conseil d'administration ajuste, de façon exceptionnelle et tant à la

hausse qu'à la baisse, l'un ou plusieurs des critères composant leur rémunération de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance des DMSE que celle du Groupe. Cet ajustement se fera conformément aux dispositions des articles L.22-10-8 et R.22-10-14 du Code de commerce.

Cet ajustement serait effectué sur la rémunération variable des DMSE sur proposition du CGNR dans la limite du plafond relatif à la rémunération variable (54 % de la rémunération fixe en 2021), après que le conseil d'administration s'est assuré de l'alignement des intérêts de la société et de ses actionnaires avec ceux des DMSE. Le cas échéant un tel ajustement serait décidé conformément au process décrit à la section « *Procédure de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération* », c'est-à-dire, sur proposition du CGNR au Conseil d'administration, en tenant compte des objectifs et de la stratégie de la Société, des recommandations du Code Afep-Medef, des pratiques observées sur le marché et de l'alignement des intérêts des DMSE avec ceux des actionnaires de la Société.

le conseil a considéré qu'il était prudent d'intégrer une telle clause dans la politique de rémunération compte tenu du contexte incertain lié à la crise sanitaire. Un grand nombre de sociétés dans le monde prévoit cette flexibilité dans leur politique de rémunération. Néanmoins le conseil ne saurait faire usage de cette flexibilité de façon systématique, et toute décision en ce sens sera nécessairement expliquée aux actionnaires qui pourront se prononcer dans le cadre du vote ex-post à l'occasion de l'assemblée générale de l'année N+1.

### Critères de répartition de la somme annuelle allouée aux Administrateurs

L'assemblée générale du 4 novembre 2019 a alloué, sous condition suspensive de l'introduction en Bourse de la société, une enveloppe maximale annuelle de 600 000 € (fixe et variable inclus) pour la rémunération des membres du conseil d'administration jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale.

## 13.1.2 Détail des éléments de rémunération des DMSE (fixes, variables, exceptionnels et avantages de toute nature) pour 2021

La rémunération annuelle des DMSE se compose d'une part fixe, d'une part variable annuelle monétaire et d'une part variable à long terme sous forme d'attribution d'actions de performance.

Le conseil d'administration en arrête les différentes composantes sur proposition du CGNR en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacune d'entre elles.

### Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe est déterminée à partir :

- ◆ du niveau et de la complexité des responsabilités confiées aux DMSE, en tenant compte notamment de la dimension économique et sociale de la société (capitalisation, chiffres d'affaires, effectifs) ;
- ◆ de l'expérience des DMSE et de leur contribution attendue à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de la société et de l'atteinte de ses objectifs de croissance ;
- ◆ d'analyses de marché pour des fonctions comparables par rapport aux données issues du SBF80 qui constitue un panel de

Les Administrateurs représentant les salariés et les Administrateurs représentant les salariés actionnaires, ainsi que la Présidente directrice générale ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur participation au conseil d'administration.

La part fixe annuelle de cette rémunération a été définie en tenant compte (i) du travail minimal requis par la fonction et de (ii) la charge de travail supplémentaire associée à la présidence d'un comité ou la participation à un comité.

La part fixe annuelle sera déterminée comme suit :

- ◆ par Administrateur : 10 000 €, calculée *pro rata temporis* le cas échéant ;
- ◆ pour la présidence d'un comité : 5 000 € pour la présidence du Comité d'audit et des risques et 2 000 € pour la présidence des autres comités, calculés *pro rata temporis* le cas échéant.

La part variable liée à l'assiduité, pour les Administrateurs ou censeurs, sera déterminée comme suit :

- ◆ par participation à une réunion du conseil d'administration : 2 000 € (en cas de tenue de plusieurs réunions du conseil d'administration le même jour, notamment le jour de l'assemblée générale ordinaire annuelle, les participations à ces réunions ne comptent que pour une) ;
- ◆ par participation à une réunion du conseil d'administration en formation de séminaire stratégique (durée supérieure à 1/2 journée) : 3 500 € (2 000 € si durée inférieure ou égale à 1/2 journée) ;
- ◆ par participation à une réunion d'un comité : 2 000 € ;
- ◆ complément par réunion d'un comité pour son Président (alloué au Président ou, en cas d'empêchement, à son remplaçant) : 1 000 €.

référence pertinent compte tenu de la dimension économique de la société. Une étude est menée annuellement avec les données fournies par un cabinet international spécialisé indépendant sur le positionnement de la rémunération des DMSE, dans leurs différentes composantes : fixe, rémunération variable annuelle et à long terme, autres avantages.

### La Présidente directrice générale

Sur proposition du CGNR et après délibération du conseil d'administration du 11 février 2021 la rémunération fixe annuelle de la Présidente directrice générale pour l'exercice 2021 est fixée à 320 004 €, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020.

### Le directeur général délégué

Sur proposition du CGNR et après délibération du conseil d'administration du 11 février 2021 la rémunération fixe annuelle du directeur général délégué pour l'exercice 2021 est fixée à 248 000 €, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020.

## Rémunération variable annuelle

Il est rappelé que conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments de rémunération variables des DMSE dus au titre de l'exercice 2021 ne pourront être versés qu'après approbation par l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

La part des critères de performance quantitatifs économiques est prépondérante (60 %), avec un équilibre entre croissance

et performance. Ces critères quantitatifs visent à refléter les objectifs de développement de la société (chiffre d'affaires), et de performance opérationnelle et financière (taux de marge d'EBITDA, taux de conversion EBITDA en cash).

Seuls ces critères quantitatifs économiques peuvent faire l'objet de surperformance, jusqu'à un maximum de 150 %.

Le poids accordé au critère RSE et Jeu responsable (25 %) reflète la stratégie ainsi que les recommandations de place (principes recommandés par le Code Afep-Medef).

		2021	
Quantitatifs économiques	60 %	30 %	Taux de marge d'EBITDA Groupe 2021
		20 %	Chiffre d'affaires Groupe 2021
		10 %	Taux de conversion EBITDA en cash 2021
Qualitatif multicritères	40 %	25 %	RSE/Jeu responsable
		15 %	Gouvernance

Les critères sont au nombre de cinq :

◆ **Critère 1** : taux de marge d'EBITDA Groupe réalisé par rapport au taux de marge d'EBITDA budgété, tel que déterminé par le conseil d'administration

poids : 30 %, seuil : 15 %, maximum atteignable : 45 % ;

◆ **Critère 2** : chiffre d'affaires Groupe réalisé par rapport au chiffre d'affaires Groupe budgété, tel que déterminé par le conseil d'administration

poids : 20 %, seuil : 10 %, maximum atteignable : 30 % ;

◆ **Critère 3** : taux de conversion EBITDA en cash réalisé, par rapport au taux de conversion EBITDA en cash budgété, tel que déterminé par le conseil d'administration

poids : 10 %, seuil : 5 %, maximum atteignable : 15 % ;

◆ **Critère 4** : évaluation multicritère en matière de RSE et Jeu responsable, telle que déterminée par le conseil d'administration sur proposition du Comité RSE et Jeu responsable et en particulier :

- ◆ les mesures prises par l'entreprise pour lutter contre le jeu des mineurs,
- ◆ les actions de prévention du jeu excessif et de détection des personnes en situation de vulnérabilité mises en œuvre par l'entreprise.

Le Comité évaluera également les actions de l'entreprise en matière :

- ◆ de lutte contre la fraude et le blanchiment,
- ◆ d'identification des joueurs en points de vente,
- ◆ d'orientation client et de promotion d'un modèle de jeu extensif,
- ◆ de performance extra-financière avec un objectif de maintien de la note Vigéo A1+ obtenue par l'entreprise en 2020.

poids : 25 %, maximum atteignable : 25 % ;

◆ **Critère 5** : objectifs spécifiques de gouvernance tels que déterminés par le conseil d'administration sur proposition du CGNR et en particulier : les retours de l'évaluation du conseil, l'efficacité de la communication financière mise en place et le développement de relations de qualité avec les différentes parties prenantes.

poids : 15 %, maximum atteignable : 15 %.

La surperformance maximale correspond ainsi à un taux d'atteinte de 130 % ; pour un enjeu de part variable de base de 47 % de la part fixe à objectifs atteints, l'enjeu de part variable maximale en 2021 sera ainsi de 61 %.

### La Présidente directrice générale

La part variable annuelle de la Présidente directrice générale à objectifs atteints serait ainsi de 149 776 € soit, 47 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2021. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum atteindrait 194 709 € soit 61 % de la rémunération fixe de l'exercice 2021.

### Le directeur général délégué

La part variable annuelle du directeur général délégué à objectifs atteints serait ainsi de 116 076 € soit, 47 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2021. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum atteindrait 150 899 € soit 61 % de la rémunération fixe de 2021.

### Crise Sanitaire Covid-19

À l'instar de l'année 2020, le conseil d'administration pourra moduler, conformément à l'article L. 22-10-8, III du Code de commerce, le poids, le seuil de déclenchement et le pourcentage du maximum atteignable des critères de rémunération variable annuelle décrits ci-dessus pour prendre en compte la crise sanitaire Covid-19 si cette dernière se prolongeait sur 2021, et pour corriger ses effets sur ces critères de performance, en tenant compte de la qualité de la gestion de cette situation exceptionnelle.

## Rémunération variable à long terme

La rémunération variable à long terme prend la forme d'une attribution d'actions de performance conformément à la 24<sup>e</sup> résolution adoptée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019. L'attribution d'actions de performance s'inscrit dans une limite globale de 0,6 % du capital social de la société sur 38 mois, pour l'ensemble des bénéficiaires. Le nombre total d'actions qui pourrait être attribuées aux DMSE n'excédera pas 15 % de cette enveloppe à l'instar de ce qui avait été indiqué dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de l'exercice 2019.

Cette rémunération variable à long terme a pour objet d'inciter les DMSE à atteindre la performance attendue à long terme de la société, dans une logique de création de valeur et en cohérence avec l'intérêt des parties prenantes, notamment les actionnaires.

Cette attribution sera postérieure à l'assemblée générale du 16 juin 2021, et soumise à une période d'acquisition de trois ans, sous conditions de performance. Dans cette attribution les DMSE devront respecter : (i) l'engagement de conservation de 20 %, pour la durée de leur mandat, des actions acquises annuellement ; (ii) l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture durant leur mandat et la formalisation dudit engagement par moyen approprié.

## Critères de performance

L'attribution de ces actions de performance en 2021 serait fondée sur les 5 critères suivants :

Critère financier	30 %	EBITDA Groupe cumulé 2021 + 2022 + 2023
	15 %	Bénéfice par action ( <i>Earnings per share</i> – EPS) cumulé 2021 + 2022 + 2023
Critères de rendement pour les actionnaires	15 %	Rendement total pour l'actionnaire ( <i>Total Shareholder Return</i> – TSR)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ TSR relatif entreprises du même secteur (7,5 %)</li> <li>◆ TSR relatif SBF 120 retraité (7,5 %)</li> </ul>
Critère stratégique	20 %	Taux de mises identifiées 2023
Critère RSE/JR	20 %	Note Vigeo 2022

◆ **Critère 1 :** EBITDA Groupe cumulé sur la période 2021-2022-2023 <sup>(1)</sup>. En % de la somme des EBITDA Groupe 2021, 2022 et 2023 fixés au plan d'affaires.

poids : 30 %, seuil : 15 %, maximum atteignable : 45 % ;

◆ **Critère 2 :** Bénéfice par action (BPA) cumulé pour les années 2021-2022-2023 (pour 191 millions d'actions). En % de la somme des BPA 2021, 2022 et 2023 basés sur les résultats nets 2021, 2022 et 2023 fixés dans le plan d'affaires.

poids : 15 %, seuil : 7,5 %, maximum atteignable : 22,5 % ;

◆ **Critère 3 :** Rendement pour les actionnaires :

◆ TSR relatif entreprises de référence : Flutter, Entain, Tabcorp, OPAP, Kindred, Betsson, 888, SG et IGT <sup>(2)</sup>.

- ◆ FDJ est 1<sup>er</sup> : 150 %
- ◆ FDJ est 2<sup>e</sup> : 125 %
- ◆ FDJ est 3<sup>e</sup> : 100 %
- ◆ FDJ est 4<sup>e</sup> : 75 %
- ◆ FDJ est 5<sup>e</sup> : 50 %
- ◆ Au-delà : 0 %

poids : 7,5 %, seuil : 3,75 %, maximum atteignable : 11,25 %,

◆ TSR relatif SBF 120 retraité des *Financials*, *Real Estate* et *Energy*, soit le retrait de 24 valeurs sur 120 <sup>(2)</sup>

- ◆ FDJ est dans le premier quartile (de 1<sup>er</sup> à 24<sup>e</sup>) : 150 %
- ◆ FDJ est entre le 1<sup>er</sup> quartile et la médiane (de 25<sup>e</sup> à 47<sup>e</sup>) : interpolation linéaire
- ◆ FDJ est à la médiane (48<sup>e</sup>) : 50 %
- ◆ FDJ est en-dessous de la médiane (de 49<sup>e</sup> à 96<sup>e</sup>) : 0 %

poids : 7,5 %, seuil : 3,75 %, maximum atteignable : 11,25 % ;

◆ **Critère 4 :** Taux de mises identifiées <sup>(3)</sup> 2023. Objectif = taux de mises identifiées 2023 fixé au plan d'affaires ;

poids : 20 %, seuil : 10 %, maximum atteignable : 30 % ;

◆ **Critère 5 :** évaluation en matière de RSE/Jeu responsable basée sur la notation extra-financière Vigeo Eiris 2022 (disponible fin mars 2023), en fonction de l'atteinte de la note A1+, de son évolution versus 2020, et de sa position par rapport aux entreprises du même secteur.

poids : 20 %, maximum atteignable : 25 %.

(1) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel que projet de croissance externe, soumis à la validation du conseil d'administration et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant les années 2021 à 2023.

(2) Cours de référence : cours moyen Q4 2023 vs cours moyen Q4 2020 ; à dividendes réinvestis.

(3) (mises réalisées sur fdj.fr (monopole) et parionssport.fr (concurrence) + mises réalisées en points de vente par des joueurs identifiés)/mises totales.

### Montant maximum attribuable

La valeur des actions de performance attribuées à chacun des DMSE, estimée à la date d'attribution (2021), représenterait au maximum 40,5 % de leur rémunération globale 2021 à objectifs atteints à 100 % (Rémunération fixe + variable annuel à 100 % + variable long terme à 100 %) <sup>(1)</sup> et 47,4 % en incluant la surperformance (Rémunération fixe + variable annuel maximum + variable long terme maximum) <sup>(2)</sup>. À noter que la livraison des actions de performance n'interviendra qu'au terme d'une période d'acquisition de trois ans et sous conditions de performance.

### Obligation de conservation jusqu'à la cessation du mandat

Conformément aux dispositions du Code de commerce, les DMSE seront tenus de conserver un nombre d'actions de performance fixé par le conseil d'administration lors de la décision d'attribution, jusqu'au terme de leur mandat. Ce nombre d'actions à conserver correspond à 20 % des actions qui seront acquises dans le cadre l'attribution de 2021.

### Condition de présence

L'acquisition définitive des actions de performance est subordonnée à une condition de présence à la date d'acquisition définitive des actions de performance, telle que prévue pour l'ensemble des bénéficiaires, dont les deux DMSE, sauf exceptions prévues par le règlement du plan (notamment en cas de décès, invalidité, retraite).

Conformément aux dispositions du Code Afep-Medef, le conseil d'administration pourra décider, le cas échéant, de lever la condition de présence *pro rata temporis* pour les deux DMSE (sauf en cas de révocation pour faute ou motif grave) à condition que cette décision soit rendue publique et justifiée. Les actions de performance ainsi maintenues resteront soumises aux règles des plans applicables, notamment en termes de calendrier et de conditions de performance.

L'éventualité du maintien des droits aux actions de performance en cas de départ avant la fin de la période prévue pour l'appréciation des critères de performance permet d'inciter les DMSE à inscrire leur action dans le long terme.

### Autres dispositifs de rémunération pluriannuelle

Les DMSE ne bénéficient en 2021 d'aucun autre dispositif de rémunération long terme ou pluriannuelle.

### Autres avantages et éléments de rémunération

Avantages en nature : les deux DMSE bénéficient d'une voiture de fonction ainsi que d'une enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé.

Les deux DMSE bénéficient des régimes de santé prévoyance de l'ensemble des salariés de FDJ SA.

Aucun des DMSE ne perçoit de rémunération au titre des mandats exercés en tant qu'Administrateurs au sein de la société ou des sociétés du Groupe.

### Durée du mandat des DMSE – contrat de travail des mandataires sociaux

La durée des mandats des différents mandataires sociaux est indiquée au chapitre 12 du présent Document d'Enregistrement Universel.

En dehors des Administrateurs élus par les salariés et de l'Administrateur représentant des salariés actionnaires, aucun des mandataires sociaux n'est sous contrat de travail avec la société.

Les conditions de révocations des mandataires sociaux sont celles définies par la loi et les statuts, ceux-ci étant accessibles sur le site internet de la société.

### Éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus à l'occasion de la cessation des fonctions des DMSE – engagements de retraite

Les DMSE ne bénéficient en 2021 d'aucun engagement de rémunération ou d'indemnités qui seraient dues en raison de la cessation des fonctions, quelle qu'en soit la cause, ni d'engagement de retraite supplémentaire.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, en cas de cessation des fonctions des DMSE, le montant de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice en cours pourra être déterminé au prorata du temps de présence sur l'exercice considéré, et ce en fonction du niveau de performance constaté et apprécié par le conseil d'administration pour chacun des critères initialement retenus. Il est précisé qu'aucune rémunération variable ne sera versée en cas de révocation pour faute ou motif grave.

Dans les cas de départ en retraite, les règles du plan de LTI s'appliquent aux DMSE.

(1)  $100\% \times \text{rémunération annuelle fixe} / (100\% + 47\% + 100\%) \times \text{rémunération annuelle fixe} = 40,5\%$ .

(2)  $145\% \times \text{rémunération annuelle fixe} / (100\% + 61\% + 145\%) \times \text{rémunération annuelle fixe} = 47,4\%$ .

## 13.2 Éléments de rémunération et avantages de toutes natures versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

### 13.2.1 Rémunérations et avantages versés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la société

#### 13.2.1.1 Les tableaux ci-dessous présentent les rémunérations et les avantages de toutes natures versés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs par la société ou par toute société du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020.

Tableau n° 1 (Nomenclature AMF) – Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif

Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale	Exercice 2019	Exercice 2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	387 069 €	403 651 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	Néant	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	-
<b>TOTAL</b>	<b>387 069 €</b>	<b>403 651 €</b>

Monsieur Charles Lantieri, directeur général délégué	Exercice 2019	Exercice 2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	299 501 €	313 251 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	Néant	Néant
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>299 501 €</b>	<b>313 251 €</b>

Tableau n° 2 (Nomenclature AMF) – Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif

Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	274 884 € bruts	274 884 € bruts	320 004 € bruts	293 337 € bruts *
Rémunération variable annuelle	66 581 € bruts	60 000 € bruts	78 400 € bruts **	66 581 € bruts
Rémunération exceptionnelle	40 000 € bruts	Néant	Néant	40 000 € bruts
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	5 604 €	5 604 €	5 247 €	5 247 €
<b>TOTAL</b>	<b>387 069 €</b>	<b>340 488 €</b>	<b>403 651 €</b>	<b>405 165 €</b>

\* Déduction faite d'un mois de rémunération fixe (26 667 € bruts) auquel Madame Stéphane Pallez a renoncé au titre de la solidarité dans le cadre de la crise sanitaire.

\*\* Au titre de 2020, la rémunération variable de Madame Stéphane Pallez à percevoir en 2021 représente 24,5 % de la rémunération fixe annuelle due soit 320 004 €, conformément à la délibération du Conseil d'Administration du 11 février 2021.



	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Monsieur Charles Lantieri, directeur général délégué</b>				
Rémunération fixe	213 448 € bruts	213 448 € bruts	248 004 € bruts	227 337 € bruts *
Rémunération variable annuelle	51 578 € bruts	47 000 € bruts	60 760 € bruts **	51 578 € bruts
Rémunération exceptionnelle	30 000 € bruts	Néant	Néant	30 000 € bruts
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	4 483 €	4 483 €	4 487 €	4 487 €
<b>TOTAL</b>	<b>299 501 €</b>	<b>264 931 €</b>	<b>313 251 €</b>	<b>313 402 €</b>

\* Déduction faite d'un mois de rémunération fixe (20 667 € bruts) auquel Monsieur Charles Lantieri a renoncé au titre de la solidarité dans le cadre de la crise sanitaire.

\*\* Au titre de 2020, la rémunération variable de Monsieur Charles Lantieri à percevoir en 2021 représente 24,5 % de la rémunération fixe annuelle due soit 248 004€, conformément à la délibération du Conseil d'Administration du 11 février 2021.

#### Tableau n° 4 (Nomenclature AMF) – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif

	Exercice 2020					
	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Mme Stéphane Pallez			Néant			
M. Charles Lantieri			Néant			

#### Tableau n° 5 (Nomenclature AMF) – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif

	Exercice 2020		
	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Mme Stéphane Pallez		Néant	
M. Charles Lantieri		Néant	

#### Tableau n° 6 (Nomenclature AMF) – Actions de performance attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque mandataire social exécutif par l'émetteur

	Exercice 2020					
	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Mme Stéphane Pallez			Néant			
M. Charles Lantieri			Néant			

#### Tableau n° 7 (Nomenclature AMF) – Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

	Exercice 2020	
	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Mme Stéphane Pallez		Néant
M. Charles Lantieri		Néant

Tableau n° 8 (Nomenclature AMF) – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du conseil d'administration				
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :				
Point de départ d'exercice des options				
Date d'expiration		Néant		
Prix de souscription ou d'achat				
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)				
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2020				
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques				
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice				

Tableau n° 9 (Nomenclature AMF) – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Nombre total d'options attribuées/souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)		Néant	
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)			

Tableau n° 10 (Nomenclature AMF) – Historique des attributions d'actions de performance

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du conseil d'administration ou du directoire selon le cas				
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :				
Date d'acquisition des actions				
Date de fin de période de conservation		Néant		
Conditions de performance				
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2020				
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques				
Actions de performance restantes en fin d'exercice				

Tableau n° 11 (Nomenclature AMF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Dirigeants mandataires sociaux exécutifs</b>								
Mme Stéphane Pallez Présidente directrice générale Date début mandat : 21 octobre 2014 Date fin mandat : 2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)		X		X			X	X
M. Charles Lantieri Directeur général délégué Date début mandat : 6 juillet 2006 Date fin mandat : 2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)		X		X			X	X

### 13.2.1.2 Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale

#### Rémunération fixe pour l'exercice 2020 : 320 004 €

La rémunération fixe de Madame Pallez pour l'exercice 2020 a été approuvée par l'assemblée générale du 18 juin 2020 après avoir été adoptée par le conseil d'administration du 19 mars 2020 sur proposition du CGNR.

La rémunération fixe de Madame Stéphane Pallez a été augmentée de 16 % par rapport à celle de l'exercice 2019.

Au cours de l'exercice 2020, pour s'associer à l'action de solidarité à laquelle les collaborateurs de FDJ ont contribué, les mandataires sociaux exécutifs de FDJ, Madame Pallez et Monsieur Lantieri, ont pris la décision de renoncer à un mois de leur rémunération annuelle fixe (sur la base d'un mois de salaire brut soit 26 667 € bruts pour Madame Stéphane Pallez et 20 667 € bruts pour Monsieur Charles Lantieri). L'équivalent de ce mois de salaire a été utilisé pour moitié pour réduire les charges de l'entreprise et pour l'autre moitié affecté à des fondations (Fondation de France et Fondation FDJ pour des actions en faveur des plus démunis et du personnel soignant).

#### Rémunération variable au titre de l'exercice 2020 : 78 400 €

La part variable annuelle de la Présidente directrice générale pouvait atteindre 80 000 € (sans surperformance) soit, 25 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2020. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum pouvait atteindre 104 000 € pour l'exercice 2020.

La rémunération variable de Madame Stéphane Pallez était fonction de 5 critères (3 quantitatifs et 2 qualitatifs), totalisant 100 points en nominal et pouvant donner lieu à une surperformance de 130 points en cas de dépassement des objectifs des critères quantitatifs (EBTDA, chiffre d'affaires et *free cash-flow*):

- ◆ trois critères quantitatifs (pour 60 % de la rémunération variable en nominal et 90 % en cas de surperformance) :
  - ◆ taux de marge d'EBITDA Groupe réalisé par rapport au taux de marge d'EBITDA Groupe budgété,
  - ◆ chiffre d'affaires Groupe réalisé par rapport au chiffre d'affaires Groupe budgété,
  - ◆ *free cash-flow* réalisé par rapport au *free cash-flow* budgété.

Pour chaque critère, le conseil d'administration a défini un objectif cible <sup>(1)</sup>, correspondant au montant inscrit au budget. Une formule permet de calculer le montant de la part variable due en prenant en compte, sur la base des états consolidés de l'exercice, le niveau effectivement atteint par rapport à l'objectif. En cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part

variable est ajustée à la hausse dans la limite d'un maximum fixé pour chaque critère. En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la part variable correspondant à ce critère est égale à zéro.

Néanmoins, le conseil d'administration, lors de sa séance du 19 mars 2020 a précisé que compte tenu de la situation sanitaire inédite en France, il pourra exceptionnellement, en ce qui concerne la rémunération variable annuelle : moduler le poids, le seuil de déclenchement et le pourcentage du maximum atteignable des critères présentés pour prendre en compte cette situation de crise, et pour corriger ses effets sur lesdits critères de performance, en tenant compte de la qualité de la gestion de cette situation exceptionnelle.

En conséquence, le CGNR du 11 décembre 2020 a proposé au conseil d'administration de moduler les critères quantitatifs économiques en retraitant, du budget et du réel 2020, le chiffre d'affaires et l'EBITDA des offres FDJ à l'arrêt ou quasiment à l'arrêt pendant la période de confinement du printemps, en l'occurrence Amigo et paris sportifs.

Compte tenu de ce retraitement, ces critères quantitatifs ont été atteints à 60 % et ont conféré au total 60 points, selon le détail suivant :

- ◆ taux de marge d'EBITDA Groupe réalisé par-rapport au taux de marge d'EBITDA Groupe budgété : taux d'atteinte 45 % avec ou sans retraitement ;
- ◆ chiffre d'affaires Groupe réalisé par-rapport au chiffre d'affaires Groupe budgété : taux d'atteinte 0 % avec ou sans retraitement ;
- ◆ *free Cash-flow* réalisé par rapport au *free cash-flow* budgété : taux d'atteinte avec retraitement 15 % contre 9 % sans retraitement.
- ◆ Deux critères qualitatifs (pour 40 % de la rémunération variable) :
  - ◆ Jeu responsable : au vu des éléments quantitatifs et qualitatifs présentés, le Comité RSE et Jeu responsable a conféré 23 points sur 25 au critère Jeu responsable,
  - ◆ Gouvernance : le CGNR a constaté que ce critère était atteint à 100 % et a conféré 15 points.

Les critères qualitatifs ont donc été atteints à 38 % et ont conféré au total 38 points.

Le conseil d'administration a donc fixé le taux de réalisation à 98 % (donnant droit à 98 % de la part variable).

La société n'a pas eu à utiliser la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable au cours de l'exercice 2020 dans le cadre des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

#### Rémunération variable pluriannuelle

Madame Stéphane Pallez n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2020.

#### Attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Madame Stéphane Pallez ne s'est vue attribuer aucune option de souscription ou d'achat d'actions au titre de l'exercice 2020.

(1) Les objectifs ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

**Attributions gratuites d'actions**

Madame Stéphane Pallez ne s'est vue attribuer gratuitement aucune action au titre de l'exercice 2020.

**Rémunérations exceptionnelles**

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Madame Stéphane Pallez au titre de l'exercice 2020.

**Engagements correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction ou cessation des fonctions**

La société n'a pris aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions de Madame Stéphane Pallez ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

**Avantages en nature**

Madame Stéphane Pallez a bénéficié de moyens de communication professionnels (téléphone, ordinateur portable) du service d'un chauffeur, d'une voiture de fonction représentant des avantages en nature d'un montant de 5 247 € au titre de l'exercice 2020, ainsi que de la possibilité d'utiliser une enveloppe d'heures de conseils juridiques personnalisés à titre professionnel. Elle n'en a pas usé en 2020.

**Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de FDJ**

Les tableaux ci-dessus comprennent toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de la société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

**Rémunération en qualité d'Administrateur**

Madame Stéphane Pallez n'a perçu aucune rémunération en qualité d'Administrateur de la société au titre de l'exercice 2020.

**Ratios entre les rémunérations<sup>(1)</sup>**

Ratio entre le niveau de la rémunération annuelle versée à Madame Stéphane Pallez et celui de la rémunération moyenne annuelle (rémunération brute réelle versée corrigée des absences incluant la participation, l'intéressement et l'abondement) sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD, présents sur la durée de l'exercice, des sociétés FDJ et FDP, dont les effectifs représentent 87 % des effectifs du Groupe, autres que les mandataires sociaux :

Année	Moyenne FDJ+FDP	Moyenne FDJ
2020	5,60	5,23
2019	4,76	4,44
2018	4,68	4,31
2017	4,94	4,41
2016	4,87	4,45

Ratio entre le niveau de la rémunération annuelle versée à Madame Stéphane Pallez et celui de la rémunération médiane annuelle (rémunération brute réelle versée corrigée des absences incluant la participation, l'intéressement et l'abondement) sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD, présents sur la durée de l'exercice, des sociétés FDJ et FDP, dont les effectifs représentent 87 % des effectifs du Groupe, autres que les mandataires sociaux :

Année	Médiane FDJ+ FDP	Médiane FDJ
2020	6,21	5,75
2019	5,41	4,96
2018	5,31	4,79
2017	5,61	4,96
2016	5,50	5,03

**Manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au I, de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce a été pris en compte**

L'assemblée générale du 18 juin 2020 a approuvé, à la majorité de 99,97 % des votes exprimés, les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-9 I. du Code de commerce, conformément à l'article L. 22-10-34 I. du Code de commerce.

**Respect de la politique de rémunération adoptée**

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale sont conformes à la politique de rémunération adoptée pour 2020 par l'assemblée générale du 18 juin 2020.

**Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce**

Le conseil d'administration a décidé de prendre en compte les effets de la crise sanitaire pour l'appréciation des critères de performance permettant de déterminer le montant de la rémunération variable annuelle de Madame Stéphane Pallez au titre de l'exercice 2020 et ce conformément :

- (i) à ce qui avait été mentionné au point « rémunération variable annuelle » de la politique de rémunération (sous-section 1.1.2.2) présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de l'exercice 2019 ;
- (ii) aux précisions apportées au point « rémunération variable au titre de l'exercice 2020 » du présent Document d'Enregistrement Universel point 13.2.1.3.

(1) Conformes aux lignes directrices de l'AFEP.

### 13.2.1.3 Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Charles Lantieri, directeur général délégué

#### Rémunération fixe pour l'exercice 2020 : 248 004 €

La rémunération fixe de Monsieur Charles Lantieri pour l'exercice 2020 a été approuvée par l'assemblée générale du 18 juin 2020 après avoir été adoptée par le conseil d'administration du 19 mars 2020 sur proposition du CGNR.

La rémunération fixe de Monsieur Charles Lantieri a été augmentée de 16 % par rapport à celle de l'exercice 2019.

Au cours de l'exercice 2020, pour s'associer à l'action de solidarité à laquelle les collaborateurs de FDJ ont contribué, les mandataires sociaux exécutifs de FDJ, Madame Pallez et Monsieur Lantieri, ont pris la décision de renoncer à un mois de leur rémunération annuelle fixe (sur la base d'un mois de salaire brut soit 26 667 € bruts pour Madame Stéphane Pallez et 20 667 € bruts pour Monsieur Charles Lantieri). L'équivalent de ce mois de salaire a été utilisé pour moitié pour réduire les charges de l'entreprise et pour l'autre moitié affecté à des fondations (Fondation de France et Fondation FDJ pour des actions en faveur des plus démunis et du personnel soignant).

#### Rémunération variable au titre de l'exercice 2020 : 60 760 €

La part variable annuelle du directeur général délégué pouvait atteindre 62 000 € (sans surperformance) soit 25 % de sa rémunération fixe pour l'exercice 2020. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum pouvait atteindre 80 600 €.

La rémunération variable de Monsieur Charles Lantieri était fonction des mêmes critères quantitatifs et qualitatifs que Madame Stéphane Pallez.

Le conseil d'administration a décidé que le taux de réalisation de ces critères est le suivant : 98 % (donnant droit à 98 % de la part variable).

La société n'a pas eu à utiliser la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable au cours de l'exercice 2020 dans le cadre des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

#### Rémunération variable pluriannuelle

Monsieur Charles Lantieri n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2020.

#### Attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Monsieur Charles Lantieri ne s'est vu attribuer aucune option de souscription ou d'achat d'actions au titre de l'exercice 2020.

#### Attributions gratuites d'actions

Monsieur Charles Lantieri ne s'est vu attribuer gratuitement aucune action au titre de l'exercice 2020.

#### Rémunérations exceptionnelles

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Monsieur Charles Lantieri au titre de l'exercice 2020.

#### Engagements correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction ou cessation des fonctions

La Société n'a pris aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions de Monsieur Charles Lantieri ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

#### Avantages en nature

Monsieur Charles Lantieri a bénéficié de moyens de communication professionnels (téléphone, ordinateur portable) et d'une voiture de fonction représentant des avantages en nature d'un montant de 4 487 € au titre de l'exercice 2020, ainsi que de la possibilité d'utiliser une enveloppe d'heures de conseils juridiques personnalisés à titre professionnel. Il a utilisé cette enveloppe à hauteur de 20 heures pour 8 180 € HT en 2020.

#### Rémunération en qualité d'Administrateur

Non applicable, Monsieur Charles Lantieri n'étant pas Administrateur de la société.

#### Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de FDJ

Les tableaux ci-dessus comprennent toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de la société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

**Ratios entre les rémunérations <sup>(1)</sup>**

Ratio entre le niveau de la rémunération annuelle versée à Monsieur Charles Lantieri et celui de la rémunération moyenne annuelle (rémunération brute réelle versée corrigée des absences incluant la participation, l'intéressement et l'abondement) sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD, présents sur la durée de l'exercice, des sociétés FDJ et FDP, dont les effectifs représentent 87 % des effectifs du Groupe, autres que les mandataires sociaux :

Année	Moyenne FDJ+FDP	Moyenne FDJ
2020	4,33	4,05
2019	3,71	3,45
2018	3,65	3,36
2017	3,86	3,45
2016	3,80	3,47

Ratio entre le niveau de la rémunération annuelle versée à Monsieur Charles Lantieri et celui de la rémunération médiane annuelle (rémunération brute réelle versée corrigée des absences incluant la participation, l'intéressement et l'abondement) sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD, présents sur la durée de l'exercice, des sociétés FDJ et FDP, dont les effectifs représentent 87 % des effectifs du Groupe, autres que les mandataires sociaux :

Année	Médiane FDJ+ FDP	Médiane FDJ
2020	4,80	4,45
2019	4,21	3,86
2018	4,14	3,74
2017	4,38	3,88
2016	4,30	3,93

**13.2.1.4 Autres informations**

Évolution annuelle de la rémunération des performances de la société, de la rémunération versée de Mme Stéphane Pallez, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD présents sur la durée de l'exercice des sociétés FDJ et FDP, autres que les DMSE, et des ratios mentionnés ci-dessus au cours des quatre derniers exercices :

En M€	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	1762	1803	1956	1920
Évolution base 100	104	106	115	113
EBITDA	316	319	346	427
Évolution base 100	105	106	115	142
En K€	2017	2018	2019	2020
Rémunération PDG	322	321	340	405
Évolution base 100	101	100	106	127
Rémunération moyenne des collaborateurs	65	69	72	72
Évolution base 100	98	105	109	110
Ratios d'équité moyen	4,94	4,68	4,76	5,60

**Manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce a été pris en compte**

L'assemblée générale du 18 juin 2020 a approuvé, à la majorité de 99,97 % des votes exprimés, les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-9 I. du Code de commerce, conformément à l'article L. 22-10-34 du Code de commerce.

**Respect de la politique de rémunération adoptée**

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Charles Lantieri, directeur général délégué sont conformes à la politique de rémunération adoptée pour 2020 par l'assemblée générale du 18 juin 2020.

**Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce**

Le conseil d'administration a décidé de prendre en compte les effets de la crise sanitaire pour l'appréciation des critères de performance permettant de déterminer le montant de la rémunération variable annuelle de Monsieur Charles Lantieri au titre de l'exercice 2020 et ce conformément :

- (i) à ce qui avait été mentionné au point « rémunération variable annuelle » de la politique de rémunération (point 1.1.2.2) présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de l'exercice 2019 ;
- (ii) aux précisions apportées à la partie « rémunération variable au titre de l'exercice 2020 » du présent Document d'Enregistrement Universel point 13.2.1.3.

(1) Conformément aux lignes directrices de l'IAFEP.

## 13.2.2 Rémunérations et avantages versés aux autres mandataires sociaux de la société

### 13.2.2.1 Les tableaux ci-dessous présentent les rémunérations et les avantages de toutes natures versés aux mandataires sociaux non exécutifs par la société ou par toute société du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020.

Tableau n° 3 (Nomenclature AMF) – Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs

Mandataires sociaux non exécutifs	Montants versés au titre de l'exercice 2019 *	Montants versés au titre de l'exercice 2020 **
<b>Nom : Didier Trutt <sup>(1)</sup></b>		
Rémunération d'Administrateur	10 324 €	36 975 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Ghislaine Doukhan <sup>(1)</sup></b>		
Rémunération d'Administrateur	11 509 €	42 075 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Catherine Delmas-Comolli <sup>(1)</sup></b> (jusqu'au 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	6 462 €	-
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Henri Serres <sup>(1)</sup></b> (jusqu'au 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	10 439 €	-
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : UBFT</b>		
Rémunération d'Administrateur	14 485 €	37 500 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : FNAME</b>		
Rémunération d'Administrateur	9 222 €	18 000 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Marie-Ange Debon</b> (depuis le 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	5 128 €	44 468 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Françoise Gri</b> (depuis le 16 décembre 2020)		
Rémunération d'Administrateur	-	2 438 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Fabienne Dulac</b> (depuis le 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	5 128 €	41 922 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Xavier Girre <sup>(2)</sup></b>		
Rémunération d'Administrateur	10 256 €	67 500 €
Autres rémunérations	-	-

\* Montants dus au titre de l'exercice 2019 versés en 2020 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

\*\* Montants dus au titre de l'exercice 2020 qui seront versés en 2021 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

(1) Montant après réversion de 15 % à l'État.

(2) Montant après réversion de 100 % à l'État jusqu'au 21 novembre 2019.

Éléments de rémunération et avantages de toutes natures versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

Mandataires sociaux non exécutifs	Montants versés au titre de l'exercice 2019*	Montants versés au titre de l'exercice 2020**
<b>Nom : Corinne Lejbowicz</b> (depuis le 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	5 128 €	51 500 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Pierre Pringuet</b> (depuis le 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	7 692 €	64 500 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Predica</b> (depuis le 18 juin 2020)		
Rémunération d'Administrateur	-	16 855 €
Autres rémunérations (Censeur)	-	16 000 €
<b>Nom : Mélanie Joder</b> (jusqu'au 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	-	-
Autres Rémunérations	-	-
<b>Nom : Agnès Lyon-Caen</b>		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Philippe Pirani</b>		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Michel Durand</b> (jusqu'au 13 décembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Xavier Lehongre</b> (jusqu'au 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : David Chianese</b> (depuis le 18 juin 2020)		
Rémunération d'Administrateur	-	Na
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Charles Sarrazin<sup>(3)</sup></b> (depuis le 09 mars 2020)		
Rémunération d'Administrateur	-	-
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Emmanuel Bossière<sup>(3)</sup></b> (du 03 septembre 2019 au 09 mars 2020)		
Rémunération d'Administrateur	-	-
Autres rémunérations	-	-
<b>Nom : Schwan Badirou-Gafari<sup>(3)</sup></b> (jusqu'au 03 septembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	-	-
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>95 773 €</b>	<b>439 734 €</b>

\* Montants dus au titre de l'exercice 2019 versés en 2020 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

\*\* Montants dus au titre de l'exercice 2020 qui seront versés en 2021 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

(3) Montant après réversion de 100 % à l'État.



Les modalités de répartition de la rémunération (anciennement jetons de présence) des Administrateurs en vigueur pour l'exercice 2020 sont les mêmes que celles décrites à la section « Critères de répartition de la somme annuelle allouée aux Administrateurs » de l'article 13.1.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les sommes dues aux Administrateurs éligibles leur sont directement versées et/ou sont versées en tout ou partie au budget de l'État en application des dispositions des articles 5 et 6V de l'ordonnance n° 2014-948.

Après avoir pris note du nombre de réunions du conseil d'administration et des comités au cours de l'exercice écoulé et étant rappelé que l'enveloppe de rémunération était de 600 000 € (sur une base annuelle), le conseil d'administration du 11 février 2021 a adopté la répartition de l'enveloppe de rémunération des Administrateurs telle que reprise dans le tableau n° 3 ci-dessus.

La Présidente directrice générale ne perçoit pas de rémunération d'administratrice au titre de sa participation au conseil d'administration.

L'Administrateur représentant l'État<sup>(1)</sup>, n'a perçu, personnellement, aucune rémunération de la part de la société au titre de son mandat. Les Administrateurs du secteur privé nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État, respectivement Monsieur Didier Trutt et Madame Ghislaine Doukhan, ont perçu 85 % du montant de la rémunération due au titre de leurs mandats en vertu de l'arrêté du 5 janvier 2018 pris en application de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital. Il est précisé que le solde du montant de la rémunération due au titre de ces mandats est versé directement au Trésor Public en application de la réglementation.

Les Administrateurs représentant les salariés au sein du conseil d'administration de la société n'ont perçu aucune rémunération de la part de la société au titre de leur mandat d'Administrateur. Il s'agit de Monsieur Philippe Pirani et Madame Agnès Lyon-Caen. Il en est de même pour l'Administrateur représentant les salariés actionnaires, Monsieur David Chianese, nommé par l'assemblée générale du 18 juin 2020.

Les Administrateurs non exécutifs n'ont perçu aucune autre rémunération de la société au titre de leur fonction d'Administrateur ou d'une société faisant partie de son périmètre de consolidation :

- ◆ aucune rémunération exceptionnelle ;
- ◆ aucune option de souscription ou d'achat d'actions ;
- ◆ aucune attribution d'actions gratuites ;
- ◆ aucun avantage en nature.

Aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers n'ont été pris au profit des Administrateurs.

#### **Manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce a été pris en compte**

L'assemblée générale du 18 juin 2020 a approuvé, à la majorité de 99,97 % des votes exprimés, les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-9 I. du Code de commerce, conformément à l'article L. 22-10-34 I. du Code de commerce.

#### **Respect de la politique de rémunération adoptée**

L'enveloppe de rémunération accordée aux Administrateurs, de même que les modalités de ventilation de celle-ci, sont conformes à la politique de rémunération adoptée pour 2020 par l'assemblée générale du 18 juin 2020.

#### **Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce**

Aucun écart à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération ni aucune dérogation à la politique de rémunération adoptée par l'assemblée générale du 18 juin 2020 n'ont été appliqués.

(1) Monsieur Emmanuel Bossière du 3 septembre 2019 au 9 mars 2020. Puis, Monsieur Charles Sarrazin à partir du 9 mars 2020.



# Fonctionnement des organes d'administration et de direction

<b>14.1</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	<b>194</b>
14.1.1	Conseil d'administration	194
14.1.2	Direction générale	198
<b>14.2</b>	<b>Absence de contrats de service</b>	<b>198</b>
<b>14.3</b>	<b>Fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise</b>	<b>199</b>
14.3.1	Le Comité d'audit et des risques	200
14.3.2	Le Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations	202
14.3.3	Le Comité de la Responsabilité sociétale d'entreprise et Jeu responsable	203
14.3.4	Le Comité stratégique	204
<b>14.4</b>	<b>Régime de gouvernement d'entreprise</b>	<b>205</b>
<b>14.5</b>	<b>Afep-Medef Contrôle interne</b>	<b>206</b>

## 14.1 Fonctionnement des organes d'administration et de direction

### 14.1.1 Conseil d'administration

À compter de l'introduction en Bourse de la société, le conseil d'administration de la société a été complètement refondu et ce afin d'être en conformité avec les règles applicables aux sociétés cotées, et avec les dispositions du Code Afep-Medef.

#### Compétences

Conformément au règlement intérieur du conseil d'administration, les compétences du conseil d'administration de la société sont décrites comme suit :

- ◆ le conseil d'administration s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités ;
- ◆ il détermine les orientations stratégiques, examine et décide les opérations importantes après étude par le Comité stratégique et les comités ad hoc le cas échéant ;
- ◆ il nomme et révoque les dirigeants mandataires sociaux, fixe leur rémunération, choisit le mode d'organisation de sa gouvernance, contrôle la gestion, veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, arrête les comptes annuels, les comptes consolidés et établit le rapport de gestion, le rapport de gestion consolidé et les documents de gestion prévisionnelle.

En particulier, doivent être examinés par le conseil d'administration, après étude le cas échéant par le ou les comité(s) compétent(s) :

- ◆ le budget annuel comportant le programme des jeux et les plans financiers pluriannuels associés aux orientations stratégiques ;
- ◆ le plan stratégique pluriannuel.

Conformément au Code Afep-Medef, le conseil d'administration :

- ◆ est informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale ;
- ◆ examine, régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence ;
- ◆ s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet ;

- ◆ s'assure que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- ◆ veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur ses perspectives à long terme ;
- ◆ veille au respect des stipulations du Code Afep-Medef lorsqu'est envisagée une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices ;
- ◆ sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

#### Limitation aux pouvoirs de la direction générale

En application de l'article L. 225-56 du Code de commerce, la Présidente directrice générale dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Elle exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Elle représente la société dans ses rapports avec les tiers.

L'article 1.2 du règlement intérieur du conseil d'administration de la société fixe les règles de limitation de pouvoirs de la Présidente directrice générale, en définissant les seuils à partir desquels l'autorisation préalable du conseil d'administration pour certaines décisions est requise. Les décisions concernées sont les suivantes :

- ◆ emprunts à long terme lorsque leur montant excède 80 M€ ;
- ◆ opérations directes ou indirectes d'acquisition, de prise, de cession ou d'extension de participation dans toute société ou entité qui représentent une exposition financière pour la société supérieure à 35 M€ (y compris l'impact sur la dette consolidée du Groupe et les engagements financiers hors bilan) ;
- ◆ investissement ou désinvestissement, hors budget, quelle que soit leur nature, dont le montant unitaire excède 35 M€ ;
- ◆ toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée.

## Procédure d'évaluation des conventions courantes

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce et à la recommandation AMF DOC-2012-05, le conseil d'administration du 12 mars a approuvé une charte interne portant sur les procédures d'identification des conventions réglementées et d'évaluation des conventions courantes. Elle est disponible sur le site internet de la société.

La procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions est décrite ci-dessous :

- (i) un compte rendu des différentes catégories de conventions considérées comme courantes et conclues à des conditions normales en vigueur au cours de l'exercice clos, établi par la direction juridique en collaboration avec la direction financière, doit être transmis au Comité d'audit et des risques au plus tard 5 jours avant la réunion du Comité d'audit et des risques appelé à statuer sur les comptes de l'exercice clos. Le Comité rend compte de sa revue au conseil d'administration statuant sur les comptes de l'exercice clos ;
- (ii) ce compte rendu précise :
  - a. les critères retenus pour qualifier de conventions courantes conclues à des conditions normales chacune des catégories de conventions concernées,
  - b. les critères retenus pour qualifier les conditions financières de conditions normales, avec indication le cas échéant de comparatifs de marché,
  - c. les catégories de personnes intéressées si ceci est susceptible d'avoir des conséquences sur l'appréciation du caractère courant ou des conditions normales de la convention ;
- (iii) ce compte rendu contient le cas échéant des recommandations visant à modifier un ou plusieurs des critères visés au paragraphe (ii) ci-dessus.

Le compte rendu est ensuite transmis, avec les recommandations du Comité d'audit et des risques, au conseil d'administration.

Si une personne est directement ou indirectement intéressée à l'une des catégories de conventions, elle ne participe pas à l'évaluation (ni en Comité d'audit et des risques, ni en conseil d'administration).

Le conseil d'administration est appelé à confirmer que les différentes catégories de conventions courantes et conclues à des conditions normales qui lui sont soumises respectaient bien, à la date de leur conclusion, les caractéristiques de conventions courantes conclues à des conditions normales. Il peut également décider de modifier les critères de classification et, le cas échéant, réexaminer les conventions qui, au moment de leur révision, ne répondraient pas ou plus aux nouveaux critères retenus.

## Information

### Information du conseil d'administration (article 1.3 du Règlement Intérieur)

La Présidente inscrit à l'ordre du jour du conseil d'administration :

- ◆ au moins une fois par an, une revue de la mise en œuvre de la stratégie de la société et du Groupe ;
- ◆ au moins une fois par an, une revue de la trésorerie, de la situation de liquidité ainsi que des engagements de FDJ et du Groupe ;
- ◆ une revue de performance des filiales de la société à l'occasion de la présentation des comptes annuels et semestriels ;
- ◆ les rapports établis annuellement hors états financiers ;
- ◆ la politique commerciale ;
- ◆ la politique mise en œuvre en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs et de favoriser une pratique raisonnable du jeu ;
- ◆ la politique mise en œuvre en matière de lutte contre la fraude et contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;
- ◆ la politique de gestion des ressources humaines, dont notamment la politique de rémunération au sein du Groupe ;
- ◆ le suivi du respect des obligations mises à la charge de la société par le Cahier des Charges fixé par le Décret Contrôle Étroit. Celui-ci comprend principalement :
  - ◆ une obligation de proposer un ensemble de jeux et de paris attractifs visant à détourner les joueurs de l'offre illégale. La société doit assurer aux joueurs, sur l'ensemble du territoire de France métropolitaine et des collectivités de l'article 73 de la Constitution, l'accès à l'intégralité des jeux de loterie et de paris sportifs qu'elle est autorisée à exploiter,
  - ◆ une obligation de réaliser des enquêtes afin d'apprécier la concentration du jeu et les pratiques des joueurs,
  - ◆ une obligation de limiter la part du chiffre d'affaires de la société ou de ses mises résultant de ses joueurs ayant les pratiques les plus intensives, dans des conditions définies par le ministre chargé du Budget, afin de contribuer à la maîtrise de la consommation de jeux d'argent et de hasard,
  - ◆ une obligation de mettre en œuvre une politique d'écoute et de mesurer la satisfaction des détaillants,
  - ◆ une obligation de mesurer la satisfaction des joueurs et de publier des baromètres qualitatifs réguliers,
  - ◆ une obligation d'organiser, au minimum une fois par an, des réunions avec l'ensemble des parties prenantes, autour des enjeux de prévention du jeu excessif, prévention du jeu des mineurs, accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité et participation du réseau de détaillants aux actions en matière de Jeu responsable,

- ◆ une obligation d'obtenir l'approbation du ministre chargé du Budget pour le lancement de jeux dédiés au patrimoine, avant de présenter une demande d'autorisation de jeu auprès de l'ANJ,
- ◆ une obligation de souscrire les assurances nécessaires à une couverture adéquate des risques de contrepartie relatifs aux jeux sous droits exclusifs exploités par la société,
- ◆ une obligation de poursuivre l'action de la société pour maîtriser l'impact environnemental de ses activités relatives aux jeux sous droits exclusifs, et de limiter l'impact carbone de ses technologies de l'information,
- ◆ une obligation d'établir chaque année un rapport sur l'exécution du Cahier des Charges, adressé aux ministres chargés du Budget et de l'Économie, avec copie à l'ANJ.

Le suivi du budget, la situation financière et les indicateurs de performance font l'objet d'un reporting commenté au minimum lors des réunions du conseil d'administration consacrées aux comptes annuels, aux documents de gestion prévisionnelle et au budget.

### Information régulière

Le conseil d'administration de la société est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la société. Il peut également avoir connaissance à tout moment, y compris dans l'intervalle qui sépare les réunions portant sur l'examen des comptes, de toute évolution significative de la situation financière et de la situation des liquidités ainsi que des engagements de la société.

Afin d'accompagner leur réflexion, les membres du conseil d'administration sont destinataires de toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière.

Inversement, les Administrateurs ont le devoir de demander l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ainsi, si un Administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de le dire au conseil, afin d'obtenir l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

Les Administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la société, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.

### Évaluation du conseil d'administration

Conformément aux dispositions du Code Afep-Medef, le Règlement Intérieur prévoit que le conseil d'administration procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique aussi une revue des Comités du conseil d'administration, et en particulier du Comité d'audit et des risques).

Le conseil d'administration réfléchit à l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein et s'interroge périodiquement sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement.

L'évaluation vise trois objectifs :

- ◆ faire le point sur les modalités de fonctionnement du conseil d'administration ;
- ◆ vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- ◆ apprécier la contribution effective de chaque Administrateur aux travaux du conseil d'administration.

L'évaluation est effectuée selon les modalités suivantes :

- ◆ une fois par an, le conseil d'administration débat de son fonctionnement ;
- ◆ une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle est mise en œuvre sous la direction du Comité des Nominations et des Rémunérations avec l'aide d'un consultant extérieur et de l'Administrateur référent<sup>(1)</sup> s'il en a été désigné un.
- ◆ les actionnaires sont informés chaque année dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

### Évaluation annuelle 2020

La société ayant été introduite en Bourse le 21 novembre 2019, une première évaluation annuelle du conseil d'administration a été menée à l'automne 2020.

La première évaluation interne du conseil d'administration a été conduite par Monsieur Pringuet, Président du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations. Elle a porté notamment sur : (i) la programmation et le fonctionnement du conseil d'administration ; (ii) le suivi de la crise Covid-19 ; (iii) l'articulation entre les travaux du conseil et ceux des comités ; (iv) l'information et la formation des Administrateurs et (v) le fonctionnement des comités.

Un questionnaire détaillé a été communiqué à tous les Administrateurs afin de préparer les entretiens individuels avec Monsieur Pringuet.

Les réponses au questionnaire et les commentaires formulés lors des entretiens sont tenus confidentiels, et les résultats globaux n'ont été restitués que sous forme anonyme tant au Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations qu'au conseil d'administration.

Il en est ressorti que :

- ◆ la position unanimement exprimée est qu'il s'agit d'un bon conseil où règne une atmosphère à la fois professionnelle et ouverte, avec des échanges fructueux. Ce qui est reflété par le score global des appréciations ;

(1) Monsieur Pringuet a été désigné Administrateur référent de la société par le conseil d'administration du 16 décembre 2020.

- ◆ les points d'amélioration évoqués portent sur :
  - ◆ les délais de transmission des documents,
  - ◆ la longueur des présentations,
  - ◆ le souhait d'une place plus importante consacrée à la stratégie. À noter que les interviews ont eu lieu avant le Séminaire des 9 et 10 novembre portant sur la stratégie de l'entreprise.

Les pistes d'amélioration identifiées sont les suivantes :

- ◆ développer la formation des Administrateurs sur les spécificités de l'activité du Groupe ;
- ◆ améliorer la préparation et le déroulé des séances du conseil en réduisant la longueur des présentations et en envoyant les documents aux Administrateurs le plus tôt possible ;
- ◆ définir un agenda stratégique avec un calendrier annuel des sessions ou des séminaires.

La synthèse de cette évaluation préparée par Monsieur Pringuet a été présentée au Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations du 11 décembre 2020 avant d'être discutée lors conseil d'administration du 16 décembre 2020.

Ces recommandations ont bien été prises en compte et un plan d'action sera proposé lors d'un conseil d'administration début 2021.

### Bilan de l'activité du conseil d'administration

En 2020, le conseil d'administration s'est réuni 9 fois avec un taux de présence, effective ou par télécommunication, de 93 % de ses membres.

L'activité du conseil s'est développée autour des points suivants :

- ◆ suivi de la gestion courante du groupe :
  - ◆ l'examen des rapports trimestriels d'activité, des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels en présence des commissaires aux comptes ;
  - ◆ l'examen régulier de la situation financière du Groupe, et plus particulièrement de la stratégie de financement et de croissance externe ;
  - ◆ le suivi des risques et des dispositifs de prévention comportant l'examen plus approfondi de certains risques sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques et du Comité RSE et Jeu responsable ;
  - ◆ l'examen des documents sociaux : bilan social et documents de gestion prévisionnelle ;
  - ◆ politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
  - ◆ la préparation de l'assemblée générale annuelle (ordre du jour, projets de résolution, rapport annuel de gestion et autres rapports ou sections figurant dans le rapport financier annuel émanant du conseil d'administration ou approuvés par lui) ;

- ◆ rémunération des mandataires sociaux :
  - ◆ détermination de la part variable de la rémunération de Madame Stéphane Pallez et de Monsieur Charles Lantieri au titre de l'exercice 2019 ;
  - ◆ répartition de la rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2019 ;
  - ◆ détermination de la politique de rémunération des Administrateurs et du censeur au titre de l'exercice 2020 ;
  - ◆ introduction sur la politique générale de rémunération de la société ;
  - ◆ revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs ;
  - ◆ politique de rémunération 2020 des mandataires sociaux ;
  - ◆ principes encadrant la mise en place ultérieure en 2020 d'un plan d'intéressement à long terme d'actions de performance ;
- ◆ conventions courantes et réglementées :
  - ◆ examen des conventions réglementées ;
  - ◆ procédure d'évaluation des conventions courantes et charte interne sur les conventions réglementées et les conventions courantes ;
  - ◆ examen du rapport sur les conventions courantes ;
- ◆ composition du conseil d'administration et de ses comités :
  - ◆ nomination d'un censeur qui sera proposé comme Administrateur à l'assemblée générale annuelle ;
  - ◆ règlement électoral pour l'élection du représentant des salariés actionnaires en vue de la nomination d'un Administrateur représentant les salariés actionnaires par l'assemblée générale ;
  - ◆ désignation des candidats au poste d'Administrateur représentant les salariés actionnaires ;
  - ◆ nomination d'un Administrateur indépendant au Comité d'audit et des risques ;
  - ◆ cooptation d'un Administrateur ;
  - ◆ nomination d'un Administrateur référent ;
- ◆ crise sanitaire relative au Covid-19 :
  - ◆ impact financier du Covid-19 sur l'activité de la société et les mesures prises ;
  - ◆ validation de la communication financière ;
  - ◆ gestion de la société en plan de continuité de l'activité ;
- ◆ divers :
  - ◆ adoption de la raison d'être ;
  - ◆ inflexions stratégiques ;
  - ◆ contrat de liquidité ;
  - ◆ délibération sur la version finale du financement de la contrepartie à la sécurisation des droits exclusif ;
  - ◆ budget révisé.

## 14.1.2 Direction générale

La direction générale de la société est assurée par la Présidente du conseil d'administration (Madame Stéphane Pallez), l'unicité des fonctions de Présidente du conseil d'administration et de Directrice Générale ayant été confirmée lors du conseil d'administration en date du 5 juin 2019, et un directeur général délégué (Monsieur Charles Lantieri) nommé pour assister cette dernière dans ses fonctions.

La Présidente directrice générale et le Directeur Général délégué sont assistés de deux organes de direction :

- ◆ un Comité de Pilotage de l'activité (CPA) qui pilote l'activité et vérifie la bonne exécution de la stratégie. Il réunit les Directeurs généraux adjoints, le directeur Stratégie – Innovation et M&A – Président de FDJ Services et la directrice Communication & RSE :
  - ◆ Stéphane Pallez, Présidente directrice générale,
  - ◆ Charles Lantieri, directeur général délégué, Président de FDP et Président de la Fondation d'entreprise FDJ,
  - ◆ Patrick Buffard, directeur général adjoint Commercial, Business Unit Parions Sport, Médias, Production TV et Événementiel,
  - ◆ Pascal Chaffard, directeur général adjoint Finances, Performance & Stratégie,
  - ◆ Xavier Étienne, directeur général adjoint Technologie & International,
  - ◆ Cécile Lagé, directrice générale adjointe Loterie, de l'Accélération Business Unit Divertissement & Clients,
  - ◆ Raphaël Botbol, directeur Stratégie, Innovation et M&A, Président de FDJ Services,
  - ◆ Raphaële Rabatel, directrice Communication & RSE,
  - ◆ Nadia Faure, directrice de Cabinet de la Présidente directrice générale, assiste aux réunions du CPA dont elle assure le secrétariat.

Le Comité de Pilotage de l'activité se poursuit également régulièrement en format « élargi » permet d'inviter, en fonction des besoins, des membres du Comité de direction Groupe

concernés par des sujets nécessitant un approfondissement ou une décision sur la base d'un échange direct. Ces CPA « élargis » ont pour rôle de suivre et de piloter les grands projets et les enjeux stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

- ◆ un Comité de Direction Groupe (CDG) qui partage les priorités stratégiques et les objectifs opérationnels, et notamment renforce la compréhension commune des enjeux transverses et la bonne articulation des fonctions corporate et des Business Units. Il se réunit au moins une fois par mois. Outre les membres et/participants au du CPA, il se réunit chaque semaine et est composé des personnes suivantes (soit 21 membres au total) :
  - ◆ Pierre-Marie Argouarc'h, directeur, en charge de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation,
  - ◆ Valérie Berche, directrice, en charge de l'Audit, des Risques, du Contrôle, de la Qualité et de l'Éthique,
  - ◆ Cédric Breton, directeur, en charge des opérations loterie,
  - ◆ Jean-Christophe Buvat, directeur, en charge de la Transformation et de l'Environnement Collaborateur,
  - ◆ Richard Courtois, directeur, en charge de la Business Unit Paris Sportifs,
  - ◆ Nadia Faure, directrice de Cabinet de la Présidente directrice générale,
  - ◆ Marion Hugé, directrice, en charge de la Régulation et des Affaires Publiques,
  - ◆ Stéphane Labarre, directeur, en charge du Pilotage de la Performance,
  - ◆ Philippe Lemaire, directeur, en charge de la Sécurité,
  - ◆ Sophie Metras, directrice Clients,
  - ◆ Élisabeth Monégier du Sorbier, directrice, en charge du Juridique,
  - ◆ Yovan Obrenovitch, directeur, en charge des Systèmes d'Information,
  - ◆ Vincent Perrotin, directeur, en charge de la RSE.

## 14.2 Absence de contrats de service

À la connaissance de la société, il n'existe pas de contrats de services liant les membres du conseil d'administration ou les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la société à la société ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.



## 14.3 Fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise

Conformément au Règlement Intérieur, le conseil d'administration peut constituer en son sein des comités spécialisés. Leur mission est de préparer les travaux du conseil d'administration et de favoriser la qualité des débats qui s'y tiennent. Le Président peut proposer au conseil d'administration la création de tout comité qu'il estime utile à la bonne marche de la société.

Les comités dont la création est décidée par le conseil d'administration préparent, par un travail technique approfondi, les décisions de ce dernier. Ils agissent sous son autorité. Sous réserve des dispositions légales, ils n'ont pas de responsabilité et de pouvoir de décision propres et leurs membres ne voient pas leur responsabilité accrue par rapport à celle qu'ils ont en tant qu'Administrateurs.

Dans son domaine de compétence, chaque comité formule des propositions, des recommandations ou des avis selon le cas, destinés au conseil d'administration. À ces fins, il peut décider avec l'aval du Président du conseil d'administration de faire procéder à toute étude ou expertise externe susceptible d'éclairer les délibérations du conseil d'administration, dont le coût éventuel est pris en charge par la société. Un devis est demandé par le comité aux experts sollicités et est soumis pour accord préalable au conseil d'administration.

### Nomination des membres d'un comité et durée des fonctions

Chaque comité doit être composé d'Administrateurs compétents dans le domaine du comité. Les membres du comité ne peuvent pas se faire représenter.

Le conseil d'administration désigne les membres puis le Président de chaque comité.

La durée du mandat des membres d'un comité est fixée par le conseil d'administration dans la limite de la durée de leur mandat d'Administrateur de la société.

### Règles de fonctionnement communes

Chaque comité se réunit aussi souvent que nécessaire, sur convocation de son Président ou à la demande du conseil d'administration ou de son Président. L'ordre du jour des séances du comité est fixé par son Président.

Le comité se réunit avant le conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'une ou plusieurs questions entrant dans les missions du comité, sauf cas d'urgence motivée.

La convocation est faite par tous moyens, même verbalement.

Le comité peut se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou tous autres moyens de télécommunication permettant l'identification de ses membres.

Un comité ne peut valablement se réunir que si la moitié de ses membres au moins est présente. En cas d'absence du Président, il est présidé par un membre élu par les membres présents.

Le Président du comité ou un membre désigné par lui fait rapport au conseil d'administration des travaux du comité.

Le comité peut convier à ses réunions les dirigeants de la société et les commissaires aux comptes ; il peut les entendre séparément. Il peut entendre d'autres personnes, internes ou externes à la société.

Chaque comité peut proposer au conseil d'administration de se saisir de l'examen de sujets relevant de sa compétence.

Chaque comité désigne son secrétaire qui peut être un membre du personnel de la société. Le secrétaire du comité prépare les réunions et établit les comptes rendus des travaux du comité. Ces comptes rendus sont suffisamment détaillés, sans avoir vocation à être exhaustifs. Ils sont soumis pour accord aux membres du comité et, après validation formelle par le Président du comité. Ils sont communiqués à tous les membres du conseil d'administration qui en font la demande.

### Comités constitués par le conseil

Le Règlement Intérieur prévoit trois comités, dont les règlements figurent ci-après :

- ◆ le Comité d'audit et des risques ;
- ◆ le Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations ;
- ◆ le Comité de la Responsabilité sociétale d'entreprise et Jeu responsable.

La composition de ces comités a été fixée par le conseil d'administration de la société en date du 28 novembre 2019.

### 14.3.1 Le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques assiste le conseil d'administration en ce qui concerne l'analyse des comptes et des informations financières, la politique de gestion des risques majeurs, le contrôle interne.

#### Composition

Les membres du Comité d'audit et des risques doivent avoir une compétence financière ou comptable.

Le Comité d'audit et des risques est composé d'au moins quatre Administrateurs. La part des Administrateurs indépendants dans le Comité d'audit et des risques doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La nomination ou la reconduction du Président du Comité d'audit et des risques, proposée par le Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations, fait l'objet d'un examen particulier de la part du conseil d'administration.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le Comité d'audit et des risques est composé des membres suivants :

#### Président **Xavier Girre (Administrateur indépendant)**

<b>Membres</b>	Charles Sarrazin (Administrateur représentant l'État) depuis le 9 mars 2020 <sup>(1)</sup>
	Ghislaine Doukhan (Administratrice nommée par l'État)
	Corinne Lejbowicz (Administratrice indépendante)
	Predica, représentée par Françoise Debrus (Administratrice indépendante)
	Pierre Pringuet (Administrateur indépendant, Président du CGNR)
	Agnès Lyon-Caen (Administratrice représentant les salariés)
	David Chianese (Administrateur représentant les salariés actionnaires)

(1) Du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 8 mars 2020, Emmanuel Bossière était membre du comité en tant que représentant de l'État.

Le commissaire du Gouvernement siège au Comité d'audit et des risques avec voix consultative.

Pour les compétences spécifiques des membres dudit Comité, cf. chapitre « 14.1.1 conseil d'administration ».

#### Missions et attributions

En dehors de ses attributions légales, le Comité d'audit et des risques assure les missions suivantes :

- ◆ procéder à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au conseil d'administration dont notamment les comptes semestriels et annuels (sociaux et consolidés), les comptes prévisionnels et les budgets, les plans pluriannuels, le rapport de gestion et ses annexes ;
- ◆ suivre le processus d'élaboration de l'information financière et examiner la qualité et la fiabilité de l'information financière produite par la société ;
- ◆ examiner la politique et les éléments de communication financière de la société ;
- ◆ examiner la pertinence et la permanence des normes et méthodes comptables ainsi que des options de clôture des comptes de l'exercice ; étudier toute proposition de modification significative de ces normes et méthodes avant leur mise en œuvre ;
- ◆ examiner la politique globale de maîtrise des risques sur la base d'une cartographie des risques ; à ce titre, le Comité examine les principaux risques financiers ou toute autre question de nature à déboucher sur des risques, engagements ou menaces significatifs ;
- ◆ examiner, dans le cadre de l'examen des comptes, les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;
- ◆ examiner la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;
- ◆ examiner l'évolution des systèmes de contrôle interne ; examiner les comptes rendus d'activité et les conclusions des rapports d'audit interne, et les suites qui y ont été données par la société ; donner son avis sur les programmes annuels de l'audit interne ;
- ◆ superviser la procédure de désignation ou de renouvellement par mise en concurrence des commissaires aux comptes et émettre un avis sur le choix desdits commissaires, ainsi que sur leur programme de travail, leurs honoraires et la qualité de leur travail ;

- ◆ examiner périodiquement l'état des interventions des commissaires aux comptes ainsi que leurs recommandations ;
- ◆ examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Le Comité d'audit et des risques peut par ailleurs être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le conseil d'administration ; il peut en outre suggérer au conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Au moins une fois par an, une réunion du Comité d'audit et des risques se tient hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

## Fonctionnement

Le Comité d'audit et des risques se réunit au moins trois fois par an.

Les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants.

Le Comité entend les commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Il entend également annuellement les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le Comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni 11 fois en 2020 avec un taux de présence de 89 %.

Ce Comité a traité notamment des points suivants :

### Finances et Trésorerie

- ◆ Présentation des options de clôture ;
- ◆ Comptes sociaux et comptes consolidés 2019 ;
- ◆ Point sur la gestion de l'allocation d'actifs et prévision 2021 ;
- ◆ Revue de la trésorerie, et revue de la proposition de financement de la contrepartie financière ;

- ◆ Point sur les fonds d'innovation ;
- ◆ Plan d'économie ;
- ◆ Rapport financier semestriel ;
- ◆ Présentation des travaux intérimaires des commissaires aux comptes pour la clôture de l'exercice 2020 ;
- ◆ Programme des commissaires aux comptes ;
- ◆ Budget/plan d'affaires ;
- ◆ Communication financière résultats 2019.

### Gestion

- ◆ Rapport de gestion ;
- ◆ Documents de gestion prévisionnelle ;
- ◆ Examen des conventions courantes.

### Actionnaires

- ◆ Affectation des résultats et date de versement du dividende.

### Crise sanitaire

- ◆ Impact financier Covid-19, estimations financières actualisées ;
- ◆ Point d'actualité Covid-19 et projection annuelle 2020 ;
- ◆ Évolution des risques Groupe suite à la crise Covid19.

### Analyse des risques

- ◆ Présentation de la cartographie 2020 des risques Groupe ;
- ◆ Point à date sur le dispositif de conformité anticorruption (Sapin II) et actualisation de la cartographie des risques de corruption ;
- ◆ Point d'avancement sur le programme des travaux de la direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique.

### Acquisitions :

- ◆ Point sur les acquisitions.

## 14.3.2 Le Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations

### Composition

Le Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations est composé d'au moins quatre Administrateurs. Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'Administrateurs Indépendants. Le Président du Comité doit être indépendant et un Administrateur représentant les salariés doit en être membre. À la date du Document d'Enregistrement Universel, le Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations est composé des membres suivants :

**Président** **Pierre Pringuet (Administrateur indépendant)**

**Membres** Charles Sarrazin (Représentant de l'État) depuis le 9 mars 2020 <sup>(1)</sup>

Fabienne Dulac <sup>(2)</sup>, en tant que Présidente du Comité RSE et JR (Administratrice indépendante) invitée permanente

Françoise Gri (Administratrice indépendante)

Agnès Lyon-Caen (Administratrice représentant les salariés)

*(1) Du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 8 mars 2020, Emmanuel Bossière était membre du Comité en tant que représentant de l'État.*

*(2) Fonction anciennement occupée par Marie-Ange Debon jusqu'au 14 octobre 2020.*

Le commissaire du Gouvernement siège au Comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations avec voix consultative.

*Pour les compétences spécifiques des membres dudit Comité, cf. chapitre « 14.1.1 conseil d'administration ».*

Le Comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations s'est réuni 5 fois sur 2020 avec un taux de présence de 100 %.

### Missions et attributions

#### ◆ S'agissant de la sélection des nouveaux Administrateurs

Le Comité a la charge de faire des propositions au conseil d'administration après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, pour parvenir à une composition équilibrée du conseil d'administration : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc.

En particulier, il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers.

#### ◆ S'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux

Le Comité des nominations établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

#### ◆ S'agissant de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations, a la charge d'étudier et de proposer au conseil d'administration l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux. Il émet également une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération allouée aux Administrateurs.

Par ailleurs, le Comité est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux. À cette occasion, le Comité associe à ses travaux les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Comité est enfin informé, par le Président, des nominations concernant la direction générale.

### Fonctionnement

Lors de la présentation du compte rendu des travaux du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations, il est nécessaire que le conseil d'administration délibère sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

ce Comité a traité notamment des points suivants :

#### Rémunérations

- ◆ Politique générale de rémunérations FDJ ;
- ◆ Rémunération des DMSE en 2019 ;
- ◆ Rémunération des Mandataires sociaux du CA ;
- ◆ Allocation de l'enveloppe de rémunération 2019 ;
- ◆ Politique de rémunération 2020 des DMSE ;
- ◆ Critères d'allocation 2020 ;
- ◆ Plan d'intéressement à long terme 2021 ;
- ◆ Adoption de principes encadrant la mise en place ultérieure en 2020 d'un plan d'intéressement à long terme sous forme d'actions de performance.

#### Nominations

- ◆ Nomination d'un censeur/Administrateur ;
- ◆ Présentation pour information du règlement électoral de l'Administrateur représentant les salariés actionnaires.

#### Indépendance des Administrateurs

- ◆ Qualification d'indépendant de l'ensemble des membres du conseil d'administration (en vue du rapport sur le gouvernement d'entreprise).

### 14.3.3 Le Comité de la Responsabilité sociale d'entreprise et Jeu responsable

#### Composition

Le Comité RSE et Jeu responsable est composé d'au moins quatre Administrateurs. Il doit comprendre au moins un Administrateur Indépendant.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le Comité RSE et Jeu responsable est composé des membres suivants :

#### Président Fabienne Dulac <sup>(1)</sup> (Administratrice indépendante)

**Membres** Philippe Pirani (Administrateur représentant les salariés)

UBFT, représentée par Olivier Roussel  
(Administrateur nommé par l'assemblée générale)

Didier Trutt (Administrateur proposé par l'État)

(1) En remplacement de Marie-Ange Debon à compter du 14 octobre 2020.

Le commissaire du Gouvernement siège au Comité RSE et Jeu responsable avec voix consultative.

#### Missions et attributions

Le Comité RSE et Jeu responsable assure les missions suivantes :

- ◆ s'assurer de la promotion par le Groupe d'un modèle de Jeu responsable qui promeut auprès du grand public une pratique modérée et encadrée du jeu d'argent et de hasard, de la conception des jeux à leur mise en vente ;
- ◆ examiner la politique en matière de RSE et, plus largement, traiter d'enjeux essentiels pour le modèle d'entreprise ;
- ◆ examiner l'articulation entre les démarches engagées et
  - ◆ la démarche stratégique d'entreprise,
  - ◆ les processus de management de l'entreprise,
  - ◆ la mise en valeur des actifs essentiels de l'entreprise ;
- ◆ accompagner les actions et l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise ;
- ◆ se prononcer sur le plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs et de favoriser une pratique raisonnable du jeu ;
- ◆ se prononcer sur le plan d'action en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment transmis chaque année avant le 31 janvier à l'ANJ.

Il rend compte de ses travaux au conseil d'administration. Il peut par ailleurs être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le conseil d'administration. Il peut en outre suggérer au conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Pour les compétences spécifiques des membres dudit Comité, cf. chapitre « 14.1.1 conseil d'administration ».

#### Fonctionnement

Le Comité RSE et Jeu responsable se réunit au moins deux fois par an.

Le Comité RSE et Jeu responsable s'est réuni 7 fois lors de l'année 2020 avec un taux de présence de 83 %.

ce Comité a traité notamment des points suivants :

#### Politique globale RSE

- ◆ Présentation globale de la politique RSE ;
- ◆ Bilan des priorités 2019 et propositions 2020 ;
- ◆ Politique environnementale : Résultats Bilan Carbone™ et Analyse de cycle de vie des supports de jeux ;
- ◆ Politique diversité ;
- ◆ Politique Intégrité ;
- ◆ Mise à jour des risques RSE.

#### Jeu responsable

- ◆ Présentation de la Stratégie Jeu responsable 2025 ;
- ◆ Focus Jeu responsable Sport ;
- ◆ Politique de partenariats Jeu responsable ;
- ◆ Résultats certification Jeu responsable ;
- ◆ Grandes orientations du Plan d'Action Jeu responsable paris sportifs ;
- ◆ Projet de cadre de référence pour la prévention du jeu excessif et la protection des mineurs.

#### Politique anticriminalité

- ◆ Présentation du plan d'action antiblanchiment ;
- ◆ Plan d'actions antifraude et antiblanchiment ;
- ◆ Politique anticorruption ;
- ◆ Politique de lutte contre les manipulations sportives.

#### Raison d'être

- ◆ Point sur la « Raison d'être » de FDJ.

#### Rémunération des mandataires sociaux :

- ◆ Évaluation des critères RSE 2019 mandataires sociaux et propositions 2020 ;
- ◆ Partage des résultats des agences de notation ;
- ◆ Finalisation des critères rémunération.

#### Divers

Résultats et plans d'actions issus des notations extra-financières.

#### 14.3.4 Le Comité stratégique

Au minimum une fois par an, le conseil d'administration se réunit, sous la présidence de la Présidente directrice générale, en séminaire stratégique en vue de statuer sur les grandes orientations stratégiques de la société. En particulier, ce séminaire a pour objet de :

- ◆ discuter du plan stratégique pluriannuel et d'examiner le suivi de sa mise en œuvre ;
- ◆ étudier les problèmes et faits importants susceptibles d'avoir un impact sur le plan stratégique ;

- ◆ étudier les projets liés au développement du Groupe, le suivi de l'évolution des partenariats industriels, les projets d'accords stratégiques et l'évolution de l'environnement concurrentiel et du positionnement du Groupe ;
- ◆ formuler à la Présidente directrice générale toute recommandation qu'il juge utile.

En 2020, le conseil d'administration s'est réuni en Comité stratégique à deux reprises le 12 juin 2020 ainsi que les 9 et 10 novembre 2020.

## 14.4 Régime de gouvernement d'entreprise

À compter de l'admission de ses actions sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, la société s'est référée aux recommandations du Code Afep-Medef, en particulier dans le cadre de l'élaboration du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Le Code Afep-Medef auquel la société se réfère peut-être consulté sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.medef.com>. La société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce Code.

La société se conforme à l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef à l'exception des points suivants :

Article du Code Afep-Medef	Recommandations Afep-Medef	Pratique de la société	Explications
Article 11.3	Le Code Afep-Medef recommande d'organiser chaque année au moins une réunion (du conseil d'administration) hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.	Lors de la refonte de son Règlement Intérieur en novembre 2019, FDJ a tenu compte des recommandations du Code Afep-Medef sur ce point en inscrivant ce principe dans l'article 1.3 du règlement intérieur de son conseil d'administration : « Les Administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la société, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux. »	FDJ ayant été privatisée et introduite en Bourse en novembre 2019, son premier exercice en tant que société cotée adhérant au Code Afep-Medef était encore incomplet. FDJ a commencé à mettre en œuvre ses dispositions en organisant le 11 décembre 2020, un Comité d'audit et des risques hors la présence du management FDJ. Par ailleurs, le conseil d'administration du 16 décembre 2020 a nommé un Administrateur référent en la personne de Monsieur Pringuet qui organisera et mènera une réunion du conseil d'administration en session exécutive en 2021.
Article 25.3.3	Concernant l'attribution d'options d'achats et actions de performance, il est notamment recommandé d'éviter une trop forte concentration de l'attribution sur les dirigeants mandataires sociaux. Il appartiendra aux conseils, en fonction de la situation de chaque société (taille de la société, secteur d'activité, champ d'attribution plus ou moins large, nombre de dirigeants...), de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux.	Les résolutions 24 et 25 de l'assemblée générale des actionnaires de la société en date du 4 novembre 2019 statuant sur l'attribution de ces options, ne mentionnaient pas de pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux puisque ces dernières ont été adoptées avant l'introduction en Bourse de la société, à un moment où le plan d'intéressement des dirigeants n'avait pas été arrêté. Concernant le sous-plafond pour l'exercice 2020, ce dernier est mentionné dans le chapitre 1.1.2.2 « Détail des éléments de rémunération des DMSE (fixes, variables, exceptionnels et avantages de toute nature) pour 2021 » du Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise (RGE) de la société approuvé par le conseil d'administration de cette dernière le 19 mars 2020. Ci-dessous l'extrait faisant mention du sous-plafond : « Rémunération variable à long terme. La rémunération variable à long terme prend la forme d'une attribution d'actions de performance conformément à la 24 <sup>e</sup> résolution adoptée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019. L'attribution d'actions de performance s'inscrit dans une limite globale de 0,6 % du capital social de la société sur 38 mois, pour l'ensemble des bénéficiaires. Le nombre total d'actions qui pourrait être attribué aux DMSE n'excédera pas 15 % de cette enveloppe. »	À l'instar de ce qui a été fait sur le dernier exercice, le sous-plafond est indiqué dans le chapitre 1.1.2.2 du Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise approuvé par le conseil d'administration du 11 février 2021, ce qui ne nécessite pas une nouvelle résolution sur ce point lors de l'assemblée générale du 16 juin 2021, l'autorisation conférer au conseil d'administration par l'assemblée générale dans le cadre de la résolution 24 étant valable 38 mois.

## 14.5 Afep-Medef Contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre au sein du Groupe est détaillé au paragraphe 3.5 « Gestion des risques » du Document d'Enregistrement Universel.

Par ailleurs, conformément au décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet

2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, FDJ est tenue d'établir une déclaration de performance extra-financière, qui fait l'objet d'un rapport par un organisme indépendant. Ce rapport figure en Annexe 6 du Document d'Enregistrement Universel.



# Salariés et politique de gestion des ressources humaines

<b>15.1</b>	<b>Politique sociale : un pilier de la RSE au cœur de l'ambition stratégique du Groupe</b>	<b>209</b>
<b>15.2</b>	<b>Information sociale</b>	<b>210</b>
15.2.1	Effectifs	210
15.2.2	Statut du personnel	211
15.2.3	Embauches	212
15.2.4	Départs, licenciements et préretraite	212
15.2.5	Heures supplémentaires	213
15.2.6	Personnel intérimaire	213
15.2.7	Informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi	213
15.2.8	Organisation et durée du temps de travail – absentéisme	214
15.2.9	Rémunérations – charges sociales	215
15.2.10	Égalité hommes-femmes	216
15.2.11	Relations professionnelles et accords collectifs	218
15.2.12	Représentation du personnel et représentation syndicale	219
15.2.13	Hygiène, sécurité et conditions de travail	219
15.2.14	Formation	220
15.2.15	Emploi et insertion des travailleurs handicapés	222
15.2.16	Budget des Comités sociaux et économiques (CSE)	223
15.2.17	Sous-traitance	223
<b>15.3</b>	<b>Options de souscription et d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions</b>	<b>223</b>
<b>15.4</b>	<b>Intéressement du personnel</b>	<b>224</b>
15.4.1	Accords d'intéressement et de participation	224
15.4.2	Plans d'épargne d'entreprise et politique d'actionnariat salarié	224

Conscient que l'engagement des salariés est la condition majeure de sa performance à court, à moyen et long termes, le Groupe s'emploie à mettre en œuvre une politique de ressources humaines ambitieuse et innovante. Les enjeux identifiés sont les suivants :

1. Renforcer la notion de performance au sein de la fonction RH en capitalisant sur les pratiques agiles et une discipline collective déployées pendant la période de confinement (rituels managériaux quotidiens, transparence et fréquence dans la communication, réunions plus efficaces...) et en étant moteur d'une nouvelle dynamique collective et accélérateur de création de valeur sociale et économique ;
2. Offrir une expérience collaborateur renouvelée pour assurer l'engagement de tous, notamment en réinventant l'équilibre distanciel/présentiel afin d'être plus flexible, plus responsabilisant et plus performant ; dans un contexte où la protection de la santé des collaborateurs est devenue un actif stratégique ;
3. S'assurer que le niveau d'agilité et de réactivité dont le Groupe a fait preuve pendant la crise perdure, en capitalisant sur de nouveaux modes de fonctionnement, plus agiles et responsabilisants (gouvernance partagée, accélération des prises de décisions et de leur mise en œuvre, manager/animateur d'une communauté, développement de la coopération inter-métiers, accélération du collaboratif...);
4. Accélérer le développement des usages digitaux en digitalisant les processus (recrutement, formations...), les outils et questionner, à l'aune du nouvel équilibre présentiel et distanciel, la nature des investissements dans les environnements de travail des collaborateurs.

Pour répondre à ces enjeux, la direction de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation (DECT<sup>(1)</sup>) s'investit dans tous les domaines qui contribuent à la réussite et à la performance durable du Groupe, notamment en se comparant avec des entreprises de même taille et en utilisant les ressources mises à sa disposition pour développer :

- ◆ l'anticipation, l'attractivité et le développement des talents et des parcours professionnels, tant en matière d'expertise que de management dans le cadre d'une politique de marque employeur distinctive ;
- ◆ la diversité et l'inclusion en termes de parité, d'insertion des personnes en situation de handicap, d'âges, mais aussi de répartition de la courbe des âges ;
- ◆ un haut niveau de dialogue social, qui se traduit par la mise en œuvre de nombreux accords qui soutiennent les transformations nécessaires du Groupe ;
- ◆ la reconnaissance et la rémunération visant à soutenir la performance individuelle et collective, ainsi que l'appartenance au Groupe en combinant équité interne et compétitivité par rapport au marché ;
- ◆ le pilotage économique des frais de personnel dans le cadre d'une politique d'emploi responsable et adaptée aux variations d'activité.

Par ailleurs, la DECT construit et pilote des plans d'actions ambitieux pour garantir l'agilité et la performance organisationnelle du Groupe et contribuer à la réussite du plan stratégique.

La crise sanitaire actuelle éprouve durement la société française et affecte sensiblement l'entreprise. Le Groupe a su s'adapter et mettre en place un grand nombre de mesures, prouvant ainsi son importante agilité et sa grande réactivité.

En effet, dès la période de pré-confinement début 2020, le Groupe n'a pas hésité à étendre les mesures de mise en quarantaine décrétées par le gouvernement à d'autres personnes potentiellement à risque. Par la suite, tous les moyens ont été très rapidement mis en place afin de donner la possibilité à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de télétravailler avec des outils et des accès à distance performants. Afin d'assurer une généralisation efficace du télétravail, un accompagnement personnalisé dans le maniement des outils numériques collaboratifs y a été associé.

Dès mars 2020, les missions ont ainsi pu se poursuivre depuis les lieux de confinement de chacun, ce qui fait que l'activité du Groupe ne s'est jamais arrêtée, excepté lorsque des facteurs exogènes l'y ont contraint (eg. Arrêt des compétitions sportives et donc des paris sportifs correspondants) ou qu'elle a décidé elle-même de les suspendre (eg. Jeu Amigo).

Par ailleurs, la solidarité de l'entreprise a permis, dès le début de la crise, de maintenir à 100 % les salaires des collaborateurs en activité partielle ou dans l'incapacité de télétravailler car devant garder à la maison des enfants de moins de 16 ans.

À noter également que l'entreprise a, dès le début de la crise, fait de la communication interne un axe majeur de son adaptation. Rapidement, une communication constante a été mise en place avec une grande transparence sur la crise et sur ses impacts sur l'entreprise.

En parallèle, dans ce contexte complexe et incertain, le rôle du management est apparu dans toute son ampleur. Les managers ont dû apprendre à conjuguer urgemment et simultanément bienveillance, empathie et consignes claires afin de protéger les collaborateurs, mais aussi la performance opérationnelle et financière du Groupe. Les changements managériaux s'accélérent, avec une évolution des styles et les bénéfices de la responsabilisation des équipes.

Enfin, le Groupe a également montré sa capacité à être réactif et adaptable en maintenant un dialogue social de qualité et performant (eg. Dispositif de gestion sanitaire et accompagnement QVT des collaborateurs, accord dons et pose de jours), et une nouvelle démonstration des valeurs de solidarité du Groupe et de ses collaborateurs.

Cette crise, qui reste une catastrophe sanitaire, économique et sociale sans précédent, permet de tirer des enseignements. D'un point de vue organisationnel, fonctionnel et managérial, le 1<sup>er</sup> confinement (mars 2020) a accéléré l'adaptation de l'activité du Groupe avec un recentrage sur l'essentiel et un niveau supérieur d'agilité permettant de préserver la continuité de l'activité de l'entreprise. La notion de performance se voit renforcée en capitalisant sur les pratiques agiles déployées pendant la première période de confinement. Dans ce contexte, la DECT s'est révélée un véritable accélérateur de création de valeur sociale et économique.

(1) La direction des Relations Humaines et de la Transformation est devenue depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 la direction de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation.

## 15.1 Politique sociale : un pilier de la RSE au cœur de l'ambition stratégique du Groupe

Le Groupe accorde la même importance à la valorisation des compétences, à l'engagement des collaborateurs et à leur qualité de vie au travail, qu'à la qualité de service prodiguée à chacun de ses clients et partenaires. Dans un environnement concurrentiel et en profonde mutation, disposer d'équipes engagées ainsi que des meilleures expertises est indispensable au développement des activités du Groupe et à l'atteinte de ses objectifs de performance.

La fonction Ressources Humaines et Transformation, qui est au service de la stratégie du Groupe, vise à optimiser l'efficacité et la performance de l'organisation des différents services au sein du Groupe. Pour ce faire, elle accompagne la transformation en profondeur du Groupe, en gérant les impacts de celle-ci sur l'évolution des métiers et l'organisation structurelle du Groupe. Notamment, elle s'assure de la mise en place ordonnée des mutations technologiques et veille à l'appropriation des leviers du digital par l'ensemble des équipes.

La politique de ressources humaines du Groupe s'articule ainsi autour de cinq priorités :

- ◆ déployer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service du plan stratégique du Groupe ;
- ◆ développer la performance managériale et la culture du résultat ;
- ◆ accélérer et développer la performance collective et individuelle ;
- ◆ établir et maintenir un haut niveau de dialogue social afin de construire un socle social cohérent avec les objectifs et engagements du Groupe, permettant de surcroît une cohésion et un réel engagement des collaborateurs ;
- ◆ développer auprès de tous les collaborateurs du Groupe les usages numériques, les nouveaux environnements de travail et les modes de fonctionnement associés.

Le thème RSE dédié aux Ressources Humaines est décrit dans la Déclaration de Performance Extra-Financière en Annexe 5. Il est à noter que les cinq risques RSE sont : la gestion des compétences, le dialogue social, la diversité et l'égalité professionnelle, la qualité de vie au travail et enfin la confiance en la gouvernance interne.

La satisfaction et l'engagement des équipes du Groupe font l'objet d'enquêtes régulières et d'un suivi réalisé par un organisme tiers (baromètre d'engagement des collaborateurs semestriel et baromètre social tous les deux ans). Depuis plusieurs années, les taux de participation à ces enquêtes et les indicateurs d'engagement sont supérieurs aux références du marché. Leurs résultats détaillés sont étudiés et font l'objet de plans d'actions très ciblés. Le domaine des ressources humaines est également audité dans le cadre du contrôle interne et de la gestion des risques pilotés par le Groupe, et fait l'objet de plans d'action et de prévention suivis par la direction générale.

L'ambition du Groupe en matière de RSE est aussi complétée par les principes et par la mise en œuvre des divers programmes visés ci-dessous et fait l'objet d'une évaluation régulière via des notations extra-financières telles que Vigéo-Eiris, ISS ESG et SAM CSA.

FDJ respecte et fait respecter les principes et droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail dans l'ensemble des entités du Groupe : liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants et élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

FDJ fait partie des entreprises qui visent l'exemplarité en matière de diversité, de mixité et de qualité de vie au travail.

- ◆ En décembre 2015, FDJ a souhaité renforcer fortement la dimension égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en signant son deuxième accord triennal 2015-2018. L'objectif principal était de renforcer la représentativité des femmes dans la ligne managériale tout en renforçant la mixité dans les différents métiers de l'entreprise. Depuis la fin de l'accord triennal, les mesures prévues à l'accord ont continué à être appliquées et les actions Groupe ont été développées.

En 2020, au sein de FDJ, 42,2 % des managers sont des femmes (contre 40,9 % en 2019), pour un total de 43,2 % de femmes dans les effectifs (contre 42,9 % en 2019). Au niveau Groupe 34,3 % des managers sont des femmes pour 39,4 % de femmes dans les effectifs.

L'ambition de FDJ est d'atteindre une parité totale en la matière. De plus, en 2017, FDJ a renouvelé son label Diversité et a obtenu pour la première fois le label en faveur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes. Ces deux labels, propriétés de l'État et délivrés par Afnor Certification, permettent à la structure candidate ou labellisée d'évaluer ses processus de ressources humaines. Enfin, la loi « Construire son avenir professionnel » et le décret d'application du 8 janvier 2019 ont créé un index sur l'égalité femmes hommes avec une obligation d'obtenir au moins 75 points sur 100 à partir de 2019. Lors de la première année d'application, en mars 2019, FDJ se situait à score de 84 sur 100 au titre de l'exercice 2018. Pour la deuxième année d'application, en mars 2020 au titre de 2019, FDJ fait partie des rares entreprises de plus de 1 000 personnes qui atteignent le score de 99/100. Pour l'exercice 2020, le score de FDJ est de 100/100.

- ◆ Tout en capitalisant sur ses partenariats avec Nos Quartiers Ont des Talents et Mozaïk RH pour l'intégration de candidats issus de quartiers défavorisés, FDJ s'intègre, par ailleurs, en 2019, dans le cadre du nouveau dispositif PAQTE (Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises) lancé par l'État. Une quarantaine de collaborateurs accompagnent vers l'emploi des jeunes diplômés issus des zones défavorisées au travers de l'alternance/de stages au sein du Groupe et de programmes de *mentoring*.

- ◆ Depuis 2017, dans sa thématique de co-génération, FDJ a souhaité réinventer l'approche vis-à-vis de l'emploi des seniors en créant les « juniors », contraction de « jeunes » et de « seniors », représentant des personnes actives de 45 ans et plus, qui souhaitent prolonger activement leur engagement dans leur projet professionnel (suivi de carrière et propositions de bilans suivis de plans d'actions individualisés).
- ◆ En tant qu'employeur, FDJ est pleinement mobilisée en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes atteintes d'un handicap. Il s'agit pour l'entreprise de répondre à un double enjeu : intégrer de nouveaux collaborateurs en situation de handicap et veiller à maintenir dans l'emploi des personnes dont la santé se dégrade. Depuis plus de cinq ans, le taux

d'emploi des personnes en situation de handicap se situe à un niveau élevé (5,89 % en 2018, 6,68 % en 2019). En 2020, le taux d'emploi direct de personnes en situation de handicap pour FDJ est de 5,52 % (le calcul ne prend plus en compte la part d'emploi indirect depuis l'entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation début 2020). FDJ est ainsi l'une des rares entreprises en France à avoir un taux d'emploi des personnes en situation de handicap aussi élevé.

La Déclaration de Performance Extra-Financière en Annexe 5 rend compte en détail de la politique RSE, de ses plans d'action et des résultats obtenus, notamment en matière de politique des Ressources Humaines.

## 15.2 Information sociale

### 15.2.1 Effectifs <sup>(1)</sup>

Au 31 décembre 2020, le Groupe employait 2 448 collaborateurs dans les sociétés entrant dans son périmètre de consolidation.

L'entité FDJ, avec 1 514 collaborateurs, représentait près de 62 % des effectifs du Groupe tandis que FDP, filiale commerciale, avec

454 personnes représentait 18,5 % des effectifs du Groupe. FDJ Gaming Solutions France et FDJ Gaming Solutions UK, filiales technologiques en charge des développements des logiciels de jeux, employaient 153 collaborateurs. Le groupe Sporting, entré dans le Groupe en mai 2019, compte 257 collaborateurs.

#### Effectifs payés en CDI et CDD au 31.12 de l'exercice

	2018	2019	2020
FDJ	1400	1 466	1 514
FDP	509	484	454
FDI	27	27	27
FDM	13	13	7
PDJ	19	19	19
FGS France	89	97	100
FGS Canada	-	-	1
FDJD	16	16	16
FGS UK	39	54	53
Sporting		274	257
<b>TOTAL (HORS SGE)</b>	<b>2 112</b>	<b>2 450</b>	<b>2 448</b>

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

La tendance d'évolution des effectifs entre 2019 et 2020 est stable au niveau du Groupe, avec une baisse de 6,2 % pour FDP et une hausse de 3,2 % chez FDJ.

(1) Il convient de noter que les effectifs présentés dans ce paragraphe ne tiennent compte que des CDI et CDD, alors que l'information fournie dans les états financiers inclut toutes les natures de contrats, y compris les intérimaires et les intermittents.

Figure ci-dessous la répartition des effectifs entre les deux *Business Units*, les ABUs et les autres fonctions.

### Répartition des Effectifs entre les deux BU, les ABU et les autres fonctions

2020	Cadres CDI	Non cadres CDI	CDD	Total
BU Loterie	87	-	4	91
BU Paris Sportifs	114	-	16	130
ABU	15	1	-	16
Autres fonctions	1 292	871	72	2 235
<b>TOTAL EFFECTIFS AU 31.12</b>	<b>1 508</b>	<b>872</b>	<b>92</b>	<b>2 472</b>

Données issues des indicateurs RH trimestriels.

L'ancienneté moyenne des collaborateurs du Groupe CDI/CDD évolue comme suit :

### Ancienneté moyenne Groupe

2020	11,2 ans
2019	10,8 ans
2018	11,8 ans

Données issues des bilans sociaux et des indicateurs RH annuels.

## 15.2.2 Statut du personnel

En 2020, les cadres représentent 63 % de l'effectif total du Groupe contre 60 % en 2019.

Entité	2019		2020	
	Cadre	Non-Cadre	Cadre	Non-Cadre
FDJ	1 223	259	1 293	233
FDP	122	364	126	337
FDI	22	5	22	5
FDM	4	10	3	4
PDJ	4	15	4	15
FGS France	97	2	98	2
FGS Canada	-	-	1	-
FDJD	4	14	2	14
FGS UK	3	50	4	52
Sporting	11	263	6	251
<b>TOTAL</b>	<b>1 490</b>	<b>982</b>	<b>1 559</b>	<b>913</b>
	<b>2 472</b>		<b>2 472</b>	

Données issues des bilans sociaux et des indicateurs RH annuels.

### 15.2.3 Embauches

Pour se doter des compétences nécessaires à l'atteinte de ses objectifs stratégiques, le Groupe a recruté, en 2020, 200 nouveaux collaborateurs en contrats à durée indéterminée (hors Sporting), soit une diminution de 4,4 % par rapport à l'exercice précédent, et 77 en contrats à durée déterminée (hors Sporting), marquant une baisse de 56 % par rapport à 2019.

Ces recrutements portent notamment sur des métiers et des expertises inhérents aux projets digitaux de l'entreprise (managers de l'expérience client, *data analysts*, ingénieurs web et développeurs, project managers, traders pour les paris sportifs,

logisticiens, commerciaux, etc.) afin de répondre aux enjeux de recrutement de nouveaux clients, au développement de l'activité du Groupe et pour prendre en compte les inflexions stratégiques opérées par le Groupe en raison de l'évolution du contexte et de l'impact de la crise sanitaire sur son activité.

Malgré la crise sanitaire, le groupe FDJ a maintenu un plan de recrutements en 2020 sur toutes les natures de contrats (CDI, CDD) et également les alternants, afin de contribuer à l'employabilité des jeunes professionnels, particulièrement touchés par la crise actuelle.

#### Nombre de recrutements CDI et CDD Groupe

Entité	2019		2020	
	CDI	CDD	CDI	CDD
FDJ	146	122	149	52
FDP	24	49	32	20
FDI	2	-	-	-
FDM	-	1	-	1
PDJ	1	-	1	-
FGS France	18	1	8	2
FGS Canada	-	-	1	-
FDJD	-	2	1	2
FGS UK	18	-	8	-
Sporting	56	4	31	1
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>179</b>	<b>231</b>	<b>78</b>
	<b>444</b>		<b>309</b>	

Données issues des bilans sociaux (FDJ et FDP) et des indicateurs RH trimestriels.

### 15.2.4 Départs, licenciements et préretraite

En 2020, le Groupe (hors Sporting) a enregistré un nombre total de départs, toutes causes confondues, de 154 personnes, contre 148 au cours de l'exercice précédent.

#### Nombre de départs Groupe au cours de l'exercice par nature

	Démissions	Licenciements cause économique	Licenciements autres causes	Fins de contrat	Départs pendant la période d'essai	Mises en retraite/ Départs en retraite	Décès	Ruptures conventionnelles	Mutations filiales	Contrats suspendus	Total hors fin de contrat
2018	28	-	47	74	11	6	4	58	8	5	167
2019	22	-	61	119	9	7	3	23	15	8	148
2020 sans Sporting	25	0	68	40	11	7	0	15	19	9	154
2020 avec Sporting	48	0	90	41	11	7	0	15	19	9	199

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

Depuis 2017, le Groupe a choisi de différencier les « seniors », qui préparent activement leur retraite, des « juniors », actifs de 45 ans et plus, afin de capitaliser sur l'expérience et l'engagement de ces collaborateurs. Suite au diagnostic mené en interne avec le cabinet Harris Interactive, des travaux ont été entrepris en

co-construction avec les collaborateurs. Ils ont abouti à des démarches centrées sur la formation des juniors ainsi que sur les programmes, « Point 50 » pour les quinquagénaires et « Cap 60 » pour les futurs retraités, entrés dans le catalogue de formation.

Figure ci-dessous la pyramide des âges du Groupe :

	2019	2020
60 ans et +	85	96
de 55 à 59 ans	241	237
de 50 à 54 ans	333	340
de 45 à 49 ans	374	378
de 40 à 44 ans	402	396
de 35 à 39 ans	375	374
de 30 à 34 ans	315	327
de 25 à 29 ans	263	257
de 20 à 24 ans	61	43
de 15 à 19 ans	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 450</b>	<b>2 448</b>

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

### 15.2.5 Heures supplémentaires

Au sein du Groupe, la réalisation d'heures supplémentaires répond à la définition légale.

Ainsi, seules les heures accomplies au-delà de la durée légale, conventionnelle ou contractuelle du travail à la demande de

l'employeur ou avec son accord sont considérées comme des heures supplémentaires et rémunérées comme telles, selon les dispositions légales, les accords ou les usages des entreprises du Groupe. Au total, le nombre d'heures supplémentaires réalisé est extrêmement faible.

### 15.2.6 Personnel intérimaire

Ce sont essentiellement FDJ et FDP qui utilisent du personnel intérimaire, dans le cadre d'une politique d'achat Groupe ; il s'agit pour l'essentiel de remplacer les absences imprévisibles et d'accompagner les départs. Les postes concernés se trouvent principalement dans les métiers de la logistique, du commercial, de la comptabilité et de la sécurité des jeux.

La tendance est à la baisse de 2019 à 2020, le nombre moyen mensuel d'intérimaires étant passé de 37,8 à 35,6 pour les deux entités principales du Groupe.

#### Nb moyen mensuel de travailleurs intérimaires et durée moyenne des contrats de travail temporaire (jours)

Entité	2019		2020	
	Nb moyen mensuel	Durée moyenne	Nb moyen mensuel	Durée moyenne
FDJ	16,00	6,80	28,16	15,18
FDP	21,83	81,00	7,44	45,00

Données issues des bilans sociaux.

### 15.2.7 Informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi

Le Groupe n'a procédé à aucun plan de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi depuis plus de 20 ans.

## 15.2.8 Organisation et durée du temps de travail – absentéisme

### 15.2.8.1 Organisation et durée du temps de travail

En 2020, au sein de FDJ, 86,4 % des collaborateurs étaient au forfait jours, 2,2 % en horaires variables (système de badge) et 11,4 % voient leur temps de travail annualisé, selon des plannings établis par les équipes (compte tenu de la nécessité de continuité de l'activité, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, notamment dans les services informatiques).

La majorité des sociétés du Groupe sont couvertes en France par un accord de branche portant notamment sur le temps de travail, et souvent également par un accord d'entreprise portant sur le même thème (FDJ, FDP, FDJ Gaming Solutions France, FDI).

Les stipulations conventionnelles portant sur le temps prévoient soit le décompte du temps de travail sur 35 heures, soit la mise en place de conventions de forfait annuel en jours. Les collaborateurs disposent également d'un certain nombre de jours RTT, au-delà des jours de congés payés légaux et conventionnels et, le cas échéant, d'autres jours de congé d'ancienneté.

Le Groupe entend proposer une réelle qualité de vie au travail à l'ensemble de ses collaborateurs. Ainsi, tout en les équipant très largement d'outils digitaux dans le cadre de sa transformation numérique, l'entreprise les accompagne dans l'adoption de méthodes de travail adaptées. À titre d'exemple, fin 2016, FDJ a signé un accord sur le droit à la déconnexion avec l'ensemble des organisations syndicales. Il marque la première pierre d'un chantier plus global sur le thème « Mieux vivre et travailler ensemble à l'ère du numérique ».

FDJ a d'ailleurs repensé l'aménagement de ses locaux pour travailler différemment à l'occasion de l'installation dans son nouveau siège en 2018. Les espaces de travail ont été conçus pour favoriser le partage et la collaboration, gages d'efficacité pour l'organisation.

Ces environnements de travail vont encore évoluer pour accompagner le nouvel équilibre distanciel/présentiel, en outillant les réunions « hybrides » – c'est-à-dire avec certains collaborateurs en distanciel, d'autres en présentiel – pour développer l'efficacité opérationnelle et réduire les déplacements inter-sites.

À cela s'ajoute le développement du télétravail, pour lequel un nouvel accord est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2019.

Cet accord s'inscrit dans la politique de ressources humaines visant à développer l'engagement et la responsabilisation des collaborateurs et constitue un levier supplémentaire de développement de l'attractivité de la marque-employeur FDJ. Cet accord s'est pleinement appliqué pendant six mois et a alors permis de continuer à faire évoluer les mentalités quant à l'appréciation du télétravail. Ces premières évolutions et la levée des derniers freins s'agissant du télétravail ont permis d'aborder de manière sereine le confinement et le 100 % de télétravail alors pratiqué.

Ainsi, la première période de confinement a montré la capacité du Groupe à s'organiser pour travailler différemment :

- ◆ souplesse dans l'organisation du travail par un recours massif au télétravail sur une longue période ;
- ◆ capacité à être réactif et adaptable en maintenant un dialogue social de qualité et performant (dispositif de gestion sanitaire et accompagnement QVT des collaborateurs, accord dons et pose de jours...) et nouvelle démonstration des valeurs de solidarité du Groupe et de ses collaborateurs.

Afin de répondre aux potentielles nouvelles vagues de massification de télétravail demandées dans le cadre de la lutte contre la propagation de la Covid-19, il s'agit d'ancrer ces pratiques de télétravail dans l'organisation pour développer et s'adapter au nouvel équilibre distanciel-présentiel, porteur de performance pour le Groupe.

Le modèle actuel de télétravail (accord et/ou pratiques) permet déjà dans ses modalités (2 jours fixes ou mobiles avec possibilité d'y déroger à titre exceptionnel, par exemple en cas de risques épidémiques ou de grèves) de s'inscrire dans une organisation du travail marquée par un nouvel équilibre présentiel-distanciel plus performant. Des sensibilisations et rappels des modalités sont réalisés régulièrement (e-Réunions managériales) pour permettre à tous les collaborateurs qui sont éligibles de connaître leurs possibilités quant au télétravail et accompagner les managers dans le cadre du nouvel équilibre présentiel/distanciel.

Enfin, des négociations sont en cours pour mettre en place un accord de télétravail adapté aux spécificités des métiers de la filiale commerciale, FDP, et fondé sur les mêmes principes que l'accord FDJ SA. Le Groupe continue en parallèle de développer les pratiques de télétravail les plus adaptées dans les plus petites entités.

### 15.2.8.2 Absentéisme

En 2020, le taux d'absentéisme dans les différentes filiales s'établit comme suit :

	Absentéisme (en %)	
	2019	2020
FDJ	3,33 %	2,84 %
FDI	0,29 %	0,72 %
FDP	4,82 %	3,74 %
FDM	4,07 %	3,55 %
FDJD	1,17 %	0,63 %
FGS France	1,49 %	1,14 %
PDJ	1,35 %	1,82 %
FGS UK	1,93 %	1,71 %
Sporting	-	0,55 %
FGS Canada	-	-

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.



## 15.2.9 Rémunérations – charges sociales

La masse salariale brute chargée Groupe s'élève à 246,8 M€ pour 2020.

En milliers d'euros	2020		
	Fixe	Variable	Total
FDJ	136 879	29 805	166 684
FDJD	942	56	998
FDP	31 841	7 204	39 044
FDI	5 770	910	6 680
FGS France	9 091	2 471	11 562
FGS UK	5 757	181	5 938
FDM	804	150	955
PDJ	1 466	306	1 772
Sporting	12 529	689	13 218
<b>TOTAL</b>	<b>205 079</b>	<b>41 773</b>	<b>246 852</b>

Données issues des systèmes de paie.

Les charges sociales ont été en 2020 de 71,8 M€ pour le Groupe, dont 52,7 M€ pour FDJ et 10,6 M€ pour FDP.

La politique de rémunération s'inscrit dans la politique globale de la direction de l'Expérience Collaborateurs et de la Transformation de FDJ, elle-même au service de la stratégie de l'entreprise. Elle a vocation à inciter les collaborateurs à atteindre les objectifs de performance de l'entreprise :

- ◆ en valorisant la contribution ;
- ◆ en reconnaissant la performance ;
- ◆ en incitant à la démarche de progrès ;
- ◆ en mettant en place des dispositifs de rétention pour fidéliser les talents.

Les politiques de rémunération et des avantages sociaux s'inspirent des pratiques de référence des marchés sur lesquels opère le Groupe, avec un souci constant d'équité interne et de compétitivité externe. Ces politiques s'appuient sur une cartographie des fonctions qui permet de définir les principes de rémunération par filière métier et niveau de responsabilité et importance du rôle. Elle permet également de réaliser des

diagnostics internes et de comparer chaque année les pratiques du Groupe avec celles du marché à travers la réalisation d'enquêtes de rémunérations d'actualisation.

Les salaires d'embauche des collaborateurs font l'objet d'une comparaison entre un référentiel marché et le référentiel interne de rémunération. Les salaires des collaborateurs sont ensuite revus sur une base annuelle lors de la politique salariale et lors des revues de personnel.

Les règles et principes de la politique de rémunération sont partagés a minima une fois par an lors de la politique salariale avec une communication spécifique pour les managers, une communication diffusée à l'ensemble des collaborateurs et des mises à jour régulières sur l'espace Ressources Humaines du réseau social interne accessible à tous. Ces communications sont complétées de réunions sur site.

L'évaluation globale de la performance de chaque collaborateur est rappelée dans les tableaux de décisions de politique de salariale de chaque manager, afin que ces décisions soient cohérentes avec l'évaluation de la performance. Le positionnement de la rémunération du collaborateur par rapport aux benchmarks de l'entreprise est également pris en compte.

L'évolution de la rémunération mensuelle de base médiane pour chaque entité a été la suivante :

### Salaire de base mensuel médian (en k€) en ETP – CDI et CDD au 31 décembre

Entité	2019	2020
FDJ	3,90	4,02
FDP	2,70	2,80
FDI	3,88	3,88
FDM	3,23	3,29
PDJ	2,20	2,20
FGS France	4,60	4,70
FDJD	2,69	2,76
FGS UK	5,88	5,75
Sporting	3,35	3,22
<b>GROUPE</b>	<b>3,63</b>	<b>3,73</b>

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

En outre, depuis quatre ans, un système de part variable liée à la performance a été progressivement mis en place au sein de FDJ pour tous les cadres en CDI, soit 80 % de l'effectif. Eu égard à l'activité de FDP et FDJ Gaming Solutions France, 100 % des collaborateurs disposent déjà d'un système de parts variables.

La rémunération inclut également intéressement et participation, qui visent à partager les fruits de la performance et à maintenir l'engagement des collaborateurs. En 2018, un accord de participation a été conclu au niveau du Groupe (voir paragraphe 15.4.1 « Accords d'intéressement et de participation »). L'intéressement peut faire dans ce cadre l'objet d'abondement de la part de l'entreprise, selon les termes des différents accords signés dans les entités du groupe (voir paragraphe 15.4.2 « Plans d'épargne d'entreprise et politique d'actionnariat salarié »).

L'ensemble des collaborateurs bénéficie d'un entretien annuel de développement et de performance. Cet entretien constitue un temps d'échange privilégié entre les managers et les collaborateurs. De nombreux sujets y sont abordés : évaluation de la performance et fixation des objectifs de l'année suivante, qualité de vie au travail, équilibre vie privée – vie professionnelle, formation, souhait de mobilité.

À noter que malgré la crise sanitaire 2020, le groupe FDJ a maintenu une politique salariale, négociée avant ou pendant le 1<sup>er</sup> confinement (mars 2020), afin de continuer à reconnaître la performance de ses collaborateurs.

## 15.2.10 Égalité hommes-femmes

Le Groupe est convaincu que la diversité et la mixité de ses équipes sont des facteurs essentiels d'innovation, d'engagement et de performance. Pour attirer et fidéliser les talents venus de tous horizons, les entités du Groupe développent des outils et des programmes pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, la diversité générationnelle ainsi que l'intégration des personnes en situation de handicap.

En 2017, FDJ a renouvelé son label Diversité (Label Afnor) et obtenu, pour la première fois, le label Égalité Professionnelle (Label Afnor également) entre les femmes et les hommes, qui attestent de l'engagement de l'entreprise à promouvoir la diversité et à prévenir toute forme de discrimination.

### Répartition des effectifs payés Groupe (CDI et CDD) par genre

Entité	2019		2020	
	H	F	H	F
FDJ	837	629	860	654
FDP	232	252	226	228
FDI	17	10	17	10
FDM	5	8	3	4
PDJ	7	12	7	12
FGS France	81	16	84	16
FGS Canada	-	-	1	-
FDJD	11	5	9	7
FGS UK	42	12	41	12
Sporting	253	21	235	22
<b>En nb</b>	<b>1 400</b>	<b>960</b>	<b>1 483</b>	<b>965</b>
<b>En %</b>	<b>59 %</b>	<b>41 %</b>	<b>61 %</b>	<b>39 %</b>
Total FDJ	837	629	860	654
Part F et Part H	57,1 %	42,9 %	56,8 %	43,2 %
<b>TOTAL GROUPE SANS SPORTING</b>	<b>1 147</b>	<b>939</b>	<b>1 248</b>	<b>943</b>
Part F et Part H	55,0 %	45,0 %	56,9 %	43 %

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

Les femmes représentaient 43,2 % des effectifs de FDJ fin 2020 et 42,2 % des managers. Elles étaient 40,9 % en 2019 :

### Part des femmes dans les effectifs et dans les managers

		2019	2020
FDJ	% Femmes managers	40,9 %	42,2 %
	% Femmes dans les effectifs	42,9 %	43,2 %
Groupe sans Sporting	% Femmes managers	36,6 %	38,4 %
	% Femmes dans les effectifs	45,0 %	43 %
Groupe avec Sporting	% Femmes managers	31,1 %	34,3 %
	% Femmes dans les effectifs	41,0 %	39,4 %

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

L'objectif est d'atteindre le plus rapidement possible le même pourcentage de femmes dans la ligne managériale que dans l'ensemble de l'entreprise et d'arriver à terme à la parité.

L'acquisition de la filiale « Sporting Group » composée de profils majoritairement masculins (8 % de femmes dans l'effectif) a fait baisser mécaniquement à la fois le taux de femmes et le taux de femmes managers dans l'ensemble du Groupe.

La réduction de l'écart se poursuit néanmoins au niveau du Groupe.

FDJ veille à ce que les évolutions professionnelles soient fondées sur la contribution et la compétence, y compris en travaillant sur les stéréotypes de genre et sur le respect de l'équilibre vie privée/vie professionnelle. À ce titre, FDJ soutient le réseau de promotion de la mixité du Groupe « All'in », lancé en 2015 et développé par des collaborateurs à partir de 2017, qui a pour but de contribuer à développer le leadership et la place des femmes au sein du Groupe.

De plus en plus de collaborateurs, femmes et hommes, s'investissent et montrent que l'égalité ne peut pas se faire sans l'implication des deux sexes.

L'ambition du réseau Mixité est d'agir pour l'équité entre les femmes et les hommes, en gommant les inégalités de départ pour arriver à l'équivalence des chances :

- ◆ sensibiliser pour l'équité Femmes/Hommes ;
- ◆ s'enrichir des expériences de toutes et tous ;
- ◆ dépasser nos freins et nos stéréotypes.

Ce réseau mixte inclut des hommes engagés pour l'égalité hommes-femmes, dont un groupe de travail spécifique mobilisé sur les questions liées à la parentalité.

### Taux de promotion CDI (changement de coefficient) FDJ – Femmes Hommes

	2019	2020
Taux de promotion Femmes	15,0 %	11,2 %
Taux de promotion Hommes	10,5 %	12,5 %
Taux de promotion Ensemble	12,4 %	12,0 %

Données issues des indicateurs RH trimestriels.

En complément des mesures prises en termes de parcours professionnels, les écarts de rémunérations femmes-hommes font l'objet d'analyses et d'actions depuis plusieurs années, ce qui permet de les réduire de manière régulière, de 5,82 % en 2019 à 4,51 % en 2020. Ceci passe à la fois par le renforcement de la part des femmes dans les niveaux de fonction les plus élevés, par une attention permanente à l'égalité salariale au recrutement et lors des revues salariales annuelles

Un budget spécifique de rattrapage salarial est ainsi dégagé tous les ans à cette fin et permet de réduire encore plus les inégalités salariales à l'occasion même de la campagne d'augmentations annuelle.

Ci-dessous, un tableau présentant l'évolution des écarts de rémunération, moyennes mensuelles, entre les femmes et les hommes pour FDJ :

### Écart de rémunération F/H avant/après application de la politique salariale annuelle

	2019	2020
Écart F/H avant politique salariale	6,32 %	4,85 %
Écart F/H après politique salariale	5,82 %	4,51 %
Réduction de l'écart en pts de base	50	34

Données issues de la politique salariale.

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et le décret d'application du 8 janvier 2019 a créé un index sur l'égalité femmes hommes avec une

obligation d'obtenir au moins 75 points sur 100 à partir de 2019. Dès sa première année d'application, en mars 2019, FDJ se situe à 84 sur 100. Pour 2020 l'index de FDJ est de 100/100.

## Index Penicaud

	2019	2020
FDJ	99/100	100/100
FDP	91/100	92/100
FGS	61/100	75/100

## 15.2.11 Relations professionnelles et accords collectifs

FDJ respecte les principes et droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail dans l'ensemble de ses entités : liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants et élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Du fait de la diversité de ses activités et de ses implantations, le Groupe a organisé son dialogue social avec les instances représentatives du personnel au niveau national ou au niveau des entités concernées.

◆ Au sein des principales entités de FDJ (FDJ SA et FDP), le haut niveau de dialogue social est garanti par des rencontres de négociation deux fois par mois. Des accords majeurs ont ainsi été négociés sur le droit à la déconnexion, le temps de travail, le télétravail, le don de jours et l'épargne salariale (voir liste des derniers accords ci-dessous).

◆ En outre, pour la première fois en 2018, un accord cadre de participation Groupe, première étape de la construction d'un socle social Groupe a été conclu. Par ailleurs, la direction a mis en place en octobre 2019 un plan d'épargne Groupe, dans le cadre de l'Offre Réservée aux Salariés (ORS) tel que proposée à l'occasion de la privatisation de l'entreprise. En 2020, les négociations au niveau du Groupe se sont encore davantage amplifiées, la direction poursuivant ainsi la mise en place du socle social Groupe (voir ci-après).

◆ Figurent ci-dessous la liste des principaux accords conclus au sein de FDJ et au sein de FDP depuis 2018 :

◆ pour FDJ :

- ◆ accords annuels 2018, 2019 et 2020 relatifs à la négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée conclus respectivement les 28 février 2018, 5 mars 2019 et 28 février 2020,
- ◆ accord de participation couvrant les années 2018-2019-2020 conclu le 29 juin 2018,
- ◆ accord d'intéressement couvrant les années 2018-2019-2020 conclu le 29 juin 2018 et ses avenants fixant les critères d'intéressement pour les années 2019 et 2020,
- ◆ accord sur le fonctionnement du CSE conclu le 17 septembre 2019,
- ◆ accord relatif aux astreintes et autres heures conclu le 28 juin 2018,
- ◆ accord sur le télétravail conclu le 25 juin 2019,
- ◆ accord sur le dialogue social connecté conclu le 21 juillet 2020,

◆ pour FDP :

- ◆ accords annuels relatifs à la négociation sur la rémunération, le temps de travail et la valeur ajoutée conclus le 13 mars 2019 et le 1<sup>er</sup> avril 2020,
- ◆ accord relatif au dialogue social connecté conclu le 12 juin 2018,
- ◆ accord de participation couvrant les années 2018-2019-2020 conclu le 29 juin 2018,
- ◆ accord d'intéressement couvrant les années 2018-2019-2020 conclu le 29 juin 2018 et ses avenants fixant les critères d'intéressement pour les années 2019 et 2020,
- ◆ accord relatif à la mise en place du Comité Social et Économique conclu le 19 octobre 2018,
- ◆ accord relatif au CDD à objet défini conclu le 1<sup>er</sup> octobre 2019,
- ◆ avenant n° 1 à l'accord d'entreprise sur la durée du travail, l'aménagement et l'organisation du travail du 28 janvier 2016 du 11 avril 2019.

À noter également, comme évoqué ci-dessus, la construction progressive d'un socle social Groupe constitué des thèmes suivants :

- ◆ l'épargne salariale ;
- ◆ la mutuelle et la prévoyance ;
- ◆ la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (CPEC) ;
- ◆ l'égalité professionnelle, la mixité et la diversité.

sur lesquels la direction a à cœur, à moyen terme, d'harmoniser les dispositifs, les pratiques, les accords... en lien avec les organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe, à savoir FO, la CFE-CGC et la CFDT.

2020 a été marquée par la signature de différents accords Groupe ou à portée Groupe, renforçant le sentiment d'appartenance au Groupe et poursuivant la poursuite de la construction du socle social Groupe. Ainsi, trois accords ont été signés au niveau du Groupe :

- ◆ accord relatif à la pose et au don de congés et de jours de repos en raison de l'épidémie Covid-19 conclu le 7 avril 2020 ;
- ◆ accord « relatif au Groupe et au Comité de Groupe » signé le 22 avril 2020 ;
- ◆ accord relatif à la mise en place de délégués syndicaux de Groupe signé le 22 avril 2020.

À cela s'ajoutent deux négociations d'accord Groupe en cours portant respectivement sur la mise en place d'un Percol (PER Collectif, nouveau produit venant remplacer le Perco) et sur l'égalité professionnelle, la mixité et la diversité, dont le handicap.

## 15.2.12 Représentation du personnel et représentation syndicale

Toutes les entités concernées ont mis en place un CSE (Comité Social et Économique) en 2019 conformément à la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 de ratification des ordonnances du 22 septembre 2017.

Figure ci-dessous la liste des principales instances représentatives du personnel présentes dans les principales entités du Groupe :

- ◆ un Comité de Groupe regroupant des représentants du personnel des entités FDJ, FDP et FGS France, et représentant l'ensemble des entités du Groupe ;
- ◆ au sein de FDJ :
  - ◆ au niveau central : un Comité Social et Économique Central (CSEC) et une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail Centrale (CSSCTC), outre les Commissions légales et conventionnelles,
  - ◆ au niveau de chaque établissement : un CSE et une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) ;
- ◆ au sein de FDP, un Comité Social et Économique (CSE) et une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT), outre les Commissions légales et conventionnelles ;
- ◆ au sein de FGS France, Française d'Images, l'Échappée, FDJ Développement et La Française de Motivation, un CSE.

Les instances représentatives du personnel se réunissent généralement une fois par mois.

Au 31 décembre 2020, les organisations syndicales représentatives au sein de FDJ étaient les suivantes : FO a obtenu 57,52 % des suffrages au 1<sup>er</sup> tour des dernières élections des représentants du personnel et la CFE-CGC, 37,30 % (l'UNSA, organisation syndicale désormais non représentative, a obtenu 5,18 % des suffrages).

Au niveau du Groupe, la représentativité est aujourd'hui la suivante : FO représente 46,84 % des voix, CFE-CGC 34,12 %, CFDT 15,77 % et l'UNSA 3,27 %.

Tous les projets qui concernent la marche générale de l'entreprise, sont régulièrement partagés au sein de ces instances. C'est par exemple dans ce cadre qu'ont été présentés plusieurs projets de déménagement, de réaménagement des locaux et d'évolution des modes de fonctionnement internes. À la fin de l'année 2018, la direction a fait part aux représentants du personnel d'un projet d'évolution de l'organisation du Groupe (nouveau modèle opérationnel) donnant notamment naissance à des BU et ABU afin d'accélérer son développement, son agilité et sa performance. Par ailleurs, à l'automne 2019, les représentants du personnel ont été consultés sur le projet d'évolution du capital et la privatisation. En dernier lieu en 2020, les représentants du personnel ont été très régulièrement informés et consultés sur les mesures mises en œuvre par l'entreprise dans le cadre de la lutte contre la propagation de la Covid-19, dont les mesures économiques (plan d'économie), outre des projets de filialisation d'ABU de l'entreprise.

Le haut niveau de dialogue social du Groupe se traduit notamment par une concertation systématique sur les projets de réorganisation. La méthodologie suivante est ainsi déclinée :

- ◆ une réunion de présentation/discussion des principes généraux de la réorganisation ;
- ◆ une réunion de présentation/discussion des missions principales des entités projetées ;
- ◆ une réunion de présentation de l'organisation détaillée avec le plan d'accompagnement du changement associé (plan de communication, plan de formation, séminaire de lancement...).

Cette méthodologie, partagée avec les partenaires sociaux, permet de recueillir en temps et en heure tous les avis consultatifs des instances sociales du Groupe sur les projets présentés.

## 15.2.13 Hygiène, sécurité et conditions de travail

Le Groupe considère que la santé, la sûreté, la sécurité et la qualité de vie au travail de ses collaborateurs sont des fondamentaux pour assurer son développement durable.

À ce titre, l'entité Immobilier et Environnements de travail (IET) intervient sur l'ensemble des sites du Groupe pour :

- ◆ déployer et maintenir en conditions opérationnelles, les environnements de travail des collaborateurs, pour favoriser la performance opérationnelle et la qualité de vie au travail ;
- ◆ garantir la santé et sécurité au travail de tous les collaborateurs.

En complément du suivi de la veille réglementaire pour tous les établissements couverts par l'activité de l'entité IET, FDJ réalise annuellement un audit de Conformité Réglementaire. Dans ce cadre, les thèmes traités sont les suivants :

- ◆ l'environnement : l'air, le bruit, les déchets, l'eau ; les risques ; installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE) ; urbanisme et nature ;
- ◆ l'énergie : la performance énergétique des équipements, la production distribution d'énergie, l'audit et le diagnostic ;
- ◆ le transport ;
- ◆ l'hygiène et la sécurité : aménagement des lieux de travail, accidents du travail et maladies professionnelles, Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ou commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), conditions de travail spécifiques, document interne à l'entreprise, équipement de travail, installation électrique, prévention, produit, système de déplacement en hauteur, service de santé au travail.

Les résultats en nombre d'accidents du travail et de trajet, ainsi que les taux de fréquence et gravité par entité sont les suivants :

	2019						2020					
	Nb heures travail-lées	Nb d'acci-dents du travail avec arrêt	Nb d'acci-dents du trajet avec arrêt	Nb de jours perdus (acc du travail et trajet)	Taux de fréquence des acci-dents du travail*	Taux de gravité des acci-dents du travail**	Nb heures travail-lées	Nb d'acci-dents du travail avec arrêt	Nb d'acci-dents du trajet avec arrêt	Nb de jours perdus (acc du travail et trajet)	Taux de fréquence des acci-dents du travail*	Taux de gravité des acci-dents du travail**
FDJ	2 076 297	9	12	275	4,33	0,06	2 170 571	4	5	138	1,84	0,03
FDP	780 473	6	5	303	-	-	728 022	1	-	18	-	-
FDI	47 875	-	-	-	-	-	47 610	-	-	-	-	-
FDM	21 147	-	-	-	-	-	17 759	-	-	-	-	-
PDJ	33 117	-	-	-	-	-	33 117	-	-	-	-	-
FGS France	136 994	-	-	-	-	-	158 060	-	-	-	-	-
FGS Canada	-	-	-	-	-	-	1 519	-	-	-	-	-
FDJD	24 472	-	-	-	-	-	24 626	-	-	-	-	-
FGS UK	87 233	-	-	-	-	-	104 109	-	-	-	-	-
Sporting	-	-	-	-	-	-	481 727	-	-	-	-	-
SGE	131 593	4	-	119	-	-	-	-	-	-	-	-

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

\* Taux de fréquence : nb d'AT pour un million d'heures travaillées.

\*\* Taux de gravité : nb de jours perdus pour 1 000 heures travaillées.

Ces résultats, très en deçà des données INSEE y compris pour les activités tertiaires, sont fondés sur de nombreuses initiatives. Pour promouvoir la santé et la sécurité au travail, le Groupe fournit par exemple des livrets d'accueil sécurité, livrets du bon conducteur et livret ergonomique. Tous ces livrets sont en accès libre sur l'intranet de l'entreprise. Des films d'accueil sécurité sont également projetés aux nouveaux entrants dans le Groupe. Chaque établissement dispose de son film selon ses infrastructures. Le plan de formation sécurité est réalisé chaque année et c'est dans ce cadre que 378 collaborateurs ont été formés en 2019.

Dans le cadre de sa démarche sur la qualité de vie au travail, FDJ propose à ses collaborateurs depuis mars 2019 de télécharger et d'utiliser l'application Wittyfit. Cette application permet de mesurer en temps réel les niveaux de satisfaction et les axes d'amélioration, afin d'aider l'entreprise, collaborateurs et managers, à capitaliser sur les points forts de l'équipe et à trouver, lorsque cela est nécessaire, des points de progrès à mettre en place. Construit en partenariat avec le CHU de Clermont-Ferrand, cet outil permet à au groupe FDJ de disposer d'indicateurs objectifs sur des thèmes tels que l'ambiance, les valeurs, le sens ou encore la charge de travail et l'autonomie.

## 15.2.14 Formation

La politique de formation s'inscrit dans le cadre plus large de la transformation du Groupe, comme levier de mise en œuvre des priorités stratégiques et comme facteur majeur de développement des capacités et des compétences des collaborateurs.

Chaque année, le Groupe consacre une part importante de son budget pour former ses collaborateurs : en 2020, avec la crise du Covid, le budget formation a été réduit de moitié. Toutefois FDJ SA a eu à cœur de maintenir un maximum de

En 2020, la question de la qualité de vie au travail des collaborateurs a été primordiale pour faire face à la situation de crise qui peut être porteuse de mal-être, d'angoisse et d'isolement. Outre les fonctions RH et le management, qui sont toujours des acteurs majeurs de la qualité de vie au travail des collaborateurs, des dispositifs ont été mis en place afin de rassurer et d'accompagner les collaborateurs. Un module complémentaire de téléconsultation médicale accessible 7 jours sur 7 à tous les membres de la famille des collaborateurs du Groupe a été ajouté au service déjà existant « FDJ Group For Me ». Cette assistance psychologique et sociale permet à tous les collaborateurs du Groupe de trouver une écoute, des conseils ou un soutien psychologique de la part de professionnels lorsque le besoin s'en fait ressentir.

Aucune maladie professionnelle n'est répertoriée à ce jour. Des formations à l'ergonomie du poste de travail et l'intervention d'un ergonomiste sur certains postes spécifiques (logistique/entrepôts) sont réalisées régulièrement.

formations dans ce budget contraint et a rapidement après le début du 1<sup>er</sup> confinement s'est organisée pour proposer en distanciel la majorité de son offre de formation. Cela explique que le pourcentage de la masse salariale de FDJ SA consacré à la formation soit de presque 3 %.

Cela reflète l'ambition du Groupe qui veille à promouvoir une véritable politique de maintien dans l'emploi, en permettant à tous ses collaborateurs de développer leurs compétences tout au long de leur carrière, même en temps de crise.

Les besoins de formation sont étudiés avec le management de proximité et couvrent cinq domaines clés :

- ◆ les compétences directement centrées sur le métier (le Groupe porte une attention toute particulière aux formations en matière de sécurité, intégrité et Jeu responsable) ;
- ◆ le numérique et la gestion des *data* ;
- ◆ les *soft skills* et le management (15 % du plan de formation concernent les formations managériales avec un cursus adapté pour les nouveaux managers et la formation à la posture coach déployée auprès de l'ensemble des managers du groupe FDJ) ;

◆ la performance opérationnelle et la gestion de projet ;

- ◆ les langues (anglais essentiellement) : en 2020, un effort conséquent a été fait sur l'anglais en proposant à tous les collaborateurs un accès libre à une plateforme de formation complétée de rendez-vous téléphoniques individuels.

L'offre de formation du Groupe, avec les principaux programmes associés, est accessible dans le catalogue de formation, sur l'outil Talent Softi. L'évolution du nombre d'heures de formation total et par entité reflète l'effort du groupe pour développer les compétences de ses collaborateurs en lien avec les ambitions et objectifs stratégiques du Groupe.

### Nb total d'heures de formation

Entité	2019	2020
FDJ	25 017	16 538
FDP	11 927	8 742
FDI	279	211
FDM	155	40
PDJ	477	201
FGS France	1 707	884
FDJD	1 108	-
FGS UK	112	56
<b>TOTAL</b>	<b>40 263</b>	<b>26 672</b>

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

En 2020, le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation continue est de près de 3 % pour FDJ et 4,5 % pour FDP :

### % de la Masse salariale consacrée à la formation

Entité	2019	2020
	% de MS	% de MS
FDJ	4,28 %	2,79 %
FDP	6,5 %	4,07 %
FDI	0,55 %	0,95 %
FDM	1,44 %	1,00 %
PDJ	1,00 %	0,50 %
FGS France	2,74 %	2,36 %
FDJD	-	-
FGS UK	0,24 %	0,12 %
Sporting	-	0,19 %

Données issues du Bilan Social.

Afin de tenir compte des situations individuelles et de cibler ses actions, le plan de développement des compétences combine plusieurs approches :

- ◆ un plan individuel de mobilité en cas de changement de rôle et/ou d'affectation ;
- ◆ l'accès à un bilan de compétences et/ou à des formations destinées à aider les collaborateurs dans la construction de leur projet professionnel (Programme Imagine) ou encore pour les quinquagénaires un programme spécifique pour rester motivé et acteur de sa dernière partie de carrière ;
- ◆ des programmes de développement spécifiques pour les femmes (évolution dans la ligne managériale, retour de congé maternité) ;
- ◆ des parcours linguistiques selon le niveau exigé.

En parallèle, depuis plus de 10 ans, FDJ fait évoluer les pratiques managériales. Ainsi, le modèle managérial a évolué en cohérence avec le plan stratégique 2025, autour de trois notions clés : manager leader, manager de la performance et manager coach. Ce nouveau modèle managérial est actuellement en cours de déploiement. Dans le contexte actuel, l'accent a été mis sur la formation et l'accompagnement des managers à animer et organiser le travail de leurs équipes en mode hybride. Un nouveau parcours sur la prise de poste managérial est en cours de construction en mode *blended* (formation asynchrone digitale/entraînement en collectif et mode distanciel).

## 15.2.15 Emploi et insertion des travailleurs handicapés

FDJ agit quotidiennement afin de favoriser leur insertion professionnelle et leur maintien dans l'emploi. L'entreprise emploie directement 5,52 % de personnes en situation de handicap à fin 2020, et 4,95 % au niveau du Groupe. Cette politique est en phase de déploiement dans les filiales qui sont également très investies et s'associent aux démarches menées par FDJ SA, comme par exemple la formation des recruteurs (*Human Business Partners*) au recrutement de candidats en situation de handicap, la participation à des salons de recrutement dédiés ou encore par la participation aux événements et sensibilisations sur le thème du handicap telles que le Duoday et la Journée Internationale du handicap. D'autre part, la Mission Handicap FDJ met en place un accompagnement adapté aux collaborateurs en

situation de handicap pour l'ensemble du Groupe notamment par une adaptation des postes, un suivi individuel et du coaching en fonction des besoins.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » réforme l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). Le recours à l'emploi indirect de personnes faisant l'objet d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) n'est plus comptabilisé dans le taux d'emploi. Dans ce cadre, le groupe FDJ a réaffirmé ses ambitions en matière d'emploi direct et a annoncé le maintien de ses objectifs en matière de taux indirect (au travers d'un volume d'achats définis).

### Taux direct situation de handicap

Entité	2019 proforma *	2020
	Taux direct	Taux direct
FDJ	4,24 %	5,52 %
FDP	2,46 %	3,78 %
FDI	2,08 %	2,45 %
FGS France	1,69 %	3,03 %
<b>Groupe</b>	<b>3,62 %</b>	<b>4,95 %</b>

\* Hors SGE.

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

Consciente des difficultés de recrutement des collaborateurs en situation de handicap, FDJ a pris l'initiative de créer en 2009 un club d'entreprises, l'association Hangagés, qui réunit 12 missions handicap et deux partenaires conseil pour la mutualisation de leurs meilleures pratiques pour l'emploi des personnes handicapées. Ses objectifs sont principalement les suivants : changer l'image du handicap en entreprise par la formation et la sensibilisation, organiser des événements dédiés, faciliter la circulation des CV.

FDJ a adhéré, par ailleurs, à Tremplin, une association regroupant plus de 200 entreprises qui accompagnent les étudiants atteints d'un handicap dans leurs parcours d'études et de formation. Les entreprises membres se réunissent pour examiner les dossiers de candidature des étudiants avant de les accueillir en stage ou en apprentissage.

FDJ soutient également le secteur protégé en réalisant un volume significatif d'achats auprès d'établissements ou services d'aide pour le travail (ESAT) ou d'entreprises adaptées (EA) dans une approche partenariale permettant à ceux-ci de mettre en place des projets pédagogiques de qualité.

Parallèlement aux actions entreprises pour améliorer le taux d'emploi des personnes en situation de handicap, FDJ a également travaillé à l'amélioration des conditions d'accueil du personnel handicapé et à leur accompagnement en leur proposant :

- ◆ des aides à la mobilité ;
- ◆ des jours de congés supplémentaires pour les rendez-vous médicaux ;
- ◆ des CESU abondés ;
- ◆ un aménagement de leurs conditions de travail.

Les sites de FDJ sont devenus totalement accessibles aux personnes à mobilité réduite. Pour faciliter leur intégration au sein des services, l'ensemble des collaborateurs de FDJ a reçu une formation à la diversité.

Enfin, en novembre 2019, à l'initiative de Sophie Cluzel, Secrétaire d'État chargée des Personnes Handicapées, FDJ a signé le manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique. Aux côtés d'une centaine d'entreprises françaises, FDJ s'est engagée en faveur de 10 mesures dont :

- ◆ la mise en œuvre régulière d'actions internes de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes et les discriminations à l'égard des personnes handicapées ;
- ◆ la mobilisation de tout nouveau collaborateur autour des enjeux du handicap ;
- ◆ l'optimisation de l'accès aux outils d'entreprise, numériques notamment.



### 15.2.16 Budget des Comités sociaux et économiques (CSE)

Dans les entreprises d'au moins 50 collaborateurs, le Groupe dote ses CSE :

- ◆ d'un budget de fonctionnement correspondant à 0,2 % de la masse salariale de l'entité concernée (budget légal) ;
- ◆ d'un budget Activités sociales et culturelles variant selon les entités concernées (de 0,9 % à 2,37 % de la masse salariale).

2020	Budget CSE Total (en k€)	Dont Fonctionnement	Dont Œuvres sociales
FDJ	2 593	643	1 950
FDP	559	47	512
FGS France	82	15	67
FDI	103	8	95

En 2020, ces budgets représentent 2,5 M€ pour FDJ, 559 000 € pour FDP, 82 000 € chez FDJ Gaming Solutions France et 103 000 € pour FDI.

### 15.2.17 Sous-traitance

En 2020, les versements à des entreprises extérieures ont représenté pour FDJ un peu plus de 167 M€, qui se décomposent comme suit :

En euros	2019	2020
Gardiennage	3 959 819	6 162 744
Honoraires Publicité	5 939 948	4 948 004
Autres Honoraires	21 633 203	18 965 740
Intérim	584 886	1 382 780
Prestataires	71 997 710	75 261 821
Sous-traitance (hors gardiennage)	28 189 922	29 167 858
Sous-traitance centre d'appels	5 422 888	8 974 624
Études	8 290 151	6 799 566
Sous-traitance Tirages Télévisés	16 809 339	15 731 037
Sous-traitance Restaurant *	677 136	133 829
<b>TOTAL</b>	<b>163 505 002</b>	<b>167 528 004</b>

\* Sous-traitance Restaurant : RIE Villepinte et Boulogne, Cafétaria Boulogne, Vitrolles...  
Données issues du bilan social.

## 15.3 Options de souscription et d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions

L'assemblée générale qui s'est réunie le 4 novembre 2019 a autorisé, pour une période de 38 mois, le conseil d'administration à mettre en place un plan pour attribuer des actions de performance (et non gratuites) nouvelles ou existantes à des collaborateurs et/ou mandataires sociaux de la société et de ses filiales dans la limite de 0,6 % du capital. Compte tenu de la

crise sanitaire de 2020, la mise en place de ce plan a été décalée en 2021. Il est prévu qu'un conseil d'administration fasse usage de cette autorisation début 2021 et que parallèlement soit mis en place un plan d'intéressement destiné aux personnes clés du Groupe (*Long Term Incentive*), dans le respect des lois et règlements applicables.

## 15.4 Intéressement du personnel

### 15.4.1 Accords d'intéressement et de participation

Le 29 juin 2018, FDJ a signé avec l'ensemble de ses filiales un accord cadre définissant les modalités de participation, d'intéressement et d'abondement pour la première fois au niveau du Groupe. Cet accord s'inscrit dans la construction d'un socle social du Groupe, facteur de développement de l'équité et de l'engagement de tous.

#### 15.4.1.1 Intéressement (hors abondement)

L'accord cadre précité, fixe pour chaque société du Groupe un seuil de 6 % de la masse salariale concernée. Les objectifs et les critères d'atteintes sont négociés chaque année, société par société.

Au 31 décembre 2020, le Groupe a versé un montant global de 8,77 M€ acquis en 2019 représentant un montant moyen par collaborateur bénéficiaire de l'ordre de 3 500 €.

De plus, les collaborateurs de certaines entités du Groupe qui versent tout ou partie de leur intéressement dans un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) ou un Plan d'Épargne Retraite Collectif (Perco) bénéficient d'un abondement sur intéressement.

Enfin, lors du CA du 16 décembre 2020 et du CSEC du 17 décembre 2020, il a été annoncé l'octroi d'un supplément d'intéressement.

Il s'agira d'un supplément d'intéressement de 1 000 € bruts par collaborateur, versé à l'ensemble des collaborateurs du Groupe percevant de l'intéressement (versé dans les mêmes conditions que l'intéressement, c'est-à-dire sous réserve de percevoir de l'intéressement et *pro rata temporis* dans les conditions de l'accord d'intéressement). Ce supplément d'intéressement sera versé après l'AG d'avril 2021, à la condition que de l'intéressement soit bien versé au titre de l'année 2020, en mai/juin 2021 (calendrier encore à définir). Cette mesure vise à récompenser les collaborateurs pour leur performance et leur résilience au titre de l'année 2020.

#### 15.4.1.2 Participation

L'accord cadre du 29 juin 2018 prévoit une formule dérogatoire pour la mise en place d'une participation qui se calcule sur les résultats consolidés du groupe. Cet accord s'applique à toutes les filiales détenues à plus de 50 % par FDJ.

Au 31 décembre 2020, le Groupe a versé le montant de la participation acquise en 2019, soit 17 M€, représentant un montant moyen par collaborateur bénéficiaire de l'ordre de 6 800 €.

### 15.4.2 Plans d'épargne d'entreprise et politique d'actionnariat salarié

#### 15.4.2.1 Épargne salariale

La totalité des collaborateurs du Groupe bénéficiaient de PEE, et pour certaines entités (FDJ, FDP, FDJ Développement), de Perco, destinés notamment à recevoir les sommes épargnées au titre de l'intéressement et de la participation. Toutefois, suite à la mise en place du Plan d'Épargne Groupe en octobre 2019, dans le cadre de l'évolution du capital et de l'offre réservée aux salariés ayant conduit à l'instauration d'un fonds actionnariat Groupe, l'ensemble des entités du groupe, hormis FDJ, a dénoncé leurs PEE pour ne disposer plus que d'un seul plan d'épargne, Groupe dans une logique de simplification et d'harmonisation. S'agissant des Perco, l'entreprise négocie actuellement au niveau du Groupe en vue de mettre en place un Plan Épargne Retraite Collectif Groupe (Perco Groupe) qui se substituerait aux Perco déjà mis en place dans les trois entités susmentionnées.

Certaines sociétés du Groupe (FDJ, FDP, FDM, FDJD et FDJ Gaming Solutions France) prévoient que les versements volontaires sur les PEE sont abondés selon les règles prévues aux accords (abondement de 100 % dans la limite de 900 € par an).

Certaines sociétés du Groupe ont également mis en place un compte épargne temps, et dans ce cadre, le transfert de jours de congés épargnés dans le compte épargne temps vers le Perco donne lieu à un abondement selon les règles définies dans les accords.

#### 15.4.2.2 Actionnariat salarié

Les collaborateurs de FDJ ont accès à un fonds commun de placement « Actionnariat ».

Un FCPE Actionnariat Groupe a par ailleurs été mis en place à l'attention de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, dans le cadre de la loi Pacte et de l'Offre Réservée aux Salariés (ORS).

À ce jour, ces deux fonds sont alimentés par des versements volontaires programmés (jusqu'à 900 € par an par salarié, abondés à 100 % par l'entreprise).

Exceptionnellement en 2020, les collaborateurs du Groupe ont eu la possibilité de placer leur participation et intéressement acquis en 2019 sur le FCPE Actionnariat Groupe au sein du PEG.

# Principaux actionnaires

<b>16.1 Actionnariat</b>	<b>226</b>
16.1.1 Répartition du capital et des droits de vote	226
16.1.2 Participations des mandataires sociaux et opérations réalisées par les membres du conseil d'administration sur les titres de la société	227
<b>16.2 Évolution de l'actionnariat</b>	<b>228</b>
<b>16.3 Déclaration relative au contrôle de la société</b>	<b>228</b>
<b>16.4 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle de la société</b>	<b>228</b>
<b>16.5 Relations avec l'État et les autorités administratives</b>	<b>229</b>
<b>16.6 Accords entre actionnaires</b>	<b>229</b>

## 16.1 Actionnariat

### 16.1.1 Répartition du capital et des droits de vote

L'assemblée générale des actionnaires de la société qui s'est réunie le 4 novembre 2019 a décidé sous la condition suspensive et avec effet à la date d'approbation par l'Autorité des marchés financiers du prospectus d'admission des actions FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« Euronext Paris ») (i) de conférer aux actions détenues au nominatif depuis plus de

deux ans un droit de vote double puis (ii) de diviser la valeur nominale des actions de la société par 955 par échange de 191 000 000 actions nouvelles de 0,40 € chacune de valeur nominale pour 200 000 actions anciennes de 382 € de valeur nominale.

Au 22 mars 2021, le capital social de la société est réparti comme suit :

	Nombre d'actions	% du capital (en %)	% de droits de vote (en %)	Nombre de droits de vote réels
État français	41 852 014	21,91	30,10 *	83 704 028
Association d'anciens combattants sous concert (dont UBFT 9,8 %) <sup>(1)</sup>	28 233 690	14,78	19,40	53 939 425
Total fonds salariés groupe FDJ	7 514 995	3,93	4,22	11 731 956
Autres (détention individuelle inférieure à 5 %) au 22 mars 2021	97 979 285	51,3	38,38	106 727 085
Actions auto-détenues	29 894	0,02	N/A	N/A
Société/Soficoma **	5 730 000	3,00	4,12	11 460 000
Predica	9 660 122	5,06	3,47	9 660 122
<b>TOTAL</b>	<b>191 000 000</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>278 052 510</b>

(1) Le bloc des associations d'anciens combattants sous concert est composé des entités suivantes ; FNAM, AMGYO, Union Fédérale, CARAC, France Mutualiste (composant le bloc FNAM) et l'UBFT et les Ailes Brisées (composant le bloc UBFT).

\* Par courrier reçu le 12 février 2021, l'État Français (APE) a déclaré avoir franchi en hausse, le 9 février 2021, le seuil de 30 % des droits de vote de la société FDJ. Ce franchissement de seuil résulte d'une modification du nombre total de droits de vote de la société La Française des Jeux.

Le déclarant a par ailleurs saisi l'AMF d'une demande d'autorisation temporaire de franchissement en hausse du seuil de 30 % des droits de vote de FDJ, en application des dispositions de l'article 234-4 du règlement général.

\*\* Voir paragraphe 18.8 « procédures judiciaires et d'arbitrages ».

Il convient de préciser qu'à la date d'établissement dudit document, il n'y a pas eu de variation significative du capital depuis la clôture de l'exercice.

### Participations directes ou indirectes dans le capital en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce, portées à la connaissance de la société

Par courrier reçu le 14 janvier 2020, la société anonyme Predica (50-56 rue de la Procession, 75015 Paris) a déclaré avoir franchi à la hausse, le 8 janvier 2020, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 9 556 241 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,003 % du capital et 3,39 % des droits de vote de la société.

À la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

## 16.1.2 Participations des mandataires sociaux et opérations réalisées par les membres du conseil d'administration sur les titres de la société

L'article 2.6 du Règlement Intérieur prévoit :

« À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination.

Les Administrateurs, ainsi que leurs représentants permanents, sont tenus, dans le délai d'un mois de leur nomination à ces

fonctions, de faire mettre sous la forme nominative ou de déposer auprès d'un intermédiaire habilité les actions qui appartiennent à eux-mêmes ou à leurs enfants mineurs non émancipés et qui sont émises par la société elle-même, par ses filiales, par la société dont la société elle-même est la filiale, ou par les autres filiales de cette dernière lorsque ces actions, sont admises aux négociations sur un marché réglementé, ainsi que lesdites actions qu'ils viendraient à acquérir pendant la durée de leur mandat.

Le/la Président(e) du conseil d'administration, le directeur général, les directeurs généraux délégués, lorsqu'ils ont également la qualité d'actionnaire, sont soumis aux obligations citées dans le paragraphe précédent. »

À la date du Document d'Enregistrement Universel, les Administrateurs détenant des actions de la société sont les suivants :

Administrateurs	Nombre d'actions
UBFT (aussi actionnaire de la société)	18 727 390
Fédération Maginot (aussi actionnaire de la société)	8 139 300
Xavier Girre	517
Pierre Pringuet	1 000
Stéphane Pallez	1 617
Fabienne Dulac	500
Corinne Lejbowicz	500
Predica	9 666 122

## 16.2 Évolution de l'actionnariat

Ci-dessous un tableau récapitulant l'évolution de l'actionnariat sur les deux derniers exercices de la société :

Détenteurs	Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2020		
	Nombre d'actions	% du capital (en %)	% de droits de vote (en %)	Nombre d'actions	% du capital (en %)	% de droits de vote (en %)
État français	41 852 014	21,91	29,68	41 852 014	21,91	29,91
Association d'anciens combattants sous concert (dont UBFT 9,8 %)	28 233 690	14,78	19,13	28 233 690	14,78	19,27
Total fonds salariés groupe FDJ	8 414 624	4,4	4,85	7 506 971	3,93	4,20
Autres (détention individuelle inférieure à 5 % au 31 décembre de chaque année)	106 756 776	55,90	42,28	97 990 870	51,30	39,07
Actions auto-détenues	12 896	0,01	N/A	26 333	0,01	N/A
Société/Soficom	5 730 000	3,00	4,06	5 730 000	3,00	4,09
Predica	N/A	N/A	N/A	9 660 122	5,06	3,45
<b>TOTAL</b>	<b>191 000 000</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>	<b>191 000 000</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

Par ailleurs, par courrier en date du 14 janvier 2020 adressé à l'AMF, la société Predica a déclaré avoir franchi à la hausse, le 8 janvier 2020, le seuil de 5 % du capital de la société. À la date du Document d'Enregistrement Universel, la société Predica détient 9 660 122 actions de la société représentant autant de droits de vote, soit 5,06 % du capital et 3,45 % des droits de vote de cette dernière.

À la connaissance de la société, il n'y a pas eu d'autres variations significatives dans la répartition du capital et des droits de vote de la société.

## 16.3 Déclaration relative au contrôle de la société

À la date du Document d'Enregistrement Universel, l'État français détient 21,9 % du capital de la société. Conformément à la loi Pacte, l'État conserve toutefois un contrôle étroit sur la société (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

## 16.4 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle de la société

À la date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la société.

## 16.5 Relations avec l'État et les autorités administratives

Voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire ».

## 16.6 Accords entre actionnaires

Conformément à l'article L. 233-11 du Code de commerce, l'Autorité des marchés financiers a été notifiée le 14 novembre 2019 (complété par un courrier reçu le 5 décembre 2019) par la FNAM et l'UBFT de la conclusion entre ces derniers des termes et conditions d'un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert au sens de l'article L. 233-10 I du Code de commerce, afin de régir leurs relations au sein de La Française des Jeux (le « Pacte »).

Selon l'avis de l'AMF 219C2633, ce Pacte, qui est entré en vigueur à la date d'introduction en Bourse de la société, a une durée initiale de 10 ans, reconductible pour une période de cinq ans.

Les objectifs poursuivis par la FNAM et l'UBFT consistent à mettre en œuvre une politique commune et durable vis-à-vis de FDJ, afin de préserver, d'une part, les valeurs communes qui ont animé les relations historiques entre la FNAM et l'UBFT et, d'autre part, la valeur patrimoniale et le rendement de leurs participations respectives dans FDJ, qui conditionnent la poursuite de leurs activités d'intérêt général. Ce Pacte comporte des stipulations en matière de gouvernance et de transferts de titres :

- ◆ la FNAM et l'UBFT s'engagent à exercer leurs voix au conseil d'administration et l'intégralité de leurs droits de vote dans les assemblées d'actionnaires, et plus largement à faire tout ce qui est en leur pouvoir pour que des représentants de la FNAM et de l'UBFT siègent au sein du conseil d'administration de la société ;
- ◆ les parties au Pacte se concerteront en vue de la préparation des conseils d'administration et des assemblées générales de la société et notamment sur les décisions stratégiques liées (i) à la politique de distribution et à la protection de la valeur de l'investissement, (ii) à la détermination de la stratégie de la société et (iii) à la gouvernance et au contrôle des comptes ;
- ◆ les parties s'engagent à ne pas procéder à des transferts d'actions qui aurait pour effet de réduire leur participation en capital dans la société par rapport à celle constatée à l'issue de l'introduction en Bourse :
  - ◆ de 10 % cumulés dans les deux ans suivants l'introduction en Bourse,
  - ◆ de 25 % cumulés dans les cinq ans suivants l'introduction en Bourse,
  - ◆ de 50 % cumulés pendant toute la durée du Pacte ;

- ◆ pendant toute la durée du Pacte, les parties s'engagent à ne pas procéder à des acquisitions ou souscriptions d'actions de la société, directement ou indirectement, ayant pour effet de conduire les parties à détenir, de concert, plus de 29 % du capital et/ou des droits de vote de la société à un quelconque moment pendant la durée de l'action de concert ;
- ◆ sauf exceptions, chaque partie s'engage à inscrire et à maintenir sous la forme nominative la totalité des actions qu'elle détient ou qu'elle viendrait à détenir ;
- ◆ un droit de préemption mutuel applicable à certains transferts d'actions de la société est institué entre l'UBFT et la FNAM et le cas échéant, le bloc FNAM (cf. infra).

Par les mêmes courriers, l'Autorité des marchés financiers a été destinataire d'un pacte d'actionnaires conclu, le 8 novembre 2019, entre la FNAM, l'Union Fédérale des Associations Françaises d'Anciens Combattants et Victime de Guerre (l'Union Fédérale) et l'Association des Mutilés de Guerre des Yeux et des Oreilles (l'AMGYO), constitutif d'une action de concert entre elles vis-à-vis de la société, afin de régir leurs relations au sein de la société.

Le même jour, deux mutuelles du monde combattant, la CARAC et la France Mutualiste, ont signé un acte d'adhésion à ce second pacte, formant ainsi avec la FNAM, l'Union Fédérale et l'AMGYO (le bloc FNAM).

Ce second pacte a une durée initiale de 10 ans, reconductible par période de cinq ans et pour une durée maximum de 25 ans à compter du 21 novembre 2019.

Les objectifs poursuivis par le bloc FNAM consistent à mettre en œuvre une politique commune et durable vis-à-vis de la société, afin de protéger la rentabilité de leurs participations et d'assurer un actionariat stable au monde combattant, acteur historique de la Loterie nationale.

Ce pacte comporte des stipulations en matière de gouvernance et de transferts de titres :

- ◆ la FNAM est représentante du bloc FNAM au conseil d'administration de la société et défendra en son sein les intérêts communs du bloc FNAM et d'une manière générale du monde combattant ;
- ◆ la FNAM restera prépondérante au sein du bloc FNAM ;

- ◆ les parties au pacte se concerteront en vue de la préparation des assemblées générales de la société et notamment sur les décisions stratégiques liées au dividende, au retour de valeur aux actionnaires et sur les autres décisions importantes ;
- ◆ chaque membre du bloc FNAM s'est engagé à conserver 75 % de sa participation dans la société pendant la durée du pacte et pendant toute la durée du pacte, les membres du bloc FNAM maintiendront au nominatif la totalité de leurs actions de la société ;
- ◆ sous réserve des transferts libres, un droit de préemption mutuel sera institué au sein du bloc FNAM ;
- ◆ dans l'hypothèse où la FNAM souhaiterait céder plus de 50 % de ses actions de la société à un tiers et sous réserve de l'exercice du droit de préemption susvisé, les autres membres du bloc FNAM bénéficieront d'un droit de sortie conjointe sur tout ou partie de leurs propres actions et aux mêmes conditions.

Par les mêmes courriers, l'Autorité des marchés financiers a été destinataire d'un pacte d'actionnaires conclu, le 24 octobre 2019, entre l'UBFT et l'association les Ailes Brisées, constitutif d'une action de concert entre elles vis-à-vis de la société, afin de régir leurs relations au sein de la société.

Ce pacte a une durée initiale de 10 ans à compter du 21 novembre 2019, reconductible pour une période de cinq ans.

Les objectifs poursuivis par l'UBFT et les Ailes Brisées consistent à mettre en œuvre une politique commune et durable vis-à-vis de la société, afin de préserver les valeurs communes qui ont animé leurs relations historiques. Ce pacte comporte des stipulations en matière de concertation et de transferts de titres :

- ◆ l'UBFT et les Ailes Brisées, si elles le jugent nécessaire, se concerteront préalablement sur les projets de résolutions inscrits à l'ordre du jour de toute assemblée générale, ordinaire, extraordinaire ou spéciale de la société ;
- ◆ un droit de préemption mutuel applicable à certains transferts d'actions de la société est institué entre l'UBFT et les Ailes Brisées ; ce droit de préemption consenti aux Ailes Brisées est un droit de préemption de second rang par rapport au droit de préemption consenti par l'UBFT au Bloc FNAM dans les conditions pacte d'actionnaires conclu entre l'UBFT et la FNAM en date du 16 octobre 2019 (cf. supra) ;
- ◆ sauf exceptions, chaque partie s'engage à inscrire et à maintenir sous la forme nominative la totalité des actions qu'elle détient ou qu'elle viendrait à détenir.

Par les mêmes courriers, le concert composé du bloc FNAM, de l'UBFT et des Ailes Brisées a précisé détenir 28 233 690 actions la société représentant 53 939 425 droits de vote, soit 14,78 % du capital et 18,63 % <sup>(1)</sup> des droits de vote de la société (sur la base d'un capital composé de 191 000 000 actions de la société représentant 289 508 341 droits de vote).

(1) Calcul effectué à la date du franchissement de seuil avec un dénominateur de nombre de droits de votes différent de celui utilisé pour le calcul du pourcentage de droit de vote du concert au 31 décembre 2020.



# **Transactions avec des apparentés**

Les parties liées au Groupe comprennent notamment les actionnaires de la société, ses filiales non consolidées, les sociétés détenues par les mêmes actionnaires ainsi que les dirigeants mandataires sociaux de la société.

Les données chiffrées précisant les relations avec ces parties liées figurent aux notes 9 « Transaction dans les coentreprises » et 13 « Transactions avec les parties liées », des comptes consolidés annuels figurant en Annexe 1 au présent Document d'Enregistrement Universel.

Figurent au présent chapitre les conventions conclues entre la société et ses actionnaires ou mandataires sociaux. Les conventions conclues entre la société et ses filiales sont décrites au paragraphe 6.3 « Principaux flux intra-groupe ». Il n'existe pas d'autres conventions conclues entre la société et une partie liée au Groupe.

### Convention conclue avec l'Observatoire des Jeux, organisme public de l'État

Le conseil d'administration du 22 mars 2016 a autorisé FDJ à signer, avec l'Observatoire des Jeux, une convention-cadre d'échange, à titre gratuit, d'informations et de données en vue notamment d'améliorer l'analyse et la connaissance des comportements des joueurs et de compléter ainsi le dispositif de prévention du jeu excessif. Cette convention a été signée le 3 mars 2016 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier pour la société s'élève au montant des frais exposés par elle pour la production et la transmission des informations et données concernées.

### Convention conclue avec l'ARJEL, organisme public de l'État, à laquelle s'est substituée l'Autorité nationale des jeux (ANJ), organisme public de l'État, à compter du 23 juin 2020

Le conseil d'administration du 1<sup>er</sup> juillet 2015 a autorisé FDJ à signer, avec le ministre des Finances et des Comptes Publics et l'ARJEL, un protocole d'échange, à titre gratuit, d'informations en matière de prévention de la manipulation des compétitions sportives en lien avec des paris sportifs, FDJ étant pour sa part investie par les dispositions réglementaires qui s'appliquent à ses droits exclusifs de veiller à l'intégrité des opérations de jeu et à la lutte contre la fraude, le blanchiment et les activités criminelles associées. Cette convention a été signée le 1<sup>er</sup> juillet 2015 pour une durée indéterminée.

Depuis le 23 juin 2020, l'ANJ a succédé à l'ARJEL en tant que co-contractant à cette convention et ce conformément aux termes de l'article 49 de l'ordonnance n° 2019-1015 selon lequel : « À compter de la première réunion de son collègue, l'Autorité nationale des jeux succède dans ses droits et obligations à l'Autorité de régulation des jeux en ligne ».

Le seul impact financier pour la société s'élève au montant des frais exposés par elle pour la sécurisation du système d'échanges d'alertes et d'information avec l'ARJEL.

### Convention conclue avec l'État

Le conseil d'administration du 16 octobre 2019 a autorisé FDJ à signer avec l'État la Convention.

Cette convention a pour objet, d'une part, d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de FDJ (changements de loi ou de réglementation) et, d'autre part, d'anticiper la période de fin des droits exclusifs.

La Convention expire le 22 mai 2044, date de fin des droits exclusifs conférés à FDJ en application de la loi Pacte.

Elle prévoit qu'en cas de changement significatif de la législation ou de la réglementation qui, soit présente un lien direct avec la fiscalité applicable aux jeux de loteries ou aux pronostics sportifs exploités en réseau physique de distribution, soit est de nature à affecter cette exploitation soit, enfin, a pour effet de réduire le périmètre ou la durée des droits exclusifs dont est titulaire FDJ, cette dernière se rapproche de l'État pour examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités du FDJ, appréciées sur une base consolidée. Dans l'affirmative, FDJ peut proposer à l'État, qui s'engage à les examiner, les mesures qu'il estime nécessaires pour permettre la poursuite de ses activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées.

S'agissant des clauses relatives aux conséquences de la fin des droits exclusifs, la Convention prévoit que les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations. La liste de ces biens sera effectuée par l'État et FDJ, de manière contradictoire, dans un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur de la Convention.

Au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, FDJ garantit à l'État ou à tout titulaire des droits exclusifs, le transfert ou la jouissance, à titre gratuit, de tous droits d'auteur, marques et demandes de dépôt de marque, droits sur les dessins et modèles, logos, noms de domaine, en vigueur en France et relatifs aux activités opérées sous droits exclusifs. De même, pour les logiciels et brevets, il est prévu qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, FDJ accorde à l'État ou à l'éventuel nouveau titulaire des droits exclusifs une licence à titre gratuit portant sur les logiciels et brevets strictement nécessaires à l'exploitation de ces droits en France et dont FDJ est propriétaire, pour une durée limitée à 18 mois à compter de la fin des droits exclusifs de FDJ.

La Convention précise par ailleurs que, au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, l'État et FDJ se rapprochent pour examiner la situation des personnels affectés à l'exploitation des droits exclusifs, et notamment les conditions de leur reclassement et de leur reprise, le cas échéant, par l'éventuel titulaire des droits exclusifs. Il est prévu que FDJ procède alors, dans la mesure du possible, au reclassement des salariés concernés.

La Convention résilie également l'ancienne convention liant FDJ et l'État, en date du 29 décembre 1978, laquelle ne contenait, à la suite d'avenants successifs, qu'une seule stipulation résiduelle, relative à l'indemnisation des terrains, bâtiments, installations et immeubles appartenant à FDJ en cas de fin des droits exclusifs.

Cette convention n'a eu aucun impact financier au cours de l'exercice 2020.

## Convention tripartite entre FDJ et MDB Services et la direction générale des Finances Publiques (DGFIP)

Le conseil d'administration du 23 juillet 2019 a autorisé FDJ à signer une convention tripartite avec MDB Services et la DGFIP, destinée à externaliser l'encaissement des amendes, des factures de recouvrement du secteur public local et des impôts. Cette convention s'inscrit dans le cadre de la démarche engagée par l'entreprise visant à développer des sources de revenus complémentaires pour son réseau commercial et à mutualiser l'utilisation de ses infrastructures en points de vente. Elle est conclue pour une durée de cinq ans minimum.

La convention est conclue pour une durée de cinq ans minimum à compter du 23 juillet 2019 date de signature de l'acte d'engagement par MDB Services, mandataire du groupement constitué entre FDJ et MDB pour répondre à l'appel d'offres de la DGFIP et valant date d'attribution du marché et de mise en place de la convention.

Au plan financier, la convention prévoit le paiement à FDJ d'un montant minimum de 3,55 € par transaction et d'un montant de 1 160k€ HT au titre des prestations de pilotage du projet, de développement des systèmes et de formation des détaillants.

Cette convention n'a eu aucun impact financier au cours de l'exercice 2019. Cette convention a eu un impact financier de 2 145 k€ HT au cours de l'exercice 2020.

## Mise en place d'un cautionnement par La Française des Jeux en vue de la mise en place d'une garantie bancaire d'un montant de 19 M€ au profit DGFIP

Le conseil d'administration du 23 juillet 2019 a autorisé la mise en place d'un cautionnement par La Française des Jeux en vue de la mise en place d'une garantie bancaire d'un montant de 19 M€ au profit DGFIP. La Française des Jeux est autorisée à se porter caution, en cas d'attribution du marché de l'externalisation des encaissements de la DGFIP, au profit de l'établissement bancaire émetteur de la garantie bancaire prévue par le marché, en contre garantie de la garantie bancaire consentie par l'établissement bancaire au profit de la DGFIP, pour un montant de 19 M€. Cette caution sera accordée pour la durée du marché et a minima jusqu'en juillet 2024.

La convention est conclue pour une durée de cinq ans minimum à compter du 23 juillet 2019.

Sur les 19 millions initialement autorisés par le conseil d'administration, une caution de 4 millions d'euros, qui figure en engagement donné hors bilan, a été accordée par la Française des Jeux au cours de l'exercice 2020 et ce jusqu'au 31 décembre 2021. Ce montant pouvant être révisé en fonction du volume d'activité avec la DGFIP.

## Conventions de garantie et de placement, l'une dans le cadre du placement global garanti (PGG) et l'autre dans le cadre de l'offre publique à prix ouvert (OPO), à conclure entre l'État, La Française des Jeux et les banques en charge des placements

Le conseil d'administration du 4 novembre 2019 a autorisé les conventions de garantie et de placement à conclure entre l'État, FDJ et les banques en charge des placements. Aux termes de ces contrats :

- ◆ les banques s'engagent à placer les actions auprès du public en France et auprès des investisseurs institutionnels en France et à l'étranger ;
- ◆ FDJ donne un certain nombre de déclarations et garanties au profit des banques, portant sur le caractère exact précis et sincère des informations figurant dans le prospectus d'admission, le prospectus international et la documentation promotionnelle et l'absence d'omissions de nature à en altérer la portée ;
- ◆ FDJ s'engage à indemniser, sans limitation de montant, les banques en cas de mise en jeu de leur responsabilité dans le cadre des placements ;
- ◆ l'État s'engage à ne pas émettre ou céder de titres pendant une période de 18 mois suivant le règlement livraison des actions vendues par l'État, le 22 novembre 2019.

Cette convention a été conclue le 20 novembre 2019 sans limitation de durée.

Elle n'a eu aucun impact financier au cours de l'exercice 2020.

L'intérêt de ces conventions était de permettre la réalisation de la privatisation de FDJ par voie d'introduction en Bourse en garantissant le placement de ses titres auprès du public et des institutionnels.



# Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats

<b>18.1 Comptes consolidés établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2020</b>	<b>236</b>
18.1.1 Comptes	236
<b>18.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2020</b>	<b>236</b>
<b>18.3 Comptes individuels de FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2020</b>	<b>237</b>
18.3.1 Comptes	237
<b>18.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes individuels de FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2020</b>	<b>237</b>
<b>18.5 Informations financières pro forma</b>	<b>237</b>
<b>18.6 Date des dernières informations financières</b>	<b>238</b>
<b>18.7 Politique de distribution des dividendes</b>	<b>238</b>
18.7.1 Dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices	238
18.7.2 Politique de distribution	238
18.7.3 Délai de prescription	238
<b>18.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage</b>	<b>238</b>
<b>18.9 Changement significatif de la situation financière</b>	<b>241</b>

En application de l'article 19 du règlement 2017/1129 du Parlement européen et Conseil, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

- ◆ les comptes consolidés au titre de l'exercice 2019 figurant aux pages 245 à 293, ainsi que le rapport de nos commissaires aux comptes figurant aux pages 295 à 299 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 29 avril 2020 sous le numéro R. 20-005 qui est consultable à l'adresse internet suivante :

file:///C:/Users/U601055/AppData/Local/Temp/5ec4e58607b2d\_FDJ2019\_URD\_FR\_MEL2%20(3)-3.pdf

## 18.1 Comptes consolidés établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

### 18.1.1 Comptes

#### 18.1.1.1 Changement de date de comptes de référence

Non applicable.

#### 18.1.1.2 Normes comptables applicables/Changements de normes comptables

IFRS. Les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

#### 18.1.1.3 Comptes

Les comptes consolidés annuels du Groupe établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 figurent en Annexe 1.

## 18.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 figure en Annexe 2.

## 18.3 Comptes individuels de FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

### 18.3.1 Comptes

#### 18.3.1.1 Changement de date de comptes de référence

Non applicable.

#### 18.3.1.2 Normes comptables applicables/Changements de normes comptables

Normes françaises. Les états financiers de FDJ SA au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

#### 18.3.1.3 Comptes

Les comptes individuels de FDJ SA établis en normes françaises pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 figurent en Annexe 3.

## 18.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes individuels de FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes individuels de FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 figure en Annexe 4.

## 18.5 Informations financières pro forma

Non applicable.

## 18.6 Date des dernières informations financières

31 décembre 2020.

## 18.7 Politique de distribution des dividendes

### 18.7.1 Dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices

Les dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices se sont élevés à :

- ◆ 122 M€ au titre de l'exercice 2018 (soit 610 € par action) ;
- ◆ 86 M€ au titre de l'exercice 2019 (soit 0,45 € par action) ;
- ◆ 172 M€ au titre de l'exercice 2020 (soit 0,90 € par action)<sup>(1)</sup>.

### 18.7.2 Politique de distribution

FDJ confirme son objectif, pour les exercices 2020-2025, de distribution de 80 % de son résultat net consolidé, sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale annuelle des actionnaires.

### 18.7.3 Délai de prescription

Conformément à la loi, les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

## 18.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Les principaux litiges dans lequel le Groupe est impliqué sont détaillés ci-dessous. La société n'a pas connaissance, pour une période couvrant au moins les 12 derniers mois précédant la date du Document d'Enregistrement Universel, d'autres procédures gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens

ou dont elle est menacée) qui pourraient avoir ou ont eu récemment des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité et/ou celles du Groupe. À la date du Document d'Enregistrement Universel, lorsque les sommes réclamées étaient très significatives, FDJ a toujours été condamnée à payer des montants bien moindres.

(1) Montant proposé à l'assemblée générale du 16 juin 2021.



## Litiges courtiers mandataires relatif au réseau de distribution de FDJ

Les courtiers-mandataires constituaient le réseau de distribution intermédiaire sur lequel FDJ s'appuyait pour commercialiser ses jeux auprès du réseau de détaillants jusqu'en 2015.

Au cours des 20 dernières années, les contrats conclus avec chaque courtier-mandataire ont fait l'objet de modifications successives et le nombre de secteurs est ainsi passé de plus de 300 à une centaine en 2014. Ainsi, à la suite de négociations menées en 2003, un avenant au contrat standard de courtier-mandataire a été signé portant notamment sur l'amélioration et l'efficacité du circuit de distribution par la diminution du nombre de secteurs géographiques. Souhaitant poursuivre la rationalisation et la modernisation de son organisation commerciale, FDJ a conduit en 2010 et 2011, une nouvelle négociation avec le réseau de courtiers-mandataires qui n'a pas permis de trouver un accord avec eux.

En 2012, une nouvelle sectorisation a eu lieu, suite à une offre de départ proposée par FDJ prévoyant une indemnité majorée par rapport à l'indemnité contractuellement prévue, ainsi qu'à l'arrivée à terme d'un certain nombre de contrats au 66<sup>e</sup> anniversaire du courtier mandataire. Cette nouvelle sectorisation a donné lieu au départ de 25 courtiers-mandataires sur un total de 133 courtiers mandataires.

En 2014, FDJ a pris la décision de restructurer son réseau de distribution et mettre en œuvre sa nouvelle politique commerciale. Elle a adressé le 22 mai 2014 à chaque courtier mandataire un courrier portant résiliation de son contrat moyennant un préavis de 18 à 30 mois et le versement d'une indemnité contractuellement prévue.

### Litiges individuels

Suite à la modification de la sectorisation de 2012, 12 contentieux ont été introduits par des courtiers-mandataires à titre individuel entre 2012 et 2015. Ces courtiers mettaient en jeu la responsabilité contractuelle de FDJ pour non-respect des stipulations relatives à la cession des contrats et leur éventuelle reprise. Ils demandaient le paiement d'une indemnité de départ majorée dépassant le taux contractuel prévu. Les courtiers-mandataires assignataires considéraient également le refus opposé par FDJ aux cessionnaires proposés par eux comme abusif. Ces litiges sont respectivement en cours devant la Cour d'Appel de Versailles et la Cour de cassation.

### Litiges collectifs

Les courtiers-mandataires ont également introduit trois contentieux collectifs.

#### Litige 106 CM

Le 16 mai 2012, 106 courtiers-mandataires ont assigné FDJ devant le Tribunal de commerce de Nanterre aux fins de voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant matérialisant l'accord de sectorisation négocié en 2003. Certains courtiers-mandataires se sont désistés. Ils sont désormais 85 demandeurs.

Le sursis à statuer a été prononcé dans l'attente de la décision à intervenir dans le litige UNDJ exposé ci-après.

Le 11 décembre 2011, l'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux – l'association professionnelle représentant les intérêts des courtiers-mandataires – a assigné FDJ devant le Tribunal de grande instance de Paris en nullité de l'avenant de juillet 2003. L'UNDJ considérait que l'avenant créait un déséquilibre significatif entre les droits et les obligations des parties et sollicitait la condamnation de FDJ au paiement de dommages et intérêts. Par jugement du 27 mars 2018, le Tribunal de grande instance de Paris a déclaré l'UNDJ irrecevable pour défaut de droit d'agir et l'a déboutée de ses demandes. L'UNDJ a interjeté appel de cette décision. La Cour d'Appel de Paris a prononcé la caducité de la déclaration d'appel de l'UNDJ par ordonnance du 19 décembre 2018.

Le litige UNDJ étant désormais terminé mais n'ayant tranché que la question de la recevabilité de l'action par l'association professionnelle, les 85 courtiers mandataires ont régularisé des conclusions de reprise d'instance devant le Tribunal de commerce de Nanterre le 21 février 2020 afin de voir trancher le fond du litige. L'affaire est en cours devant le Tribunal de commerce.

#### Litige 67 CM

Le 22 mai 2014, FDJ a résilié les contrats de l'ensemble des courtiers-mandataires sur le fondement de l'article 7 de l'avenant de 2003.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné FDJ devant le Tribunal de commerce de Paris pour contester la résiliation de leurs contrats et solliciter des dommages et intérêts pour non-respect du préavis lié à l'ancienneté de la relation commerciale ainsi qu'une demande d'indemnisation complémentaire liée à la valeur de leur secteur évaluée à quatre fois les commissions de l'année précédente. Par jugement du 3 octobre 2016, le Tribunal les a intégralement déboutés de leurs demandes.

Le 23 novembre 2016, les courtiers-mandataires ont interjeté appel de ce jugement devant la Cour d'Appel de Paris qui a confirmé le jugement en toutes ses dispositions dans un arrêt du 27 mars 2019. Les courtiers mandataires ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt le 14 juin 2019. Cette affaire est en cours devant la Cour de Cassation.

#### Litige 6 CM

Le 28 juin 2016, six courtiers-mandataires retraités ont assigné FDJ devant le Tribunal de commerce de Paris.

Les courtiers exposent que la FDJ en résiliant abusivement le 22 mai 2014 les contrats de tous les courtiers mandataires en activité aurait rendu impossible la cession des contrats des courtiers mandataires partant à la retraite. Leur demande de dommages et intérêts est évaluée à quatre fois le montant des commissions perçues lors de l'année précédant la résiliation. Un courtier mandataire s'étant désisté, ils sont désormais cinq demandeurs.

Cette procédure a fait l'objet d'un sursis à statuer par jugement en date du 9 décembre 2019 dans l'attente de la décision de la Cour de cassation dans l'affaire opposant les 67 courtiers mandataires à FDJ.

## Litige Soficoma relatif à l'actionnariat de FDJ

Avant l'introduction en Bourse de la société, le capital de FDJ était strictement fermé et réservé à cinq catégories de personnes physiques ou morales limitativement énumérées dans les statuts. Parmi cette liste, figurait une société civile ou commerciale dont le capital était détenu exclusivement par des personnes physiques ou morales ayant la qualité de courtiers mandataires. Les courtiers-mandataires étaient entrés au capital de FDJ en 1988 à hauteur de 3 % par l'intermédiaire de la société Soficoma constituée à cet effet.

La réorganisation de son réseau de distribution a conduit FDJ à notifier le 22 mai 2014 à ses courtiers-mandataires la résiliation de leur contrat. Le 21 novembre 2016, le préavis de résiliation des derniers contrats de courtiers-mandataires est arrivé à expiration. À compter de cette date, FDJ ne comptait plus de courtiers-mandataires dans son réseau.

Le conseil d'administration du 15 décembre 2016 a donc constaté que Soficoma ne remplissait plus les conditions de capacité pour être actionnaire et a décidé du rachat des actions de Soficoma par FDJ, au prix de 2 607,99 € par action, soit un prix total de 15 647 940 €, correspondant au prix fixé lors de la dernière assemblée générale de FDJ du 25 mai 2016, conformément à l'article 15 des statuts de FDJ. Soficoma a contesté le fait de devoir céder ses actions FDJ et a refusé la cession. Le 18 mai 2017, FDJ a consigné le prix de cession à la Caisse des Dépôts et Consignations.

C'est dans ce contexte que le 23 mai 2017, FDJ a assigné la société Soficoma devant le Tribunal de commerce de Marseille aux fins de voir juger qu'en application des statuts de FDJ, la société Soficoma était tenue, conformément aux stipulations des statuts de FDJ, de céder ses 6 000 actions FDJ pour un prix total de 15 647 940 € dans les trois mois suivant la décision du conseil d'administration, de constater la perte par la société Soficoma de sa qualité d'actionnaire de FDJ à la date de la consignation du prix de cession, et d'autoriser la retranscription du transfert dans ses registres.

Le 10 janvier 2018, la société Soficoma a assigné en intervention forcée la République Française, représentée par l'Agence des Participations de l'État, devant le Tribunal de commerce de Marseille, pour abus de son droit de vote et demande que soient jugées nulles les décisions des assemblées générales des 27 mai

2015, 25 mai 2016 et 15 juin 2017. Soficoma sollicitait, en outre, que soit ordonnée la convocation d'une nouvelle assemblée générale en vue de voter sur une résolution fixant la valeur de l'action de FDJ, que soit désigné préalablement un mandataire aux fins de voter au lieu et place de la République Française à l'assemblée générale et soit désigné préalablement un expert afin de procéder à l'évaluation des actions composant le capital de FDJ.

Par jugement du 23 mai 2019, le Tribunal de commerce de Marseille a constaté la perte par Soficoma des conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ compte tenu de la résiliation des contrats de courtiers mandataires intervenue le 22 mai 2014 et de l'expiration du dernier préavis le 21 novembre 2016, dit et jugé que Soficoma était tenue de céder les 6 000 actions qu'elle détenait à FDJ pour un prix total de 15 647 940 € dans le délai de trois mois suivants la réunion du conseil d'administration du 15 décembre 2016, déclaré valable l'engagement de cession contenu dans les statuts de FDJ, constaté la perte par Soficoma de sa qualité d'actionnaire de FDJ à compter de la date de consignation des fonds auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations, soit à compter du 18 mai 2017 et autorisé FDJ à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces 6 000 actions.

Soficoma a interjeté appel de cette décision le 20 juin 2019 devant la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence. Cette affaire est en cours devant la Cour d'Appel.

Parallèlement, Soficoma a assigné FDJ le 27 décembre 2017 devant le Tribunal de commerce de Nanterre pour qu'il constate sa qualité d'actionnaire de FDJ au jour de l'assemblée générale annuelle du 15 juin 2017 et qu'il condamne cette dernière à lui verser la somme de 3 720 000 € correspondant au montant de ses dividendes dus au titre des 6 000 actions correspondant à sa participation. Le sursis à statuer sur la question des dividendes a été prononcé le 26 décembre 2018 dans l'attente de l'issue du litige en cours devant le Tribunal de commerce de Marseille. Cette affaire est toujours en sursis à statuer en raison du litige en cours devant la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, et à la suite de la division du nominal des actions de la société, ces 6 000 actions représentent 5 730 000 actions.

## Procédures administratives *The betting and gaming council* relatives à certains actes intéressant les activités sous droits exclusifs de FDJ

Dans une décision du Conseil d'État en date du 19 août 2020 (n°436439) par laquelle ce dernier a rejeté la demande permettant la saisine du Conseil Constitutionnel en QPC, il est indiqué que trois recours ont été intentés par la même partie (*The betting and gaming council*), l'un contre l'Ordonnance, l'autre contre le Décret Droit Exclusifs et le dernier contre le décret Contrôle étroit.

Ces trois recours restent pendants devant le Conseil d'état. FDJ n'est partie à aucun de ceux-ci et n'est donc pas destinataire des éléments et pièces de ces procédures.

## 18.9 Changement significatif de la situation financière

La loi Pacte prévoit que les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 sont clos à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et que les sommes déposées sur ces fonds doivent être versées à l'État au plus tard le 30 décembre 2022 conformément à l'article 3 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve. Au 31 décembre 2020, le montant de ces fonds, reclassés en dettes financières, s'élevait à 156 M€. Fin février 2021, FDJ a procédé au règlement de cette somme.

Par ailleurs, les lots non réclamés sont dorénavant tous versés à l'État chaque année, avant le 30 juin, au titre de l'exercice précédent, conformément à l'article 2 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels. Jusqu'en 2019, les versements à l'État portaient uniquement sur les lots non réclamés sur les jeux instantanés. Ces lots non réclamés, d'un montant de 70,5 M€ au 31 décembre 2020, ont été payés à l'État début mars 2021.



# Informations complémentaires concernant le capital social et stipulations statutaires

<b>19.1 Informations concernant le capital social</b>	<b>244</b>
19.1.1 Capital social	244
19.1.2 Actions détenues par la société ou pour son compte propre	244
19.1.3 Capital autorisé mais non émis	246
19.1.4 Autres titres donnant accès au capital	249
19.1.5 Tableau d'évolution du capital	249
19.1.6 Options sur le capital de la société	249
19.1.7 Titres non représentatifs du capital	249
<b>19.2 Stipulations statutaires</b>	<b>250</b>
19.2.1 Objet social	250
19.2.2 Raison d'être	250
19.2.3 Exercice social	250
19.2.4 Droits de vote	251
19.2.5 Modifications du capital social et des droits attachés aux actions	251
19.2.6 Dispositions législatives ou réglementaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	251
19.2.7 Franchissements de seuils	251
19.2.8 Identification des porteurs de valeurs mobilières	252
19.2.9 Assemblées générales	252

## 19.1 Informations concernant le capital social

### 19.1.1 Capital social

Au 31 décembre 2019, le capital social de la société s'élevait à 76 400 000 €, divisé en 191 000 000 actions ordinaires de 0,40 € de valeur nominale chacune, entièrement libérées, toutes de même catégorie.

Concernant les changements intervenus sur le capital social de la société, se reporter à la section « 16.1.1 Répartition du capital et des droits de vote », étant précisé que hormis les évolutions dans la répartition du capital survenues suite à l'introduction en Bourse de la société, le capital social n'a pas évolué sur les 3 dernières années.

### 19.1.2 Actions détenues par la société ou pour son compte propre

#### Actions détenues au 31 décembre 2020

En application de l'autorisation conférée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, le conseil d'administration a mis en œuvre le programme de rachat dans deux contextes différents :

- ◆ dans le cadre de l'offre réservée aux salariés (l'« Offre Réservée aux Salariés ») proposée aux salariés du Groupe concomitamment à la privatisation de FDJ par introduction en Bourse, FDJ a acheté 3 176 327 de ses propres actions aux fins de les remettre au FCPE groupe dépositaire des bénéficiaires de l'Offre Réservée aux Salariés. Le nombre d'actions était fondé sur les ordres d'achat passés dans le cadre de l'Offre Réservée aux Salariés. Certains salariés n'ayant pas acheté l'ensemble des actions réservées, FDJ a conservé 6 896 de ses propres actions au 31 décembre 2019. FDJ ne possède plus ces actions au 31 décembre 2020 ; ces actions ont été cédées aux salariés anglais dans le cadre du dispositif *Share Incentive Plan*, volet anglais de l'Offre Réservée aux Salariés réalisée en France ;
- ◆ le conseil d'administration du 19 décembre 2019 a décidé de conclure un contrat de liquidité auquel a été affectée la somme de 6 M€. Ce contrat est entré en vigueur le 23 décembre 2020, pour une durée allant jusqu'au 31 décembre 2020. Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité s'élevait à 12 986 actions.

Au total, le nombre d'actions ainsi détenues était égal à 26 333 actions au 31 décembre 2020 <sup>(1)</sup> Ces actions représentent les actions auto détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

#### Cadre juridique

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers ainsi que du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil

du 16 avril 2014 sur les abus de marché, le présent descriptif a pour objectif de décrire le programme de rachat d'actions de FDJ proposé à l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 16 juin 2021.

#### Part maximale du capital à acquérir, prix maximal d'achat, nombre maximal et caractéristiques de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du programme de rachat d'actions

Part maximale du capital de la société susceptible d'être rachetée : 10 % du nombre des actions composant le capital social de la société et 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la société s'il s'agit d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe. Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions que la société détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital de la société à la date considérée.

Prix maximal d'achat par action : 70 €, hors frais d'acquisition.

Montant maximal du programme autorisé : 700 M€.

Les titres que la société se propose d'acquérir sont exclusivement des actions ordinaires.

#### Durée du programme de rachat

L'autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'approbation de la résolution présentée à l'assemblée générale.

(1) Il est rappelé par ailleurs que 5 730 000 actions de la société font l'objet d'un contentieux devant la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence avec Soficoma, FDJ considérant avoir acheté ces actions le 18 mai 2017. Il est précisé à ce titre que l'assemblée générale mixte du 18 juin 2018 a décidé d'annuler les actions concernées sous la condition suspensive de ce qu'il soit fait droit à la demande formulée devant le Tribunal de commerce, c'est-à-dire que le Tribunal constate que (i) en application de l'article 15b) des statuts Soficoma était tenue de céder ses actions dans le délai de trois mois suivant la réunion du conseil d'administration ayant constaté la perte de ses conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ, (ii) FDJ a satisfait à son obligation de payer le prix des actions en consignation le 18 mai 2017 et (iii) Soficoma a perdu sa qualité d'actionnaire à cette date de consignation, soit le 18 mai 2017 et (iv) FDJ est autorisée à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces actions.

## Mise en œuvre du programme de rachat d'actions

### Bilan annuel du contrat de liquidité

Au titre du contrat de liquidité confié par la société à Exane BNP Paribas, au 31 décembre 2020, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- ◆ 26 333 titres La Française des Jeux ;
- ◆ 5 507 188 €.

Pour rappel, au 23 décembre 2019, date du début des interventions, les moyens suivants figuraient sur le compte de liquidité :

- ◆ 3 000 000 €.
- ◆ Lors du premier bilan semestriel au 30 juin 2020, les moyens suivants figuraient sur le compte de liquidité :
  - ◆ 28 728 titres La Française des Jeux ;
  - ◆ 2 362 486 €.

- ◆ Au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2020, il a été négocié un total de :
  - ◆ à l'achat, 738 559 titres, pour un montant de 18 558 282 € (5 367 transactions) ;
  - ◆ à la vente, 730 182 titres, pour un montant de 18 409 068 € (5 469 transactions).
- ◆ Au cours du 2<sup>d</sup> semestre 2020, il a été négocié un total de :
  - ◆ à l'achat, 583 166 titres, pour un montant de 18 451 560 € (4 820 transactions) ;
  - ◆ à la vente, 589 303 titres, pour un montant de 18 720 052 € (5 031 transactions).

Les moyens affectés au contrat de liquidité ont été augmentés de 3 000 000 € le 31 décembre 2020 pour être portés à 3 000 000 €.

### Nouveau programme de rachat d'actions

Il est proposé à l'assemblée générale annuelle ordinaire et extraordinaire du 16 juin 2021 d'autoriser le conseil d'administration à mettre en œuvre un nouveau programme de rachat d'actions et d'adopter une nouvelle résolution autorisant le conseil d'administration à annuler des actions :

Les principales conditions de ces autorisations financières sont décrites dans le tableau ci-dessous :

Objet	Durée	Objectifs possibles du programme de rachat d'actions par la société	Plafond particulier	Prix ou modalités de détermination du prix
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la société	18 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions de la société ;</li> <li>◆ Attribution ou cession d'actions aux salariés ;</li> <li>◆ Attribution gratuite d'actions aux salariés ou mandataires sociaux ;</li> <li>◆ Annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ;</li> <li>◆ Remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;</li> <li>◆ Animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action de la société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ la société ne pourrait détenir un nombre d'actions représentant plus de 10 % de son capital social tel qu'ajusté au résultat des opérations modifiant celui-ci postérieurement à cette assemblée ;</li> <li>◆ Le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation ou de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourrait excéder 5 % du capital social ;</li> <li>◆ Montant global affecté au programme de rachat : 700 M€.</li> </ul>	Prix d'achat maximum par action : 70 €
Réduction du capital de la société	18 mois	Annulation des actions auto détenues	Pas d'annulation de plus de 10 % du capital par période de 24 mois	

## 19.1.3 Capital autorisé mais non émis

Il est proposé à l'assemblée générale annuelle ordinaire et extraordinaire de conférer au conseil d'administration certaines délégations de compétence et de pouvoir dont le tableau récapitulatif figure ci-dessous :

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation
14	Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec maintien du droit préférentiel de souscription <i>Le droit préférentiel de souscription permet à tout actionnaire de pouvoir souscrire à l'augmentation de capital, au prorata de sa participation. Le droit préférentiel de souscription pourrait être négocié sur Euronext Paris et ainsi permettre aux actionnaires qui ne souhaitent pas participer à l'augmentation de capital de vendre ce droit préférentiel de souscription. Dans l'hypothèse d'une émission de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions nouvelles, la décision emporterait renonciation par les actionnaires à la souscription des actions susceptibles d'être obtenues à partir des titres initialement émis pour lesquels le droit préférentiel est maintenu.</i>	20 % du capital social + 700 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance Fixation d'un Plafond Global de 20 % du capital social	Le Plafond Global de 20 % constitue un plafond global maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la 14 <sup>e</sup> résolution et de celles conférées en vertu des 15 <sup>e</sup> , 16 <sup>e</sup> , 17 <sup>e</sup> , 18 <sup>e</sup> , 20 <sup>e</sup> , 21 <sup>e</sup> et 22 <sup>e</sup> résolutions.	26 mois
15	Délégation de compétence à donner au conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public (autre que l'offre visée au 1 <sup>er</sup> de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier) <i>Cette résolution permet au conseil d'administration de décider d'augmenter le capital en supprimant le droit préférentiel de souscription des actionnaires. En contrepartie, le prix d'émission ne peut pas être inférieur à un montant fixé par décret, à savoir, à la date des présentes, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant le début de l'offre au public diminuée d'une décote maximale de 10 %. Le conseil d'administration peut décider de donner un délai de priorité aux actionnaires existants. À la différence du droit préférentiel de souscription, celui-ci n'a pas de valeur économique. Il s'agit uniquement d'une priorité donnée aux actionnaires existants de souscrire à proportion de leur participation.</i>	10 % du capital social + 700 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Imputée sur le Plafond Global de la 14 <sup>e</sup> résolution <i>Cette résolution contient un sous-plafond de 10 % du capital sur lequel viendront s'imputer toutes les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription proposées à l'assemblée générale du 16 juin 2021. Cela permet d'assurer aux actionnaires que les augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription ne dépasseront pas, au total, 10 % du capital</i>	26 mois
16	Délégation de compétence à donner au conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre visée au 1 <sup>er</sup> de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, s'adressant exclusivement à des investisseurs qualifiés et/ou à un cercle restreint d'investisseurs <i>Cette résolution est très proche de la précédente, mais permet au conseil d'administration de réserver l'émission à un cercle restreint de personnes ou à des investisseurs institutionnels.</i>	10 % du capital + 700 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Imputée sur le Plafond Global de la 14 <sup>e</sup> résolution et sur le sous-plafond de la 15 <sup>e</sup> résolution <i>Cette résolution prévoyant une suppression du droit préférentiel de souscription, son montant s'impute non seulement sur le Plafond Global mais également sur le sous-plafond applicable aux opérations avec suppression du droit préférentiel de souscription</i>	26 mois



N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation
17	<p>Autorisation au conseil d'administration en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, à l'effet de fixer le prix d'émission selon les modalités décidées par l'assemblée générale, dans la limite de 10 % du capital par an.</p> <p><i>Aux termes du Code de commerce, en cas de suppression du droit préférentiel de souscription, le prix d'émission d'une action ne peut pas être inférieur à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant le début de l'offre au public diminuée d'une décote maximale de 10 %. La 17<sup>e</sup> résolution permet au conseil d'administration de ne pas prendre comme référence la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant le début de l'offre mais uniquement le dernier cours côté.</i></p>	Relative aux 15 <sup>e</sup> et 16 <sup>e</sup> résolutions Dans la limite de 10 % du capital social de la société	Plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée, ainsi que du Plafond Global fixé par la 14 <sup>e</sup> résolution	26 mois
18	<p>Délégation de compétence à donner au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription</p> <p><i>Cette résolution permet au conseil d'administration, en cas de demande excédentaire lors d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'augmenter le nombre de titres à émettre au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais (30 jours de la clôture de la période de souscription) et limites (15 % de l'émission initiale) prévus par la réglementation applicable.</i></p> <p><i>Cette résolution permet également de faciliter l'octroi de l'option de surallocation traditionnellement mise en place dans les opérations de marché.</i></p>	Limite prévue par la réglementation applicable (soit à ce jour 15 % de l'émission initiale)	Plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée, ainsi que du Plafond Global fixé par la 14 <sup>e</sup> résolution	26 mois
19	<p>Délégation de compétence à donner au conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres</p> <p><i>Cette résolution permet au conseil d'administration d'augmenter le capital un incorporant des primes, réserves ou bénéfices. Cette opération ne se traduirait pas nécessairement par l'émission de nouvelles actions et pourrait le cas échéant prendre la forme d'une augmentation de la valeur nominale de l'action. Elle bénéficierait à tous les actionnaires.</i></p>	Plafond fixé à la somme pouvant être légalement incorporée	Non imputée sur le Plafond Global de la 14 <sup>e</sup> résolution <i>Il n'est pas nécessaire d'imputer cette résolution sur le Plafond Global ni sur aucun autre plafond dans la mesure où elle consiste en un simple changement de poste au sein des capitaux propres, et s'applique à tous les actionnaires de manière proportionnelle à leur participation. Elle n'a pas d'impact dilutif pour les actionnaires.</i>	26 mois
20	<p>Délégation de pouvoirs à donner au conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société</p> <p><i>Cette résolution autorise le conseil d'administration à émettre des titres en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une société tierce. L'opération se traduisant par la remise d'actions à l'apporteur ou aux apporteurs, l'opération est effectuée avec suppression du droit préférentiel de souscription.</i></p>	Dans la limite de 10 % du capital social de la Société	Imputée sur le Plafond Global de la 14 <sup>e</sup> résolution et sur le sous-plafond de la 15 <sup>e</sup> résolution <i>Cette résolution prévoyant une suppression du droit préférentiel de souscription, son montant s'impute non seulement sur le Plafond Global mais également sur le sous-plafond applicable aux opérations avec suppression du droit préférentiel de souscription</i>	26 mois

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation
21	<p>Délégation de compétence à donner au conseil d'administration en vue de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société en cas d'offre publique initiée par la société</p> <p><i>L'opération se traduisant par la remise d'actions aux actionnaires de la société cible, l'opération est effectuée avec suppression du droit préférentiel de souscription. Cette résolution permet au conseil d'administration de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières, en vue de rémunérer des titres qui seraient apportés à FDJ dans le cadre d'une offre publique (comportant un échange) initiée par FDJ sur les titres d'une autre société dont les actions sont cotées</i></p>	Dans la limite de 10 % du capital social de la Société	<p>Imputée sur le Plafond Global de la 14<sup>e</sup> résolution et sur le sous-plafond de la 15<sup>e</sup> résolution</p> <p><i>Cette résolution prévoyant une suppression du droit préférentiel de souscription, son montant s'impute non seulement sur le Plafond Global mais également sur le sous-plafond applicable aux opérations avec suppression du droit préférentiel de souscription</i></p>	26 mois
22	<p>Délégation de compétence à donner au conseil d'administration en vue de procéder à une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise, avec suppression du droit préférentiel à leur profit, en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail</p> <p><i>Cette résolution permet au conseil d'administration de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise qui seraient mis en place au sein de la société ou de son groupe, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail.</i></p> <p><i>Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital serait déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du Code du travail et ne pourrait être ni inférieur de plus de 30 % à la moyenne des cours cotés de l'action sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, ni supérieur à cette moyenne ; toutefois, l'assemblée générale pourrait autoriser le conseil d'administration, si cette dernière le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.</i></p>	Dans la limite de 1 % du capital social de la Société	<p>Imputée sur le Plafond Global de la 14<sup>e</sup> résolution et sur le sous-plafond de la 15<sup>e</sup> résolution</p> <p><i>Cette résolution prévoyant une suppression du droit préférentiel de souscription, son montant s'impute non seulement sur le Plafond Global mais également sur le sous-plafond applicable aux opérations avec suppression du droit préférentiel de souscription</i></p>	26 mois

**Par ailleurs, figurent également ci-dessous les délégations de compétence et de pouvoir, conférées par l'assemblée générale des actionnaires du 4 novembre 2019 au conseil d'administration, toujours en vigueur à la date du Document d'Enregistrement Universel :**

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation
25	<p>Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la société, existantes ou à émettre, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la société et/ou de ses filiales ou de certains d'entre eux, dont l'acquisition définitive est conditionnée à des conditions de performance, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (sous condition suspensive)</p>	Dans la limite de 0,6 % du capital social de la société	N/a	38 mois

#### 19.1.4 **Autres titres donnant accès au capital**

À la date du Document d'Enregistrement Universel, la société n'a émis aucun titre donnant accès au capital autre que les actions.

#### 19.1.5 **Tableau d'évolution du capital**

Cf. 16.2 « Évolution de l'actionnariat ».

#### 19.1.6 **Options sur le capital de la société**

À la date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe aucune option sur le capital de la société

#### 19.1.7 **Titres non représentatifs du capital**

La société n'a émis aucun titre non représentatif du capital.

## 19.2 Stipulations statutaires

### 19.2.1 Objet social

L'assemblée générale de la société en date du 4 novembre 2019 a arrêté l'objet social de la société comme suit :

La société a pour objet la conception, l'organisation et l'exploitation des jeux d'argent, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires lui donnant les autorisations nécessaires en la matière. Elle peut plus largement poursuivre toute activité de divertissement à destination du public

Elle a également pour objet, en France ou à l'étranger, directement ou indirectement :

- ◆ la fourniture de produits et de services en relation avec les activités qu'elle exerce, notamment la fourniture de produits et

services au moyen de ses actifs technologiques, de son savoir-faire ou de son réseau de distribution ;

- ◆ la prise de participation et de tous intérêts dans toutes sociétés dont l'objet se rattache à l'activité de jeux d'argent ou à toute autre activité tendant à favoriser son développement, soit seule, soit en association, participation, groupement ou société, avec toutes autres personnes.

Elle peut poursuivre toutes opérations immobilières, mobilières, commerciales ou financières utiles à la réalisation des objets ci-dessus, ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles de faciliter le fonctionnement ou le développement de la société.

### 19.2.2 Raison d'être

Par décision de l'assemblée générale mixte du 18 juin 2020, les statuts de la société ont été modifiés afin d'y ajouter un préambule avant l'article 1 des Statuts à l'effet d'adopter une raison d'être de la société. La raison d'être de cette dernière est rédigée comme suit :

*« Le groupe FDJ propose à tous ceux qui aspirent à jouer et vivre des instants d'émotions, une offre de jeux diversifiée et responsable. Le jeu est notre métier, la contribution à la société notre moteur et la responsabilité notre exigence.*

*Afin de promouvoir une pratique récréative du jeu d'argent, nous plaçons au cœur de nos préoccupations l'accompagnement de nos clients, l'intégrité de nos jeux et la réduction des risques et des conséquences liés à notre activité. Ainsi nous agissons pour prévenir les comportements d'addiction et le jeu des mineurs.*

*Héritiers de la Loterie nationale créée pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre Mondiale, nous perpétons*

*nos actions sociétales et solidaires et notre participation au financement de l'intérêt général.*

*Partenaires majeurs du commerce de proximité, nous rendons nos jeux et services accessibles au plus grand nombre, grâce à un réseau de commerçants présent sur tous les territoires.*

*Forts de l'engagement de nos collaborateurs et de notre capacité d'innovation, notre ambition est de poursuivre notre développement dans le cadre d'un modèle responsable et utile à la société, et d'un dialogue étroit avec nos parties prenantes. ».*

À ce titre, un Comité des Parties prenantes a été constitué en décembre 2020 afin d'accroître le dialogue entre le Groupe et les acteurs de son environnement socio-économique sur les grands enjeux de son activité, et de suivre la mise en œuvre des engagements pris à la suite de la publication de sa raison d'être (pour plus d'informations voir Annexe 5 « Déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe »).

### 19.2.3 Exercice social

L'exercice social de la société commence le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

## 19.2.4 Droits de vote

Conformément aux dispositions de l'article 9 « Droits et obligations attachés aux actions » des statuts de la société, il a été attribué à compter du 4 novembre 2019 un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité

de capital qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire depuis deux ans au moins.

## 19.2.5 Modifications du capital social et des droits attachés aux actions

Le capital social pourra être augmenté, amorti ou réduit dans les conditions et par tous moyens prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

## 19.2.6 Dispositions législatives ou réglementaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Conformément à la loi Pacte et à l'Ordonnance, quelle que soit sa participation, l'État exerce, à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, un contrôle étroit sur FDJ se traduisant notamment par :

- ◆ l'obligation pour le Président, le directeur général et les directeurs généraux délégués de FDJ d'être agréés par les ministres chargés du Budget et de l'Économie (qui ne pourraient refuser d'accorder leur agrément que pour des motifs tenant à l'existence de certaines condamnations ou tirés du non-respect des objectifs mentionnés dans l'Ordonnance) ;

- ◆ l'obligation, pour un actionnaire, personne physique ou morale, agissant seul ou de concert, souhaitant détenir plus de 10 % ou d'un multiple de 10 % du capital ou des droits de vote de FDJ, d'être approuvé préalablement par les ministres chargés du Budget et de l'Économie (l'autorisation ne peut être refusée que pour un motif tiré de la sauvegarde de l'ordre public, de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, des nécessités de la sécurité publique et de la lutte contre le jeu excessif ou pathologique).

## 19.2.7 Franchissements de seuils

Aux termes de l'article 11 des statuts de la société, outre les déclarations de franchissement de seuils légaux, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, une fraction du capital ou des droits de vote de la société :

- ◆ égale ou supérieure à 1% du capital social ou des droits de vote de la société, ou tout multiple de ce pourcentage jusqu'à 5 % du capital ou des droits de vote ; et
- ◆ égale ou supérieure à 0,5 % du capital social ou des droits de vote de la société, ou tout multiple de ce pourcentage au-delà de 5 % du capital ou des droits de vote, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires,

doit informer la société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception, adressée au siège social au plus tard à

la clôture du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

Pour la détermination des seuils visés ci-dessus, il est tenu compte des actions ou droits de vote détenus indirectement et des actions ou des droits de vote assimilés aux actions ou aux droits de vote possédés tels que définis par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

En cas d'inobservation des stipulations du présent article, sur demande consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la société, l'actionnaire qui n'aurait pas procédé à la déclaration susvisée dans le délai prescrit sera privé du droit de vote dans toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date d'une déclaration de régularisation.

La société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires les informations qui lui auront été notifiées, ainsi que, le cas échéant, le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

## 19.2.8 Identification des porteurs de valeurs mobilières

Conformément à l'article L. 228-2 du Code de commerce en vue de l'identification des détenteurs des titres au porteur, la société ou son mandataire est en droit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, soit au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres,

soit directement à un ou plusieurs intermédiaires mentionnés à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, les informations concernant les propriétaires de ses actions et des titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

## 19.2.9 Assemblées générales

### Tenue des assemblées générales (article 24 des statuts)

Les assemblées générales ou spéciales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Sur décision du conseil d'administration, le déroulement de l'assemblée peut être retransmis par tout moyen de visioconférence ou de télétransmission. Le cas échéant, il en est fait mention dans l'avis de convocation.

Les assemblées générales ou spéciales sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

L'assemblée désigne un bureau composé du Président de séance, de deux scrutateurs et d'un secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée représentant le plus grand nombre de voix et, sur leur refus, par ceux qui viennent après jusqu'à acceptation.

### Participations aux assemblées (article 25 des statuts)

Tout actionnaire peut participer à toute assemblée, soit personnellement, physiquement ou par correspondance, soit par mandataire, sur justification de son identité et de l'enregistrement comptable de ses titres à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité. L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur.

Si le conseil d'administration le prévoit, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires

qui participent à toute assemblée générale ou spéciale, personnellement ou par mandataire, par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication permettant leur identification tels qu'Internet, selon les modalités qu'il a définies préalablement conformément à la loi et aux règlements en vigueur.

Le cas échéant, il est fait mention de cette faculté et de l'adresse du site aménagé à cette fin dans l'avis de réunion publié au Bulletin des annonces légales obligatoires.

### Vote par correspondance ou procuration

Il ne sera pas tenu compte des formulaires de vote par correspondance ou par procuration sous forme papier qui n'auront pas été reçus effectivement au siège social de la société ou au lieu fixé par l'avis de convocation au plus tard trois jours avant la date de réunion de l'assemblée générale ou spéciale. Ce délai peut être abrégé par décision du conseil d'administration.

Les formulaires électroniques de vote à distance ou de procuration peuvent être reçus par la société jusqu'à la veille de la réunion de l'assemblée, au plus tard à 15 heures, heure de Paris.

Tout actionnaire ayant exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, pourra néanmoins céder tout ou partie des actions au titre desquelles il a exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation. Cependant, si la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société, sur notification de l'intermédiaire habilité teneur de compte, invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation.

Nonobstant toute convention contraire, aucune cession, ni aucune opération réalisée après le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en compte par la société.

### Représentation des actionnaires

Un actionnaire peut se faire représenter dans les conditions fixées par les lois et règlements.

# Contrats importants

Voir :

- ◆ Convention conclue avec l'État le 16 octobre 2019, décrite au paragraphe 9.1.1. « Régime des droits exclusifs confiés à FDJ » (voir également chapitre 17 « Transactions avec des apparentés »);
- ◆ Contrat d'assurance lié aux risques de contrepartie décrit au paragraphe 3.3.5 « Risque de contrepartie ».



# **Documents accessibles au public**

Les statuts, procès-verbaux des assemblées générales et autres documents sociaux de la société, ainsi que les informations financières historiques et toute évaluation ou déclaration établis par un expert à la demande de la société, devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur, peuvent être consultés au siège social de la société.

L'information réglementée au sens des dispositions du règlement général de l'Autorité des marchés financiers sera également disponible sur le site Internet de la société ([www.groupefdj.com](http://www.groupefdj.com)).

# Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2020

Compte de résultat consolidé	258
État du résultat global consolidé	259
État de la situation financière consolidée	260
Tableau des flux de trésorerie consolidés	262
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	263
Notes annexes	265



**A1**

## Compte de résultat consolidé

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de milliers d'euros. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

En millions d'euros	Note	31.12.2020	31.12.2019
Mises	4.1	15 959,2	17 239,5
Part revenant aux gagnants	4.1	- 10 851,8	- 11 698,6
<b>Produit Brut des Jeux</b>	<b>4.1</b>	<b>5 107,5</b>	<b>5 540,9</b>
Prélèvements publics	4.1	- 3 242,7	- 3 498,0
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	4.1	-	- 127,8
Autres activités paris sportifs	4.1	13,9	9,7
<b>Produit Net des Jeux</b>	<b>4.1</b>	<b>1 878,7</b>	<b>1 924,8</b>
<b>Produit des autres activités</b>	<b>4.1</b>	<b>40,9</b>	<b>30,8</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4.1</b>	<b>1 919,6</b>	<b>1 955,6</b>
Coût des ventes	4.2.1	- 1 079,0	- 1 191,0
Coûts marketing et communication	4.2.1	- 329,7	- 330,4
Coûts administratifs et généraux	4.2.1	- 172,5	- 173,1
Autres produits opérationnels	4.2.1	2,7	0,6
Autres charges opérationnelles	4.2.1	- 16,3	- 9,7
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>4.2.1</b>	<b>324,7</b>	<b>252,0</b>
Autres produits opérationnels non courants	4.2.3	2,2	4,0
Autres charges opérationnelles non courantes	4.2.3	- 34,2	- 67,3
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>292,7</b>	<b>188,7</b>
Coût de l'endettement financier		- 5,4	- 2,3
Autres produits financiers		14,4	23,8
Autres charges financières		- 4,3	- 0,9
<b>Résultat financier</b>	<b>8.4</b>	<b>4,6</b>	<b>20,6</b>
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises	9	1,3	2,0
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>298,7</b>	<b>211,3</b>
Charge d'impôt sur le résultat	10.1	- 85,0	- 78,3
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>213,7</b>	<b>133,0</b>
Dont			
◆ Part du Groupe		213,7	133,0
◆ Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>11</b>	<b>1,12</b>	<b>0,70</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>11</b>	<b>1,12</b>	<b>0,70</b>

## État du résultat global consolidé

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2020	31.12.2019
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>213,7</b>	<b>133,0</b>
Couverture des flux de trésorerie, avant impôt	-1,5	-0,4
Couverture d'investissement net dans des activités à l'étranger, avant impôt	5,7	-2,1
Variation nette des écarts de conversion, avant impôt	-2,8	1,2
Impôt lié aux éléments recyclables	-1,1	0,9
<b>Éléments recyclés ou recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>0,2</b>	<b>-0,5</b>
Gains et pertes actuariels	2,4	-3,1
Impôts liés aux écarts actuariels	-0,6	0,5
<b>Éléments non recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>1,7</b>	<b>-2,7</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>1,9</b>	<b>-3,2</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>	<b>215,6</b>	<b>129,9</b>
Dont		
◆ Part du Groupe	215,6	129,9
◆ Participations ne donnant pas le contrôle	-	-

## État de la situation financière consolidée

### Actif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2020	31.12.2019
Écart d'acquisition	5	26,9	56,4
Droits exclusifs d'exploitation	6.1	355,5	370,7
Autres immobilisations incorporelles	6.1	165,7	148,3
Immobilisations corporelles	6.2	374,2	394,0
Actifs financiers non courants	8.1	571,4	584,3
Participations dans des coentreprises	9	14,7	14,5
<b>Actifs non courants</b>		<b>1 508,3</b>	<b>1 568,2</b>
Stocks		14,9	10,5
Créances clients et réseau de distribution	4.6.1	255,4	469,8
Autres actifs courants	4.6.2	214,8	314,8
Actifs d'impôts exigibles		15,8	18,9
Actifs financiers courants	8.1	215,7	272,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.2	673,2	201,5
<b>Actifs courants</b>		<b>1 389,8</b>	<b>1 287,8</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>2 898,0</b>	<b>2 856,0</b>

## Passif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2020	31.12.2019
Capital social		76,4	76,4
Réserves statutaires		91,7	87,5
Report à nouveau (incl. résultat de l'exercice)		530,8	407,4
Réserves des autres éléments du résultat global		- 0,1	- 2,1
<b>Capitaux propres part du Groupe</b>	<b>12</b>	<b>698,7</b>	<b>569,2</b>
Intérêts attribuables aux Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
<b>Capitaux propres</b>		<b>698,7</b>	<b>569,2</b>
Provisions pour retraites et engagements assimilés	4.8.3	53,2	56,9
Provisions non courantes	7	47,6	49,3
Passifs d'impôts différés	10.3	20,1	24,9
Passifs financiers non courants	8.1	510,0	229,7
<b>Passifs non courants</b>		<b>630,8</b>	<b>360,9</b>
Provisions courantes	7	13,3	16,7
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	4.7.1	249,0	411,6
Passifs d'impôts exigibles		0,3	0,7
Fonds joueurs courants	4.5	192,4	156,6
Passifs de prélèvements publics	4.7.2	412,0	414,8
Gains à payer – Disponibilités joueurs	4.7.3	288,8	189,3
Autres passifs courants	4.7.4	194,4	169,6
Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation	4.7.5	-	380,0
Passifs financiers courants	8.1	218,2	186,5
<b>Passifs courants</b>		<b>1 568,5</b>	<b>1 925,9</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>2 898,0</b>	<b>2 856,0</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'euros	Note	31.12.2020	31.12.2019
<b>Activités opérationnelles</b>			
<b>Résultat net consolidé de la période</b>		<b>213,7</b>	<b>133,0</b>
Variation des amortissements, dépréciation d'actifs		127,8	121,2
Variation des provisions		3,9	13,9
Plus ou moins-value de cession		1,3	0,1
Charge d'impôt		85,0	78,3
Autres éléments non cash du P&L		0,1	0,3
Résultat financier		- 4,6	- 20,6
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises		- 1,3	- 2,0
<b>Éléments sans incidence sur la trésorerie</b>		<b>212,1</b>	<b>191,2</b>
<b>Utilisation des provisions – décaissements</b>		<b>- 10,7</b>	<b>- 7,3</b>
<b>Intérêts reçus</b>		<b>9,6</b>	<b>9,1</b>
<b>Impôts payés</b>		<b>- 91,8</b>	<b>- 76,5</b>
Variation des clients et autres actifs courants		54,5	- 118,3
Variation des stocks		- 4,3	- 1,8
Variation des fournisseurs et autres passifs courants		312,3	76,9
Variation des autres éléments de besoin en fonds de roulement		- 2,0	- 1,7
<b>Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</b>		<b>360,5</b>	<b>- 44,8</b>
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles</b>	<b>8.3</b>	<b>693,3</b>	<b>204,7</b>
<b>Activités d'investissements</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 459,8	- 67,1
Acquisitions de titres		-	- 111,8
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,1	0,1
Variation des actifs financiers courants et non courants		110,0	- 2,7
Variation des prêts et avances consentis		- 36,8	1,8
Dividendes reçus des coentreprises et des participations		0,9	0,7
Autres <sup>(1)</sup>		- 9,7	1,0
<b>Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement</b>	<b>8.3</b>	<b>- 395,1</b>	<b>- 178,0</b>
<b>Activités de financement</b>			
Émission dette financière long terme		380,0	113,3
Remboursement part courante dette financière long terme		- 66,6	- 8,0
Remboursement dette de location		- 7,4	- 7,1
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère		- 83,4	- 118,3
Intérêts payés		- 8,3	- 1,8
Autres		- 0,2	- 3,8
<b>Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement</b>	<b>8.3</b>	<b>214,2</b>	<b>- 25,7</b>
Incidence de la variation des taux de change		- 0,9	0,2
<b>Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie nette</b>		<b>511,5</b>	<b>1,3</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 <sup>er</sup> janvier		201,5	167,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre		673,2	201,5
Concours bancaires courants au 1 <sup>er</sup> janvier		- 40,2	- 7,2
Concours bancaires courants au 31 décembre		- 0,3	- 40,2

(1) Cf. 1.3 Faits marquants – Restructuration de Sporting Group.



## Tableau de variation des capitaux propres consolidés

En millions d'euros

	Capital social	Réserves statutaires	Report à nouveau (incl. résultat de l'exercice)	Couverture flux de trésorerie	Écarts de conversion (incl. couverture d'investissement net)	Gains et pertes actuariels	Réserves des autres éléments du résultat global	Total capitaux propres part du Groupe	Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2018</b>	<b>76,4</b>	<b>85,4</b>	<b>401,0</b>	<b>0,2</b>	<b>2,1</b>	<b>-1,2</b>	<b>1,1</b>	<b>563,9</b>	<b>-</b>	<b>563,9</b>
<b>Résultat net 31.12.2019</b>	-	-	<b>133,0</b>	-	-	-	-	<b>133,0</b>	-	<b>133,0</b>
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-0,3	-0,2	-2,7	-3,1	-3,1	-	-3,1
<b>Résultat global de la période</b>	-	-	<b>133,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,2</b>	<b>-2,7</b>	<b>-3,1</b>	<b>129,9</b>	-	<b>129,9</b>
Affectation du résultat N-1	-	2,0	-2,0	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes 2018 distribués	-	-	-122,0	-	-	-	-	-122,0	-	-122,0
Autres <sup>(1)</sup>	-	-	-2,6	-	-	-	-	-2,6	-	-2,6
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2019</b>	<b>76,4</b>	<b>87,5</b>	<b>407,4</b>	<b>-0,1</b>	<b>1,9</b>	<b>-3,9</b>	<b>-2,1</b>	<b>569,2</b>	-	<b>569,2</b>
<b>Résultat net 31.12.2020</b>	-	-	<b>213,7</b>	-	-	-	-	<b>213,7</b>	-	<b>213,7</b>
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-1,1	1,2	1,8	1,9	1,9	-	1,9
<b>Résultat global de la période</b>	-	-	<b>213,7</b>	<b>-1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>215,6</b>	-	<b>215,6</b>
Affectation du résultat N-1	-	4,2	-4,2	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes 2019 distribués	-	-	-86,0	-	-	-	-	-86,0	-	-86,0
Autres	-	-	-0,2	-	-	-	-	-0,2	-	-0,2
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2020</b>	<b>76,4</b>	<b>91,7</b>	<b>530,8</b>	<b>-1,1</b>	<b>3,1</b>	<b>-2,2</b>	<b>-0,1</b>	<b>698,7</b>	-	<b>698,7</b>

(1) Le montant de 2,6 M€ inclut la contrepartie de la charge IFRS 2 au titre de l'Offre Réservee aux Salariés pour 5,5 M€, la perte sur transactions sur actions propres pour 9,1 M€ et l'effet d'impôt associé pour 1,2 M€.

Les produits et charges reconnus en autres éléments du résultat global sont constitués principalement des écarts actuariels liés aux engagements en matière d'indemnités de fin de carrière (2019 et 2020).



# Notes annexes

NOTE 1	Présentation générale du Groupe	266
NOTE 2	Référentiel et principes comptables	269
NOTE 3	Variations de périmètre	271
NOTE 4	Données opérationnelles	272
NOTE 5	Écarts d'acquisition (goodwill)	282
NOTE 6	Immobilisations incorporelles et corporelles	284
NOTE 7	Provisions et passifs éventuels	288
NOTE 8	Trésorerie et instruments financiers	289
NOTE 9	Participations dans les coentreprises	298
NOTE 10	Impôt sur le résultat	299
NOTE 11	Résultat par action	300
NOTE 12	Capitaux propres	301
NOTE 13	Transactions avec les parties liées	302
NOTE 14	Procédures contentieuses et judiciaires en cours	303
NOTE 15	Engagements hors bilan	304
NOTE 16	Événements postérieurs à la clôture	305
NOTE 17	Périmètre de consolidation	306
NOTE 18	Honoraires des commissaires aux comptes	307

## NOTE 1

## Présentation générale du Groupe

## 1.1 Informations générales

La Française des Jeux (FDJ) est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce, sous réserve des dispositions du cadre juridique tel que décrit dans la note 1.2. Son siège social est situé au 3/7, Quai du Point du Jour 92650 Boulogne-Billancourt. Elle est admise aux négociations sur le marché Euronext Paris depuis le 21 novembre 2019. Son actionnariat <sup>(1)</sup> en date du 31 décembre 2020 se répartit entre l'État français (22 %), des associations d'anciens combattants <sup>(2)</sup> (15 %), les fonds actionnariat salariés (4 %), Predica (5 %) et des détentions de moins de 5 % comprenant des investisseurs institutionnels français et internationaux et des actionnaires individuels. L'État exerce un contrôle étroit sur la société, se traduisant notamment par l'agrément par les ministres chargés de l'Économie et du Budget de la nomination du Président, du directeur général et des directeurs généraux délégués, et de tout franchissement de seuil de 10 % ou d'un multiple de 10 % du capital.

Au 31 décembre 2020, le Groupe, qui comprend 21 entités consolidées, exerce son activité d'opérateur et de distributeur de jeux d'argent en France, dans les départements métropolitains et d'Outre-Mer, dans quatre collectivités d'Outre-Mer et à Monaco. Il est présent à l'international, notamment à travers ses participations dans les sociétés suivantes :

- ◆ FGS UK, société britannique, qui développe notamment la technologie de paris sportifs du Groupe ;
- ◆ Sporting Group, britannique, acquis en mai 2019 et incluant 4 sociétés, qui propose des services de gestion de l'offre et du risque aux opérateurs de paris sportifs d'une part, et des offres de paris sportifs (*spread betting* ou paris à fourchette, et *fixed odds* ou paris à cotes fixes) d'autre part ;
- ◆ Beijing ZhongCaï Printing (BZP), imprimerie de tickets de loterie localisée en Chine ;
- ◆ Services aux Loteries en Europe (SLE), coopérative de droit belge créée dans le cadre d'Euromillions pour assurer les prestations de tirage et d'administration du tirage pour le compte des loteries participantes ;
- ◆ Loteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux ;
- ◆ FGS Canada, société de droit canadien qui développe la technologie de paris sportifs.

Les états financiers consolidés résumés reflètent la situation financière et le résultat de FDJ et de ses filiales (« le Groupe »), ainsi que les participations du Groupe dans les coentreprises. Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la société mère.

## 1.2 Contexte réglementaire du groupe FDJ (le Groupe)

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, fortement réglementé et strictement régulé par l'État.

Le ministre chargé du Budget était investi des fonctions de régulateur des jeux d'argent et de hasard. L'ensemble des activités de FDJ sous droits exclusifs, les paris sportifs en ligne de FDJ étant régulés et exploités dans le cadre d'un agrément délivré par l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL), à laquelle a succédé l'Autorité nationale des jeux (ANJ) le 23 juin 2020. À compter de cette date, l'ANJ est chargée de contrôler les activités de jeux et paris exploités par FDJ sur le fondement des droits exclusifs qui lui sont confiés pour vingt-cinq ans, à savoir les paris sportifs qu'elle commercialise en points de vente et les jeux de loterie proposés en points de vente et en ligne. L'ANJ est également compétente pour contrôler les paris sportifs que FDJ exploite en ligne et en concurrence, en vertu de l'agrément qui lui a été accordé par l'ARJEL pour cinq ans en 2010, puis renouvelé en 2015, puis le 8 septembre 2020 par l'ANJ.

Les textes applicables fixent comme objectifs à FDJ de veiller à prévenir le développement des phénomènes de dépendance et le jeu des mineurs, assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux, canaliser la demande dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, prévenir les risques d'une exploitation des jeux à des fins frauduleuses ou criminelles en particulier aux fins de blanchiment, et enfin contribuer à la lutte contre le jeu illégal et la manipulation des compétitions ou manifestations sportives en lien avec des paris.

## 1.3 Faits marquants

1.3.1 Nouveau cadre réglementaire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020

L'article 138 de la loi 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises a modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics et de la rémunération de FDJ applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution. Ce changement d'assiette, des mises au Produit Brut des Jeux (PBJ) <sup>(3)</sup>, est intervenu au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Les Taux de Retour aux Joueurs (TRJ) <sup>(4)</sup> sont définis dans une fourchette, avec un taux plancher et un taux plafond, pour chaque gamme de jeux de loterie, tandis que ceux des paris sportifs commercialisés en ligne d'une part, et en réseau physique de distribution d'autre part, sont respectivement soumis à un plafond.

(1) Engagement d'abstention et de conservation d'autres actionnaires de la société. L'UBFT, la FNAM et la Confédération Nationale des buralistes de France se sont engagés à conserver leurs Actions (y compris celles achetées le cas échéant dans le cadre de l'Offre) 18 mois suivant la date de règlement-livraison de l'Offre (correspondant à l'offre à prix ouvert et placement global auprès d'investisseurs institutionnels, avec une date de règlement-livraison au 22 novembre 2019), sauf exceptions (offre publique d'achat ou d'échange sur les Actions ou transfert à une société contrôlée). MASFIP a pris un engagement similaire mais pour une durée de 12 mois.

Engagement d'abstention de la société pour 180 jours calendaires suivant la date de règlement-livraison de l'Offre, sauf exceptions (notamment Offre Réservée aux Salariés, programme de rachat d'actions, attribution gratuite d'actions, actions détenues par Soficoma, opération de croissance externe).

Engagement d'abstention et de conservation de l'État pour 18 mois suivant la date de règlement-livraison de l'Offre, sauf exceptions (cession dans le cadre de l'Offre, mise en place d'une offre aux salariés, transfert au profit d'un industriel français, opération de croissance externe, transfert à une entité contrôlée, apport à une offre publique d'achat ou d'échange sur les Actions).

(2) Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) et Fédération Nationale André Maginot (FNAM).

(3) Différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

(4) Part revenant aux gagnants en pourcentage des mises.

Une évolution du TRJ a par conséquent un impact sur le Produit Net des Jeux (PNJ) <sup>(1)</sup>. En effet, le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du Produit Brut des Jeux (PBJ), lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ peut donc varier en fonction du TRJ appliqué à chaque jeu par FDJ (effet marge), ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume).

À TRJ constants, le taux de PNJ, ramené à un pourcentage des mises, reste néanmoins relativement proche de celui qui prévalait auparavant, comme l'illustre le tableau ci-dessous pour quatre des six jeux ayant un montant de mises supérieur au milliard d'euros.

	TRJ *	PNJ jusqu'au 31.12.2019	PNJ à compter du 01.01.2020
Loto®	55,35 %	12,60 %	11,91 %
Euromillions	50,00 %	12,60 %	13,33 %
Amigo	67,55 %	11,30 %	12,03 %
Cash	71,00 %	10,90 %	10,75 %

\* TRJ théoriques fixés aux termes d'un arrêté de répartition des mises en date du 9 mars 2006 modifié.

L'assiette des prélèvements publics applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs est désormais constituée du PBJ et non plus des mises, sauf pour les territoires suivants : Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon.

Les prélèvements destinés au Budget général de l'État sont désormais fixes (en % du PBJ) ; ils ne correspondent donc plus pour chaque jeu, comme auparavant, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du PNJ.

Les taux de TVA restent inchangés.

Les passifs de prélèvements publics sont désormais réglés sur un rythme mensuel le mois suivant, alors qu'ils étaient majoritairement versés à un rythme hebdomadaire auparavant. Ceux au titre du mois de décembre font l'objet d'un acompte versé le même mois.

Ce même article prévoit également que les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 sont clos à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et que les sommes déposées sur ces fonds doivent être versées à l'État au plus tard le 30 décembre 2022 conformément à l'article 3 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, avec l'entrée en vigueur du nouveau cadre fiscal et réglementaire relatif aux jeux d'argent et de hasard, le risque de contrepartie des jeux de loterie n'est plus assuré par les fonds de contrepartie mais par une police d'assurance. Elle est souscrite par FDJ dans le cadre d'un contrat annuel auprès de plusieurs compagnies d'assurances pour la couverture des risques cumulés de contrepartie des jeux de loterie reposant sur une mécanique de contrepartie. En 2020, la police souscrite couvre l'impact net cumulé sur le PNJ des pertes éventuelles de contrepartie sur l'exercice, pour un montant compris entre 6 M€ (franchise) et 150 M€ (plafond), et dans la limite des gains payables au titre d'un tirage unitaire fixée à 100 M€ conformément à l'article 8 du décret 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari Mutuel Urbain. La prime d'assurance est présentée dans les coûts administratifs et généraux et, le cas échéant, les paiements liés aux sinistres figurent en autres produits opérationnels.

Les lots non réclamés sont dorénavant tous versés à l'État chaque année, avant le 30 juin de l'exercice suivant, conformément à l'article 2 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle

et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels.

Jusqu'en 2019, les versements à l'État portaient uniquement sur les lots non réclamés sur les jeux instantanés tandis que les lots non réclamés relatifs à des jeux de tirage ou de paris sportifs étaient conservés au sein des fonds de réserve pour financer des opérations promotionnelles, sous forme de mises offertes ou d'abondements de gains. Comme indiqué précédemment, ces fonds sont désormais clos et devront être reversés à l'État avant le 30 décembre 2022.

#### Versement à l'État en contrepartie de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation

L'ordonnance n° 2019-15 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe à 25 ans la durée de sécurisation par FDJ des droits exclusifs. Le décret en Conseil d'État du 17 octobre 2019 approuvant le Cahier des Charges, et après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, a fixé le montant de la contrepartie financière due par FDJ à 380 M€. Cette contrepartie financière a été réglée à l'État le 21 avril 2020.

Un actif incorporel amorti sur 25 ans, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la loi Pacte, est enregistré dans les comptes du Groupe à compter du 30 juin 2019.

Un crédit syndiqué destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation a été mis en place le 1<sup>er</sup> avril 2020 auprès d'un syndicat de banques (Bred Banque Populaire, de la Caisse d'Épargne Île-de-France, de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France, de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Paris et d'Île-de-France et du Crédit Lyonnais). D'un montant nominal de 380 M€, il est à taux variable et d'une durée de vingt ans. Une couverture d'une durée de 6 ans et à hauteur de près de 50 % de la dette a été souscrite.

Ses principales caractéristiques sont :

- ◆ un remboursement par échéances trimestrielles ;
- ◆ un remboursement anticipé volontaire possible et sans pénalité au bout de 18 mois ;
- ◆ un remboursement anticipé obligatoire en cas de perte des droits exclusifs, perte du contrôle étroit de l'État ou en cas de survenance d'un changement de contrôle (l'État passe en dessous de 10 % du capital et/ou un tiers détient plus de 33,33 % du capital ou des droits de vote) ;
- ◆ une marge évoluant selon le ratio d'endettement consolidé du Groupe.

(1) PBJ net des prélèvements publics.

### 1.3.2 Crise sanitaire du Covid-19 et conséquences économiques

2020 a été marquée par la crise du Covid-19.

Le Groupe a réagi très rapidement en déclenchant dès février son plan de continuité d'activité, dont l'objectif est de garantir les meilleures conditions de sécurité et de travail à ses collaborateurs, dont la très grande majorité a basculé en télétravail, et de maintenir la continuité de son exploitation, notamment au niveau de ses systèmes d'information et de sa chaîne logistique.

L'activité du Groupe a néanmoins été affectée par la crise, essentiellement pendant le 1<sup>er</sup> confinement qui a eu lieu du 17 mars au 11 mai. Sur cette période, les mises du Groupe ont enregistré une baisse de près de 60 %, reflet, notamment du recul de plus de 90 % des paris sportifs, après l'annulation de la quasi-totalité des manifestations sportives, tandis que la loterie, hors le jeu Amigo totalement arrêté, limitait sa baisse par rapport à la même période 2019 à environ 40 %, la forte croissance des mises sur la loterie digitale ne compensant que très partiellement la baisse d'activité en points de vente.

Ce recul s'est traduit par une réduction mécanique du chiffre d'affaires de l'ordre de 200 M€ et un impact sur l'EBITDA estimé à environ 100 M€, compte tenu de la baisse de la composante variable des coûts des ventes (principalement la rémunération des intermédiaires de vente). Afin de limiter cet impact sur ses résultats, le Groupe a rapidement mis en œuvre un plan d'économies de plus de 80 M€ (soit plus de 10 % de ses coûts fixes). La totalité de ce plan d'économies a été réalisée sur l'exercice. La réduction des dépenses publi-promotionnelles, et en premier lieu du plan média sur le 1<sup>er</sup> semestre, a représenté la majorité de ces économies. Une réduction des dépenses de fonctionnement (frais de déplacement, honoraires et communication) a par ailleurs été menée, ainsi qu'un allègement temporaire du dispositif d'animation commerciale. Ce plan n'a pas obéré la capacité du Groupe à actionner les différents leviers pour soutenir la reprise d'activité du 2<sup>d</sup> semestre 2020, et notamment le soutien des opérations commerciales engagées (lancements et relancements de jeux, super jackpots...).

En effet, dès mi-juin, les mises du Groupe ont retrouvé un niveau globalement comparable à celui de la même période de 2019, après, notamment, la reprise progressive des principales compétitions sportives à partir de mi-mai et la réouverture des bars début juin. Sur le 2<sup>d</sup> semestre, les caractéristiques très différentes du 2<sup>d</sup> confinement (30 octobre - 15 décembre, avec des bars encore fermés depuis) en ont rendu l'incidence sur les résultats du Groupe limitée, impactant principalement le jeu Amigo du fait de l'extinction des écrans en points de vente. L'activité du Groupe a enregistré une croissance globale de 3 %, portée tant par la dynamique toujours forte des paris sportifs que par l'attractivité des jeux de tirage, tels Loto® et Euromillions bénéficiant par ailleurs de plusieurs cycles longs, tandis que les jeux instantanés ont conservé un niveau d'activité comparable.

#### Solidité financière

La situation de liquidité du Groupe est satisfaisante. Sa situation financière est restée solide sur l'année, avec une trésorerie mobilisable à court terme supérieure à 1 Md€, et est confortée par la mise en place, en février 2021, de lignes de crédit confirmées non utilisées à hauteur de 150 M€.

Le Groupe n'a pas demandé à bénéficier des dispositifs publics de soutien financier ou d'activité partielle mis en place par l'État.

#### Mesures de solidarité et de protection

Le Groupe s'est montré solidaire avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Afin de soutenir son réseau de détaillants pendant les deux périodes de confinement, FDJ a mis en place des mesures d'accompagnement, adaptées à la situation de chacun, avec notamment une suspension des prélèvements financiers pour les points de vente fermés, et une gestion assouplie des prélèvements pour les détaillants ouverts. Les prélèvements avaient repris à l'issue de la première période de confinement, dans le respect du calendrier de rééchelonnement. À fin 2020, le réseau de détaillants compte près de 30 000 points de vente, leur nombre ne s'est que faiblement érodé au cours de l'exercice. Seuls les bars exclusifs restent actuellement fermés en raison de la crise sanitaire.

Les dates limites de paiement des gains ont par ailleurs été repoussées afin que les gagnants puissent se faire payer leurs gains à l'issue des périodes de confinement.

Les actions de solidarité, de protection et de sensibilisation suivantes ont été menées :

- ◆ solidarité avec les salariés : maintien de l'intégralité de la rémunération pour les salariés qui n'ont pas pu exercer leur activité, sans recours aux dispositifs d'aide mis en place par l'État ;
- ◆ solidarité nationale : dons de jours de congé des collaborateurs (équivalent monétisé de 0,30 M€ versé à des associations œuvrant contre le virus) et d'un mois de salaire des mandataires sociaux ;
- ◆ contribution à l'effort national dans la lutte contre la Covid-19, avec notamment un don d'1 M€ versés à la cause « Tous unis contre le virus », menée par la Fondation de France, l'AP-HP et l'Institut Pasteur ;
- ◆ don de 1,20 M€ de FDJ en faveur des personnes vulnérables et notamment des jeunes adultes, particulièrement fragilisés par la crise, et de 0,2 M€ de la Fondation FDJ, remis à des associations partenaires du Groupe.

Les coûts engagés en lien direct avec ces mesures, ainsi que les achats de masques à destination des salariés et des détaillants, ont été comptabilisés en résultat courant (4 M€).

#### Tests de dépréciation

Des tests de dépréciation effectués dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 ont fait apparaître des pertes de valeur sur l'UGT Sporting Group. Au 30 juin 2020, sa valeur d'utilité avait été évaluée à 60 M€ pour un montant d'actif net de 83,5 M€, conduisant à la constatation en autres charges opérationnelles non courantes d'une dépréciation des écarts d'acquisition de 23,5 M€, soit 26 M€. L'actualisation de ce test au 31 décembre n'a pas donné lieu à dépréciation complémentaire.

#### Restructuration de Sporting Group

Suite aux décisions prises en 2019 sur la réorientation stratégique des activités de Sporting Group, huit sociétés ont été placées en liquidation, engendrant une perte en capital court terme déductible fiscalement réduisant l'impôt à hauteur de 20 M€. Du fait de leur mise en liquidation, ces entités sortent du périmètre de consolidation à fin décembre 2020. L'impact sur la trésorerie du Groupe au 31 décembre 2020 est de - 10,4 M€, présenté en Investissements dans le tableau de flux de trésorerie du Groupe conformément à IAS 27. Cette trésorerie reviendra au Groupe le jour où la liquidation sera officiellement prononcée.

## NOTE 2

## Référentiel et principes comptables

## 2.1 Base de préparation des états financiers

Les comptes consolidés de FDJ et de ses filiales (« le Groupe »), qui sont publiés au titre de l'exercice 2020, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards*, tel qu'adopté dans l'Union Européenne au 31 décembre 2020.

Le conseil d'administration a arrêté le 11 février 2021 les états financiers consolidés au 31 décembre 2020.

Les notes aux comptes consolidés présentent les principes comptables dans la même section que les commentaires sur les données chiffrées, afin de faciliter la lecture des états financiers.

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 sont disponibles sur le site internet (rubrique Finance/Publications Financières).

2.1.1 Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2020

Les amendements et interprétations d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2020 (amendement, modification des références au Cadre Conceptuel des normes, amendement à IAS 1 et IAS 8 – Définition de la matérialité, amendement, IFRS 3 – Définition d'une activité, amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – Réforme des taux de référence et amendement à IFRS 16 – avantages octroyés aux preneurs dans le contexte du Covid-19) approuvés par l'Union Européenne et applicables pour la première fois aux exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020 n'ont pas d'incidence sur les états financiers du Groupe.

## 2.1.2 Textes non encore adoptés par l'Union Européenne

- ◆ Amendement à IAS 16 (Immobilisations corporelles – Produits antérieurs à l'utilisation prévue).
- ◆ Amendements des IFRS cycle 2018-2020.
- ◆ IFRS 1 (filiale devenant un nouvel adoptant).
- ◆ IFRS 14 (comptes de report réglementaires).
- ◆ IFRS 17 (contrats d'assurance).

Les analyses de ces textes sont en cours. À ce stade, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif.

## 2.1.3 Textes adoptés par l'Union Européenne et non appliqués par anticipation par le Groupe

Aucune norme ou interprétation applicable n'a été appliquée par anticipation au 31 décembre 2020. Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif à venir.

## 2.2 Principes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de manière permanente à toutes les périodes présentées.

Les états financiers consolidés ont été élaborés en respectant les principes de continuité d'exploitation et d'indépendance des exercices. Ils ont été établis selon le principe du coût historique, à l'exception des actifs et passifs financiers (voir notes 4.6, 4.7, 8.1 et 8.2 ci-après).

Les actifs et les passifs sont présentés dans l'état de la situation financière en distinguant les éléments courants et non courants.

Conformément à la norme IAS 1, un actif est classé en actif courant lorsqu'il satisfait à l'un des critères suivants :

- ◆ l'entité s'attend à réaliser l'actif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (stocks, créances clients) ou dans les douze prochains mois suivant la date de clôture ;
- ◆ l'entité détient l'actif essentiellement aux fins d'être négocié (actifs financiers à la juste valeur par résultat) ;
- ◆ l'actif constitue de la trésorerie ou équivalent de trésorerie.

Tous les autres actifs sont classés en actifs non courants.

Un passif est classé en passif courant lorsqu'il satisfait à l'un des critères suivants :

- ◆ l'entité s'attend à régler le passif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (dettes fournisseurs) ou dans les douze prochains mois suivants la date de clôture ;
- ◆ l'entité détient le passif essentiellement aux fins d'être négocié (passifs financiers à la juste valeur par résultat).

Tous les autres passifs sont classés en passifs non courants.

### 2.2.1 Consolidation

Les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2020 regroupent les états financiers de la société mère, FDJ SA, et des filiales contrôlées et des coentreprises.

Le contrôle est défini par la capacité pratique d'exercer un droit pour diriger les activités clés (ayant une incidence importante sur les rendements), les expositions aux rendements variables (dividendes, variation juste valeur, économies fiscales) et la capacité à agir sur les rendements.

Les filiales, qui sont les entités dans lesquelles le Groupe détient une participation représentant plus de la moitié des droits de vote ou dont il a le contrôle, directement ou indirectement, sont consolidées par intégration globale.

Les coentreprises dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint et sur lesquelles il a des droits sur l'actif net, directs ou indirects, sont mises en équivalence.

L'ensemble des sociétés clôture leurs comptes au 31 décembre.

Les transactions entre les sociétés intégrées, ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé, sont éliminés.

### 2.2.2 Conversion

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros (sauf mention contraire).

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction. Les créances et dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion sont inscrits en résultat.

Les états financiers des entités étrangères, dont la monnaie fonctionnelle est différente de celle de FDJ, sont convertis en euros sur la base des cours de change constatés, à la date de clôture pour les comptes de la situation financière, et sur la base du taux moyen de la période pour le compte de résultat.

Les différences de conversion sont portées directement en autres éléments du résultat global au poste « écart de conversion » et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice à la date où les activités seront cédées.

L'acquisition de Sporting Group au Royaume-Uni, a été réalisée en livres sterling. Une dette externe en livres sterling avait été souscrite dans le but de couvrir la situation nette de Sporting Group contre un risque de change. À la date de clôture, l'actif net des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est la livre sterling en devises (63.3 M£) est supérieur au montant notionnel de la dette (60 M£). Conformément à IAS 39.102 et IAS 21.8, les écarts de change sur la dette externe considérés comme la part efficace de la couverture seront comptabilisés en capitaux propres consolidés jusqu'à la date de déconsolidation, et viennent en compensation des écarts de conversion comptabilisés lors de la consolidation des entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre sterling. La part inefficace de la couverture est comptabilisée immédiatement en résultat financier.

### 2.2.3 Recours à des jugements et des estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs et les produits et charges à la date de clôture.

L'évolution de l'environnement économique et financier et de la crise du Covid-19 a conduit le Groupe à renforcer les procédures de suivi des risques. Cet environnement a été pris en considération par le Groupe dans les estimations comme les *business plans* et les taux d'actualisation utilisés pour les tests de perte de valeur ou les calculs de provisions.

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base des informations régulièrement mises à jour. Les résultats futurs des opérations concernées peuvent différer de ces estimations.

Les estimations significatives réalisées par le Groupe portent principalement sur les éléments suivants :

- ◆ le taux d'actualisation et les hypothèses de départ pour les avantages au personnel (note 4.8.3) ;
- ◆ l'appréciation des risques juridiques et leur quantification pour les provisions pour risques et les provisions pour litiges (note 7) ;
- ◆ le taux d'actualisation et les hypothèses de plan d'affaires pour l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition (note 5) ;
- ◆ les durées d'utilité et la valeur recouvrable pour l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles (note 6) ;
- ◆ l'appréciation du risque de non-recouvrement des impayés pour l'évaluation de la valeur recouvrable des créances sur le réseau de distribution (note 4.6) ;
- ◆ la juste valeur des actifs non cotés sur des marchés actifs pour les actifs financiers (note 8).

Outre l'utilisation d'estimations, le Groupe fait usage de jugements pour définir le traitement comptable le plus adapté pour certaines activités et transactions, notamment lorsque les normes et interprétations IFRS en vigueur ne traitent pas de manière précise des problématiques comptables concernées :

- ◆ l'identification ou non de contrats de location dans certains accords (note 2.2.4 IFRS 16) ;
- ◆ les regroupements de secteurs opérationnels pour la présentation des secteurs (note 4.3).



## NOTE 3

**Variations de périmètre****3.1 Variations de périmètre de l'exercice 2020**

Dans le cadre de la cessation d'activité de certaines entités du groupe Sporting, les sociétés suivantes ont été mises en liquidation au cours du 2<sup>d</sup> semestre : Romney, Betstat, Touchbet et RPA Software (Malte), et Spynsol, Spynsolln, et BGPH (Royaume-Uni). La société RPA AB en Suède a été cédée à une société extérieure au Groupe en vue de sa mise en liquidation.

L'ensemble de ces opérations fait suite aux décisions de réorientation stratégique prises en 2019 et de cessation d'activité de *trading* en propre proposée par Sporting Group. Celui-ci est désormais constitué des sociétés Sporting Index Ltd., Spin Services Ltd. et Spin Services Canada Inc. détenues par Sporting Index Holdings Ltd. Les incidences dans les comptes du Groupe sont détaillées en note 1.3 Faits marquants – Restructuration de Sporting Group.

Suite à l'entrée de Svenska Spel (Suède) dans le capital de LEIA au 1<sup>er</sup> octobre 2020, le pourcentage d'intérêt du Groupe dans cette société a été ramené de 25 % en 2019 à 20 %. Cette opération n'a pas d'incidence significative dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

FDJ Services, société française chargée de la fourniture de services de paiement et services connexes <sup>(1)</sup> au sens du Code monétaire et financier, détenue à 100 % par FDJ, a été créée le

16 décembre 2020 et est intégrée globalement, sans incidence significative dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

DVRT 13, société française de services de divertissements, détenue à 100 % par FDJ, a été créée le 28 décembre 2020 et est intégrée globalement, sans incidence significative dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

Le projet d'acquisition de Bimedia (éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente) initié en 2019, n'est pas allé à son terme, les conditions suspensives prévues au contrat n'ayant pas pu être toutes levées dans les délais, notamment celle liée à l'approbation de cette opération par l'Autorité de la concurrence française.

**3.2 Variations de périmètre de l'exercice 2019**

Le Groupe a finalisé le 30 mai 2019 l'acquisition de 100 % de Sporting Group, qui est contrôlé et intégré globalement par FDJ depuis cette date. Le prix d'acquisition s'élevait à 103 M£, soit 116 M€, financé à hauteur de 100 M£ par une dette externe, et a été alloué pour 28,9 M£ à la clientèle, 16,8 M£ au titre des technologies et 3,8 M£ aux immobilisations corporelles, puis à l'écart d'acquisition.

FGS Canada, société canadienne de développement de technologie de paris sportifs, détenue à 100 % par FDJ Gaming Solutions (FGS), a été créée en mai 2019.

(1) Dans la limite de l'agrément, en cours, délivré par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et Résolution (APCR), en charge de la supervision des secteurs bancaires et d'assurance, veille à la préservation de la stabilité du système financier et à la protection des clients et assure également une mission de lutte contre le blanchiment des capitaux.

## NOTE 4

## Données opérationnelles

## 4.1 Produit Net des Jeux (PNJ) et chiffre d'affaires

Les mises sont réparties entre les joueurs, les prélèvements publics et FDJ.

## Part revenant aux gagnants (voir note 4.7.3 pour la dette correspondante)

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, la part revenant aux gagnants est encadrée par l'article 8 du décret n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari Mutuel Urbain. En 2019, elle était fixée par l'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 du ministre chargé du Budget.

## Part revenant aux gagnants

(en % des mises)

2020

2019

	2020	2019
<b>Jeux de tirage</b>	entre 50 % et 72 % selon les gammes de jeux	entre 50 % et 70 %
<b>Ensemble des jeux instantanés</b>	entre 60 % et 75 % des mises selon les gammes de jeux, avec une moyenne annuelle maximum de 70,5 %	en moyenne annuelle au minimum de 50 % et au maximum de 70,5 %
<b>Paris sportifs en point de vente</b>	en moyenne annuelle au maximum de 76,5 %	en moyenne annuelle au maximum de 76,5 %
<b>Paris sportifs en ligne</b>	en moyenne annuelle au maximum de 85 %	en moyenne annuelle au maximum de 85 %

## Produit Brut des Jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part revenant aux gagnants.

## Prélèvements publics (voir note 4.7.2 pour la dette correspondante)

La loi Pacte prévoit, qu'à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'assiette de la rémunération de FDJ et des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs soit constituée du PBJ et non plus des mises, à l'exception des territoires suivants, pour lesquels les taux applicables et l'assiette restent inchangés : Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon.

Les taux de prélèvements destinés au Budget général de l'État sont désormais assis sur le PBJ et ne correspondent donc plus pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du Produit Net des Jeux.

Le taux de TVA reste inchangé, à 20 % du PNJ.

En 2020, les taux de prélèvements publics, hors impôt sur les sociétés, applicables sur les jeux sont les suivants :

En % du PBJ	Loto®/Euromillions	Autres jeux de loterie
ANS	5,10 %	5,10 %
CSG	6,20 %	6,20 %
CRDS	2,20 %	2,20 %
Budget Général de l'État	54,50 %	42,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>68,00 %</b>	<b>55,50 %</b>

En % du PBJ	Paris sportifs en PDV	Paris sportifs en ligne
Prélèvement fiscal sur les paris sportifs	27,90 %	33,70 %
ANS	6,60 %	10,60 %
Prélèvement social sur les paris sportifs	6,60 %	10,60 %
<b>TOTAL</b>	<b>41,10 %</b>	<b>54,90 %</b>

En 2019, les taux de prélèvements, en pourcentage des mises, hors impôt sur les sociétés, applicables sur les jeux étaient les suivants :

<i>En % des mises</i>	<b>2019</b>
CSG ( <i>en % des mises loteries</i> )	2,19 %
CRDS ( <i>en % des mises loteries</i> )	0,77 %
ANS ( <i>en % des mises totales</i> )	1,80 %
Prélèvement fiscal paris sportifs ( <i>en % des mises paris sportifs</i> )	5,70 %
Prélèvement social paris sportifs ( <i>en % des mises paris sportifs</i> )	1,80 %
Budget Général de l'État ( <i>en % des mises totales</i> )	Solde *

\* Solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux et sociaux, de la TVA et du PNI.

### Budget Général de l'État

À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, les prélèvements publics destinés au Budget Général de l'État sont régis par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte). Ils sont régis pour 2019 par l'article 88 de la loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012.

### Prélèvements sociaux (CRDS et CSG) sur les jeux de loterie

Les prélèvements sociaux regroupent la CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale) et la CSG (Contribution Sociale Généralisée).

CRDS : prélèvement défini pour 2020 par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 modifié par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996.

CSG : prélèvement défini pour 2020 par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la sécurité sociale modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par les articles L 136-7-1 et L 136-8 du Code de la sécurité sociale.

### Prélèvements fiscaux et sociaux spécifiques aux paris sportifs

Prélèvement fiscal : prélèvement défini pour 2020 par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI.

Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L 137-21 du Code de la sécurité sociale modifié par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par l'article 137-21 du Code de la sécurité sociale.

**Agence nationale du sport (ANS) :** prélèvement défini pour 2020 par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012, avec des plafonds respectifs de 72 M€ et 35 M€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au Budget Général de l'État, et pour 2019 par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012.

### TVA

La TVA, régie par le chapitre 1<sup>er</sup> du Titre II du Livre 1<sup>er</sup> du Code général des impôts, est assise sur le Produit Net des Jeux. Le taux applicable est de 20 %.

### Produit Net des Jeux (PNJ)

FDJ exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Le PNJ correspond à la rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux.

Jusqu'en 2019, le PNJ était assis sur les enjeux des joueurs (les mises) et était fixe pour les jeux sous droits exclusifs et variable pour les paris sportifs en ligne. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, suite à l'entrée en vigueur de la loi Pacte, le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du PBJ, lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ peut donc varier en fonction du TRJ de chaque jeu (effet marge) ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume et effet mix).

Le PNJ est constaté une fois l'ensemble des obligations de FDJ remplies. Ces obligations de prestations sont différentes selon les gammes de jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, la prestation de FDJ est terminée lorsqu'elle a enregistré la prise de jeu, organisé le tirage qui détermine la formule gagnante, effectué le calcul des gains et promulgué les résultats et rapports ;
- ◆ pour les jeux instantanés, en points de vente, la constatation des mises est effective dans les comptes de FDJ lorsqu'un certain nombre de tickets a été vendu, à savoir lorsque lesdits tickets sont passés dans le terminal de prises de jeu. Ainsi, la

vente est constatée avant que le livret (lot de tickets), d'une valeur comprise entre 150 et 300 €, ne soit intégralement épuisé. Compte tenu de la vitesse d'écoulement des livrets, la constatation d'une vente à l'unité conduirait à la constatation d'un revenu très proche de celui retenu dans les comptes. La vente en ligne est reconnue dès l'enregistrement de la mise du joueur ;

- ◆ pour les paris sportifs, les principes sont similaires aux jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies lorsque, une fois que l'événement sportif a eu lieu, le calcul des gains et la promulgation des résultats et des rapports sont effectués.

Le PNJ est donc net des gains versés ou à reverser aux joueurs et des sommes prélevées pour l'État.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation et la détermination du PNJ sont très fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, qui porte la totalité des flux de jeux depuis la validation des prises de jeux dans les points de vente et sur Internet, jusqu'à la comptabilisation du PNJ.

Dans un souci de comparabilité, les indicateurs financiers clés font l'objet dans le rapport de gestion d'une présentation retraitée des impacts liés au nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et de la prise en compte d'une année pleine de l'activité de Sporting Group, dont l'entrée dans le périmètre de consolidation du Groupe est effective depuis le 30 mai 2019. Les données au 31 décembre 2019 présentées ci-dessous correspondent à celles qui sont publiées fin 2019.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Jeux de tirage	643,7	666,7
Jeux instantanés	847,9	907,3
<b>Total Loterie</b>	<b>1 491,6</b>	<b>1 574,1</b>
Paris sportifs	372,0	340,4
Autres	15,1	10,4
<b>Total PNJ</b>	<b>1 878,7</b>	<b>1 924,8</b>
Produit des autres activités	40,9	30,8
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 919,6</b>	<b>1 955,6</b>

Le PNJ s'établit à 1 879 M€ en 2020 (1 925 M€ en 2019), soit une baisse de 2,4 % vs 7,4 % de baisse sur les mises en raison de l'application du nouveau cadre réglementaire en 2020 (notamment la suppression des dotations structurelles aux fonds de contrepartie).

Le produit des autres activités, qui comprend principalement les prestations de services à l'international, ainsi que l'activité paiement et services, s'élève à 41 M€ en 2020 (31 M€ en 2019).

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 920 M€ en 2020 (1 956 M€ en 2019), en diminution de 1,8 %.

## 4.2 Résultat opérationnel

### 4.2.1 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant ressort à 325 M€ contre 252 M€ en 2019.

Le coût des ventes s'établit à 1 079 M€ en 2020 contre 1 191 M€ en 2019, soit - 9,4 %. Il est constitué à hauteur de 772 M€ (865,5 M€ en 2019, soit - 10,8 %) de la commission versée aux détaillants qui suit l'évolution des mises réseau. Il en est de même pour la rémunération des secteurs commerciaux (33 M€ en 2020), qui se réduit de plus de 10 %. À cela s'ajoute une réduction des coûts de pilotage et d'animation en points de vente, du matériel en points de vente et des supports de jeux en raison de la crise sanitaire.

Les *coûts marketing et communication* s'établissent à 330 M€ en 2020, comme en 2019, (- 0,2 %). Leur quasi-stabilité est liée :

- ◆ au plan d'économies mis en œuvre en 2020 suite à la crise sanitaire, tant sur les BU (sport - 7,6 M€ ; loterie - 1,5 M€) que sur la Holding (- 6,9 M€).

La réduction de charges dans les BU concerne principalement les moyens publi-promotionnels en lien avec l'arrêt des compétitions sportives et la suspension du calendrier marketing loterie sur le 2<sup>e</sup> trimestre. Concernant la holding, les dépenses publicitaires sont en baisse, du fait de la baisse en 2020 des dépenses de sponsoring (notamment sur l'équipe

cycliste) ; en 2019, ces coûts incluaient des campagnes de publicité de relancement de Loto® et deux vagues de communication sur les jeux Patrimoine ;

- ◆ dont les effets ont été compensés par la progression de 15 M€ des charges de développement de l'offre de jeux et de services, conformément à la stratégie du Groupe, notamment sur les ABU.

Les *coûts administratifs et généraux* sont relativement stables, à 173 M€, contre 173 M€ en 2019 (soit - 0,3 %).

Les dépenses de R&D comptabilisées en charges en 2020 et 2019 se sont élevées respectivement à 30 M€ et 37 M€.

#### 4.2.2 Éléments du compte de résultat par nature

En millions d'euros	2020	2019
Charges de personnel	268,1	255,8
Dotations nettes aux amortissements	101,9	94,1
Charges de sous-traitance informatique	40,9	41,2

L'évolution des charges de personnel est commentée en note 4.8.2.

La croissance des dotations nettes aux amortissements est liée aux investissements réalisés qui sont présentés en notes 6.1 et 6.2. Leur évolution est principalement induite par les droits exclusifs d'exploitation, amortis dans les comptes du Groupe à compter de mai 2019.

#### 4.2.3 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les éléments inhabituels et significatifs figurent dans le résultat opérationnel sur les lignes « autres produits opérationnels non courants » et « autres charges opérationnelles non courantes », conformément à la recommandation de l'ANC 2013-03 du 7 novembre 2013. Ces éléments incluent pour l'essentiel des coûts de restructuration, résultats de cessions des immobilisations, pertes de valeurs sur actifs immobilisés et d'autres coûts non récurrents.

En 2020, ces charges nettes s'établissent à 32 M€. Ils comprennent principalement des dépréciations d'actifs (25,8 M€) et des coûts de restructuration (4,4 M€), ces derniers étant liés à l'arrêt de l'activité *trading* en propre de Sporting Group.

En 2019, elles portaient principalement sur :

- ◆ l'opération sur le capital de FDJ : 31 M€ de charges, dont plus de 7 M€ relatifs à l'offre réservée aux salariés ;
- ◆ Sporting Group (charge de 15 M€) ;
- ◆ la dépréciation de mobiliers en points de vente et logiciels d'exploitation (7 M€) consécutive à des résultats obtenus non alignés avec les objectifs fixés ; et
- ◆ des opérations de M&A (charge de 5 M€), portant notamment sur le projet d'acquisition de Bimedia, éditeur de logiciel, spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente.

Dans le cadre de loi Pacte et de la cession d'une partie de la participation de l'État dans le capital de FDJ, une partie des actions avait été réservée aux salariés et anciens salariés de

FDJ SA et de certaines de ses filiales, en France et au Royaume-Uni, à des conditions préférentielles d'acquisition portant sur un nombre d'actions existantes représentant 3,3 % du nombre total d'actions mises sur le marché lors de l'ouverture du capital de la société. Cette offre réservée aux salariés a été mise en œuvre au sein d'un Plan d'Épargne Groupe (« PEG »), permettant d'acquérir des actions FDJ par l'intermédiaire du fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) selon différentes formules proposées dans lesquelles, l'investissement est, sauf cas de déblocage anticipé, indisponible pendant 5 ans. Chacun des avantages consentis dans le cadre de l'offre réservée aux salariés a été valorisé et comptabilisé à la date d'octroi du 21 novembre 2019 conformément aux règles prescrites par la norme IFRS 2. Le prix des actions accordées aux particuliers a servi de base à la comptabilisation du rabais pour le prix des actions des salariés et anciens salariés. Les avantages accordés étant immédiatement acquis, la charge a été totalement reconnue sur l'exercice 2019. L'ensemble de ces coûts a été comptabilisé en « résultat non courant », pour un montant de 7,2 M€, à l'exception de l'actualisation, comptabilisée pour un montant de 3,6 M€, conformément à IFRS 2.

Au titre de l'exercice 2019, une charge nette de 14,7 M€ avait été enregistrée au titre de Sporting Group au sein des « autres produits et charges opérationnels non courants ». Cette charge nette se décomposait comme suit :

- ◆ perte de valeur de 11,5 M€ du goodwill (cf. note 5. Écarts d'acquisition) ;
- ◆ dépréciation d'actifs de technologie de 6,1 M€ ;
- ◆ provisionnement des contrats déficitaires à hauteur de 1 M€ ;
- ◆ produit de 3,9 M€ correspondant à la reprise de la dette constatée au titre du complément de prix.

### 4.3 Information sectorielle

L'information sectorielle est présentée conformément à IFRS 8 « secteurs opérationnels ». La ventilation retenue par le Groupe correspond aux secteurs opérationnels tels qu'ils sont régulièrement revus par les mandataires sociaux et les principaux décideurs opérationnels.

Les secteurs opérationnels retenus, issus des reporting internes, sont les suivants :

- ◆ Loterie, qui regroupe les activités liées aux jeux instantanés et jeux de tirage ;
- ◆ Paris sportifs, qui regroupe les activités de paris sportifs en points de vente et en ligne ;
- ◆ ABU (*Acceleration Business Unit*), qui regroupe les activités en développement (prestations de services à l'international, paiements et services, et divertissement).

La colonne Holding, qui regroupe les coûts centraux et liés à la marque (campagnes corporate), permet de réconcilier les données avec le compte de résultat du Groupe.

La marge contributive mesure la rentabilité, hors coûts centraux, générée par un secteur, indépendamment du renouvellement des investissements, des conditions de financement et des contraintes fiscales.

L'EBITDA, *Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization*, indicateur alternatif de performance du Groupe, correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements. Il met en évidence le résultat du Groupe hors renouvellement des investissements, coût du financement et de la fiscalité. Il n'est pas suivi par secteur opérationnel.

Les données ci-dessous sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour l'élaboration des états financiers consolidés du Groupe.

En millions d'euros	31.12.2020						
	BU Loterie	BU Paris sportifs	Autres secteurs – ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	12 733	3 186	40	-	15 959	-	15 959
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 337	769	2	-	5 107	-	5 107
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 492	372	15	-	1 879	-	1 879
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 495</b>	<b>372</b>	<b>52</b>	<b>1</b>	<b>1 920</b>	-	<b>1 920</b>
Coût des ventes	- 847	- 183	- 9	-	- 1 039	- 40	- 1 079
Coûts marketing et communication	- 145	- 86	- 46	- 24	- 301	- 28	- 330
<b>Marge contributive</b>	<b>502</b>	<b>103</b>	<b>- 3</b>	<b>- 23</b>	<b>579</b>	<b>- 68</b>	<b>511</b>
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	- 152	- 152	- 34	- 186
<b>EBITDA</b>	-	-	-	-	<b>427</b>	-	-
Amortissement	-	-	-	-	-	- 102	-
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)</b>	-	-	-	-	-	-	<b>325</b>

En millions d'euros	31.12.2019						
	BU Loterie	BU Paris sportifs	Autres secteurs – ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	13 684	3 538	17	-	17 239	-	17 239
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 695	845	1	-	5 541	-	5 541
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 574	340	10	-	1 925	-	1 925
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 578</b>	<b>341</b>	<b>36</b>	<b>1</b>	<b>1 956</b>	-	<b>1 956</b>
Coût des ventes	- 939	- 209	- 4	0	- 1 152	- 39	- 1 191
Coûts marketing et communication	- 147	- 95	- 33	- 31	- 305	- 25	- 330
<b>Marge contributive</b>	<b>492</b>	<b>36</b>	-	<b>- 30</b>	<b>498</b>	<b>- 64</b>	<b>434</b>
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	- 152	- 152	- 30	- 182
<b>EBITDA</b>	-	-	-	-	<b>346</b>	-	-
Amortissement	-	-	-	-	-	- 94	-
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)</b>	-	-	-	-	-	-	<b>252</b>

La proportion de chiffre d'affaires du Groupe réalisée en 2020 et 2019 hors du pays de résidence (France) est marginale (1,9 % en 2020 et 1,8 % en 2019).

Le Groupe n'a pas, compte tenu de son activité, de clients clé.

L'EBITDA, indicateur alternatif de performance du Groupe, correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Résultat opérationnel courant	325	252
Dotations nettes aux amortissements	-102	-94
<b>EBITDA</b>	<b>427</b>	<b>346</b>

En 2020, l'augmentation des dotations nettes aux amortissements est principalement induite par les droits exclusifs d'exploitation amortis sur une année pleine (15 M€ vs. 9 M€ pour sept mois en 2019).

## 4.4 Couverture des risques opérationnels

### 4.4.1 Couverture du risque de contrepartie sur les jeux

Le risque de contrepartie sur les jeux correspond :

- ◆ pour les jeux de loterie, à l'écart entre la part théorique des mises dévolue aux gagnants et le montant total des lots effectivement distribués ; et
- ◆ pour les paris sportifs, aux gains remportés de manière répétée, sur des longues périodes, sur des compétitions gagnées par les sportifs favoris.

Jusqu'au 31 décembre 2019, le risque de contrepartie était quasi intégralement couvert par un système de fonds de contrepartie, dont les principes de fonctionnement étaient définis par décret. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, concomitamment à l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation concernant le cadre fiscal et comptable des jeux d'argent et de hasard, le risque de contrepartie des jeux de loterie est désormais couvert par une police d'assurance. Elle est souscrite par FDJ auprès de plusieurs compagnies d'assurances pour la couverture des risques cumulés de contrepartie de jeux de loterie d'un montant unitaire maximum de 100 M€ par tirage et d'un total annuel de 150 M€, sous réserve de certaines conditions et d'une franchise annuelle de 6 M€. Il n'y a pas eu d'indemnisation sur 2020 au titre de cette police d'assurance. En complément de cette assurance, les risques de contreparties rares et extrêmes peuvent également être couverts par la réserve statutaire (voir note 12.4).

Les échéanciers des créances non encore réglées et non dépréciées, excluant les créances sur les entités mises en équivalence et les charges constatées d'avance (voir 4.6.2), sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2020								
	Valeur brute			Valeur nette	Net échu	Échéancier Échu Net			
	Non échu	Échu	Provisions sur Échu			0 - 3 mois	3 - 6 mois	6 - 12 mois	> 1 an
Créances clients et réseau de distribution	245,7	27,9	-18,3	255,4	9,6	7,7	0,9	0,7	0,3
Autres créances courantes	190,9	2,3	-	193,2	2,3	1,4	0,3	0,5	0,1
<b>CRÉANCES COURANTES</b>	<b>436,7</b>	<b>30,3</b>	<b>-18,4</b>	<b>448,6</b>	<b>11,9</b>	<b>9,2</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>0,4</b>

Les charges constatées d'avance sont non ventilées ci-dessus (21,6 M€ en 2020).

En millions d'euros	31.12.2019								
	Valeur brute			Valeur nette	Net échu	Échéancier Échu Net			
	Non échu	Échu	Provisions sur Échu			0 - 3 mois	3 - 6 mois	6 - 12 mois	> 1 an
Créances clients et réseau de distribution	461,4	24,8	-16,4	469,8	8,4	3,9	2,8	1,8	0,2
Autres créances courantes	284,9	0,4	-0,1	285,2	0,4	0,2	-	0,2	-
<b>CRÉANCES COURANTES</b>	<b>746,2</b>	<b>25,3</b>	<b>-16,5</b>	<b>755,0</b>	<b>8,8</b>	<b>4,1</b>	<b>2,8</b>	<b>2,1</b>	<b>0,2</b>

Les charges constatées d'avance sont non ventilées ci-dessus (29,6 M€ en 2019).

La crise sanitaire n'a pas accru significativement le risque de défaillance grâce au suivi existant, aux mesures d'accompagnement du réseau mises en place par le Groupe et aux aides de l'État auprès des points de vente.

#### 4.4.3 Gestion du risque de change

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe s'expose à des risques de change résultant de factures de fournisseurs étrangers libellées en devises étrangères. Ce risque est mesuré globalement pour chacune des devises concernées. La politique générale du Groupe est de couvrir ce risque par exercice.

Les devises sur lesquelles le Groupe a encouru une exposition significative sont le dollar américain (en 2020 et 2019), pour un montant maximum équivalent de 32,4 MUS\$ (29,2 MUS\$ en 2019) et la livre britannique (en 2020 et 2019), pour un montant maximum équivalent de 6,4 M£ (6,1 M£ en 2019).

La juste valeur des instruments dérivés de couverture de l'exposition en dollar US est de - 1,6 M€ fin décembre 2020 (0,1 M€ fin 2019) et porte principalement sur la couverture des achats en devises des supports de jeux. La juste valeur des instruments dérivés de couverture de l'exposition en livres est de - 0,1 M€ fin décembre 2020 (0,1 M€ fin 2019) et porte sur la couverture d'achats et de créances en livres.

En 2020, en cas de variation de + 0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 2,2 M€. En cas de variation de - 0,10 USD, elle aurait progressé de 2,7 M€. En cas de variation de + 0,10 £ pour 1 EUR de la parité EUR/£ sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait augmenté de 0,5 M€. En cas de variation de - 0,10 £, elle aurait diminué de 0,7 M€.

En 2019, en cas de variation de + 0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 3,0 M€. En cas de variation de - 0,10 USD, elle aurait progressé de 3,9 M€. En cas de variation de + 0,10 £ pour 1 EUR de la parité EUR/£ sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 0,9 M€. En cas de variation de - 0,10 £, elle aurait progressé de 1,1 M€.

#### 4.6 Créances courantes

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances courantes sont enregistrées à leur juste valeur compte tenu des échéances de paiement.

#### 4.5 Fonds joueurs

Le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 prévoyait la constitution de plusieurs fonds (fonds de réserve, fonds permanent, fonds de contrepartie et fonds commun aux jeux instantanés) dans les comptes de FDJ, ainsi que le mode d'alimentation de ces fonds. Il précisait que les sommes qui y sont inscrites servent au versement de lots ou gains supplémentaires aux gagnants, ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants aux jeux (fonds de réserve/fonds commun aux jeux instantanés) ou à la couverture des risques de contrepartie (fonds de contrepartie/fonds permanent). FDJ en est le dépositaire. À ce titre, ces fonds sont constitutifs de passifs pour FDJ.

Selon le paragraphe VI de l'article 138 de la loi Pacte du 22 mai 2019, les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et à l'article 48 de la loi de finances rectificative pour 1994, à savoir les fonds permanents, fonds de réserve, fonds commun aux jeux instantanés et fonds de contrepartie, sont clos à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et restitués à l'État au plus tard le 31 décembre 2022. Ils sont présentés dans les dettes financières courantes (voir note 8.1).

Les fonds de réserve comprenaient les lots et gains attribués à des gagnants mais non encaissés par ceux-ci dans le délai de forclusion. Pour les jeux de tirage, ce délai est de 60 jours après le tirage et pour les jeux instantanés de 30 jours après la clôture d'une émission. Ces lots font désormais l'objet d'un reversement l'exercice suivant, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels. En conséquence, les lots non réclamés sont en fin d'exercice reclassés en prélèvements publics.

Les fonds destinés à l'animation des jeux, prévus dans les règlements de chaque jeu concernés (par exemple fonds de report, fonds de supercagnotte), contiennent les sommes reportées sur des tirages ultérieurs en l'absence de gagnant, pour certains jeux et certains rangs de gains. Ces fonds n'ont pas été modifiés par la loi Pacte.

L'intégralité des fonds joueurs correspond à des fonds joueurs courants et comprend les fonds destinés à l'animation des jeux (192 M€ au 31 décembre 2020 et 157 M€ au 31 décembre 2019).

Les créances sont ultérieurement comptabilisées au coût amorti, qui correspond en pratique à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une analyse au regard du risque de crédit et de la probabilité de perte.

##### 4.6.1 Créances clients et réseau de distribution

En millions d'euros

	31.12.2020	31.12.2019
Créances clients (valeur brute)	24,7	33,7
Créances envers le réseau de distribution (valeur brute)	249,0	452,5
Dépréciation	- 18,3	- 16,4
<b>TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION</b>	<b>255,4</b>	<b>469,8</b>

Les créances clients sont liées à l'activité du Groupe avec des loteries étrangères pour la réalisation de services informatiques.

Le réseau de distribution est prélevé sur un rythme hebdomadaire du montant des mises qu'il collecte auprès des joueurs, nettes des lots payés aux joueurs et de ses commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions figurent au passif.

Les créances sur le réseau de distribution correspondent aux mises encaissées par le réseau sur la fin de l'année, et non encore prélevées par FDJ. Leur évolution en 2020 est liée à un effet calendrier.

La crise sanitaire n'a pas accru significativement le risque de défaillance grâce au suivi existant, aux mesures d'accompagnement du réseau mises en place par le Groupe et aux aides de l'État auprès des points de vente.



#### 4.6.2 Autres actifs courants

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Charges constatées d'avance	21,6	29,6
Autres créances courantes	193,2	285,2
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS</b>	<b>214,8</b>	<b>314,8</b>

Les charges constatées d'avance correspondent, à hauteur de 2,3 M€ au 31 décembre 2020 et de 12,5 M€ au 31 décembre 2019, aux charges assises sur des mises déjà encaissées au 31 décembre, et dont les tirages seront effectués sur l'exercice suivant (voir note 4.7.4 – produits constatés d'avance).

Au 31 décembre 2019, les autres créances courantes comprenaient principalement l'acompte sur excédent du fonds permanent (265 M€) sur la dette relative à l'excédent du fonds

permanent qui s'élevait à 311 M€ (voir note 4.7.4). Ces montants sont désormais présentés dans les passifs financiers courants (voir note 8.1).

Au 31 décembre 2020, les autres créances courantes incluent un acompte de 165,4 M€ sur les passifs de prélèvements publics, dont les modalités de règlement ont évolué suite à l'application de la loi Pacte.

#### 4.7 Dettes courantes

Lors de leur comptabilisation initiale, les dettes courantes sont enregistrées à leur juste valeur, qui correspond à la valeur nominale compte tenu des échéances de paiement.

Les dettes courantes sont ultérieurement comptabilisées au coût amorti.

##### 4.7.1 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Fournisseurs	105,5	133,5
Dettes envers le réseau de distribution	143,5	278,1
<b>TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION</b>	<b>249,0</b>	<b>411,6</b>

Les dettes envers le réseau de distribution correspondent aux lots payés aux joueurs par les détaillants et aux commissions du réseau sur la fin de l'année. Ces dettes font l'objet d'un paiement hebdomadaire. Leur niveau en fin d'exercice est notamment déterminé par le jour de la semaine qui correspond au 31 décembre. Cet effet calendrier explique principalement leur évolution en 2020.

##### 4.7.2 Passifs de prélèvements publics

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Passif – Budget Général de l'État	224,8	41,2
Passif – Prélèvements paris sportifs	75,2	23,3
Passif – Autres collectivités	41,5	39,1
<b>Sous-total</b>	<b>341,4</b>	<b>103,7</b>
Excédent du fonds permanent	-	311,1
Lots non réclamés	70,6	-
<b>PASSIFS DE PRÉLÈVEMENTS PUBLICS</b>	<b>412,0</b>	<b>414,8</b>

Au 31 décembre 2019, la dette relative à l'excédent du fonds permanent s'élevait à 311 M€, et l'acompte correspondant était de 265 M€ (voir note 4.6.2). Ces montants sont désormais présentés dans les passifs financiers courants (voir note 8.1).

La loi Pacte a modifié les modalités de règlements des prélèvements publics, désormais effectués sur un rythme mensuel en 2020 (vs. rythme hebdomadaire en 2019), expliquant l'augmentation de 237,7 M€ des autres passifs de prélèvements publics (Budget Général de l'État, prélèvements paris sportifs et autres collectivités).

Au 31 décembre 2020, l'intégralité des lots non réclamés figure dans les passifs de prélèvements publics, conformément à la loi Pacte. Au 31 décembre 2019, ces lots non réclamés alimentaient le fonds de réserve, pour ceux relatifs aux jeux de tirage, et le fonds permanent, pour ceux liés aux jeux instantanés. Ils figuraient au 31 décembre 2019 dans les passifs financiers courants

##### 4.7.3 Gains à payer – Disponibilités joueurs

Les gains à payer – disponibilités joueurs s'établissent à 289 M€ (189 M€ au 31 décembre 2019). Ils comprennent :

- ◆ les gains à payer qui sont des gains non forclos restant à payer aux joueurs (241 M€ au 31 décembre 2020 et 154 M€ au 31 décembre 2019), dont la croissance s'explique principalement par le report des dates limites d'encaissement des gains des joueurs proposé par FDJ durant le 2<sup>d</sup> confinement ;
- ◆ les disponibilités des joueurs en ligne (respectivement 48 M€ au 31 décembre 2020 et 35 M€ au 31 décembre 2019), i.e. les sommes disponibles sur les porte-monnaie des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionssportenligne.fr.

#### 4.7.4 Autres passifs courants

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Produits constatés d'avance	46,7	35,7
Autres dettes	147,8	133,9
<b>AUTRES PASSIFS D'EXPLOITATION COURANTS</b>	<b>194,4</b>	<b>169,6</b>

Les produits constatés d'avance sur les jeux, de 47 M€ au 31 décembre 2020 et 36 M€ au 31 décembre 2019, correspondent à des mises jouées en année n se rapportant à des tirages ou événements se déroulant en année n+1. Ils sont transformés en mises dans un délai maximum de cinq semaines. Leur évolution de + 11,0 M€ porte principalement sur Euromillions, pour lequel le tirage du 1<sup>er</sup> janvier 2021 avait généré des prises de jeu en 2020.

Les autres dettes comprennent essentiellement les dettes fiscales et sociales (133 M€ au 31 décembre 2020, contre 122 M€ au 31 décembre 2019).

#### 4.7.5 Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation

Au 31 décembre 2019, les 380 M€ de dettes correspondaient à la contrepartie financière due par FDJ à l'État en contrepartie de la sécurisation des droits exclusifs qui lui a été confiée pour 25 ans. Son règlement est intervenu le 21 avril 2020.

### 4.8 Charges et avantages du personnel

#### 4.8.1 Effectifs du Groupe

Les effectifs moyens pondérés (EMP) incluant toutes les natures de contrat, dont l'intérim, sur les exercices 2020 et 2019 du Groupe sont les suivants :

	31.12.2020	31.12.2019
<b>EFFECTIFS MOYENS PONDÉRÉS</b>	<b>2 614</b>	<b>2 467</b>

La progression des EMP en 2020 (+ 147) correspond principalement à un effet de périmètre 2019, Sporting Group ayant été acquis et consolidé à partir de mai 2019.

Les effectifs fin de période sont les suivants :

	31.12.2020	31.12.2019
<b>TOTAL EFFECTIFS FIN DE PÉRIODE</b>	<b>2 611</b>	<b>2 652</b>

#### 4.8.2 Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent, outre les rémunérations et charges sociales correspondantes, le coût des services rendus liés aux indemnités de fin de carrière ainsi que l'intérim, la formation et d'autres charges rattachées au personnel.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Rémunération	143,3	130,6
Charges sociales	71,8	66,4
Participation et intéressement	31,8	25,7
Avantages à long terme	-1,8	7,7
Autres	23,1	25,2
<b>TOTAL CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>268,1</b>	<b>255,8</b>

L'augmentation des charges de personnel s'explique principalement par la croissance des effectifs moyens pondérés.

4.8.3 Passifs liés au personnel

Les avantages du personnel incluent des avantages court terme et long terme. Les avantages court terme sont constitués des congés payés, congés maladies, primes et autres avantages, comptabilisés en charges de l'exercice et en dettes courantes.

Les avantages long terme couvrent les indemnités de fin de carrière (régime à prestations définies), qui sont des avantages postérieurs à l'emploi, déterminées en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté. Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées dans les charges sociales de l'exercice. Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, qui relèvent d'un régime à prestations définies, sont couverts par un passif.

Les autres avantages long terme sont relatifs aux médailles du travail. Elles sont constituées de jours de congés et soumises à charges sociales. La charge annuelle correspond à la variation nette de l'engagement.

Les avantages post-emploi correspondent à la couverture des frais de santé. Les salariés de FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Evin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation des régimes à prestations définies, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements est effectuée chaque année et tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie,

des droits définis dans les conventions collectives, ainsi que des hypothèses économiques telles que le taux d'inflation et le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé pour la plupart des filiales est défini à partir de l'indice Iboxx Corporate AA+.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- ◆ les droits supplémentaires acquis par les salariés ;
- ◆ la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- ◆ l'incidence des éventuelles modifications de régimes sur l'année ou de nouveaux régimes.

En application de l'amendement à IAS 19, les écarts actuariels sont constatés directement dans les autres éléments du résultat global et l'incidence des éventuelles modifications de régimes ou des nouveaux régimes est incluse dans la charge comptabilisée en résultat.

Au compte de résultat, les coûts relatifs aux régimes à prestations définies sont reflétés comme suit :

- ◆ le coût des services rendus, qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, est comptabilisé dans le « résultat opérationnel » ;
- ◆ la charge financière nette de la période est comptabilisée en « charges financières ». Elle est déterminée en appliquant le taux d'actualisation au montant reconnu dans l'état de la situation financière en début de période, en tenant compte de toute variation au cours de la période résultant des contributions versées et versements de prestations.

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>
Indemnités de fin de carrière	37,7	39,2
Médailles du travail	8,3	7,5
Frais de santé	7,1	10,3
<b>PROV. POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS</b>	<b>53,2</b>	<b>56,9</b>

Les paramètres utilisés pour la détermination de la provision au titre des indemnités de fin de carrière sont les suivants :

	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>
Taux d'actualisation	0,35 %	0,70 %
Taux de progression des salaires *	3,00 %	3,00 %
<i>dont taux d'inflation</i>	2,00 %	2,00 %
Taux de turn-over *		
◆ cadres	0,95 %	0,95 %
◆ non cadres	0,57 %	0,57 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2002	INSEE TH-TF 2000-2002

\* Modulé selon l'âge.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
<b>Dettes actuarielles * en début de période</b>	<b>56,9</b>	<b>45,6</b>
Coût des services rendus **	-1,8	7,7
Intérêt sur la dette actuarielle	0,4	0,7
Écarts actuariels	-2,4	3,2
Prestations versées	-	-0,2
<b>DETTE ACTUARIELLE * EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>53,2</b>	<b>56,9</b>

\* Dette actuarielle relative aux indemnités de fin de carrière, à la médaille du travail et aux frais de santé.

\*\* Le coût des services rendus en 2020 comprend une reprise de 5,5 M€, contrepartie de coûts de départ. Il intégrait en 2019 un réajustement du barème utilisé dans la valorisation de la dette actuarielle sur la base des pratiques du Groupe, pour un montant de 3,6 M€.

Par application d'IAS 19 révisée, les modifications des hypothèses actuarielles et des effets d'expérience génèrent des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en autres éléments du résultat global lors de leur survenance.

Les résultats des tests de sensibilité réalisés sur les deux exercices montrent que les variations à la hausse et à la baisse de 25 points de base du taux d'actualisation auraient une incidence respective de - 3% et de 3% sur la provision actuelle au titre des indemnités de fin de carrière.

La durée moyenne est de 12 années au 31 décembre 2020 (14,2 années au 31 décembre 2019).

#### NOTE 5

### Écarts d'acquisition (goodwill)

Le goodwill correspond à la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris. Il est affecté à une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou un groupe d'UGT, susceptible de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises, représentant le niveau opérationnel le plus bas auquel le Groupe opère le suivi du taux de retour sur investissement de ce goodwill. Une UGT est définie comme le plus petit groupe identifiable d'actifs générant des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs.

Conformément à la norme IAS 36, il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur une fois par an à la clôture de l'exercice, ou plus fréquemment lorsqu'un indice de perte de valeur est identifié. L'objectif de ce test est de s'assurer que sa valeur nette comptable n'est pas supérieure à sa valeur recouvrable.

### 4.9 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du prix de revient établi selon la méthode du « premier entré, premier sorti » (FIFO) et de la valeur nette de réalisation (prix de vente estimé net des coûts liés à la vente). Ils font l'objet d'une dépréciation en fonction de leur obsolescence technique ou commerciale.

Les stocks correspondent essentiellement aux supports de jeux, c'est-à-dire aux tickets de jeux instantanés (15 M€ au 31 décembre 2020 et 10 M€ au 31 décembre 2019).

La valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de sortie lorsque celle-ci est plus élevée.

La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée par référence à la valeur des flux de trésorerie futurs actualisés attendus de ces actifs, dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévues par la direction de l'entreprise. Lorsque la valeur d'utilité ou la juste valeur diminuée des coûts de sortie est inférieure à la valeur nette comptable de l'UGT, une perte de valeur est enregistrée. Celle-ci est affectée en priorité sur les goodwills. Le complément éventuel est ensuite affecté aux immobilisations corporelles et incorporelles.

En millions d'euros	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Effet de change	31.12.2020
Écart d'acquisition (brut)	70,4	-	- 3,4	67,0
Pertes de valeur s/écart d'acquisition	- 14,0	- 26,8	0,7	- 40,0
<b>ÉCART D'ACQUISITION (NET)</b>	<b>56,4</b>	<b>- 26,8</b>	<b>- 2,7</b>	<b>26,9</b>

En millions d'euros	31.12.2018	Acquisitions Dotations	Effet de change	31.12.2019
Écart d'acquisition (brut)	3,3	67,0	-	70,4
Pertes de valeur s/écart d'acquisition	- 2,2	- 11,8	-	- 14,0
<b>ÉCART D'ACQUISITION (NET)</b>	<b>1,1</b>	<b>55,3</b>	<b>-</b>	<b>56,4</b>

La crise sanitaire du Covid-19 a impacté négativement les activités et la performance de Sporting Group au cours de l'exercice, avec notamment l'annulation ou le report de la majorité des manifestations sportives à partir de mi-mars et pour une partie de l'année.

Dans ce contexte constitutif d'un indice de perte de valeur, le Groupe avait mis en œuvre un test de dépréciation au 30 juin 2020 afin d'estimer la valeur d'utilité de l'UGT Sporting Group. La valeur ainsi estimée ressortait à 60 M€ pour un montant d'actif net testé de 83,5 M€, soit une perte de valeur de 23,5 M€ (26 M€) imputée sur l'écart d'acquisition dont le montant résiduel après dépréciation s'élevait à 23,6 M€ (26 M€).

Au cours du 2<sup>d</sup> semestre, dans un contexte sanitaire restant compliqué, la performance de l'UGT est ressortie supérieure à ce qui avait été prévu dans le test du 30 juin, grâce notamment au dynamisme des paris sportifs, la plupart des événements sportifs ayant été maintenus.

Toutefois, et conformément à la norme IAS 36, un nouveau test de valeur a été mis en œuvre au 31 décembre 2020, conduisant à l'absence de dépréciation complémentaire.

Ce test de valeur repose sur le nouveau *business plan* 2021-2025 approuvé par le Comité de Pilotage de l'Activité (CPA). Il intègre notamment les effets attendus de la crise :

- ◆ revue à la baisse des revenus en 2021 et 2022 pour l'ensemble des activités de Sporting, et prolongée sur 2023 pour le *spread betting* et le B2B ;
- ◆ augmentation de certains coûts consécutifs à la crise et liés à l'activité de Sporting Group (honoraires, fournisseurs spécialisés, taxes/coûts de régulation...).

Le nouveau *business plan* intègre l'hypothèse d'une reprise forte de l'activité après 2023, le Groupe considérant que les perspectives long terme et le rationnel stratégique ne sont pas remis en question.

Le taux d'actualisation retenu s'élève à 14,3 % après prise en compte de la norme IFRS 16 (vs 14 % à fin 2019, mais stable par rapport au 30 juin 2020), et le taux de croissance à long terme moyen pondéré à 2 %, inchangé par rapport à 2019.

Un test de sensibilité de la valeur d'entreprise a été réalisé :

- ◆ une variation d'un point de taux d'actualisation représente autour de 7 M€ de celle-ci ;
- ◆ une variation d'un quart de point de taux de croissance représente 1,1 M€ ;
- ◆ une baisse de 3 points du taux de marge en année terminale en réduit la valeur de 7 M€.

Dans ce contexte de crise et d'incertitudes fortes, ces hypothèses représentent la meilleure estimation du Groupe sur la base des informations internes et externes disponibles à date dans ces conditions.

Au 31 décembre 2019, la valeur d'utilité de l'UGT Sporting Group avait été évaluée à 84 M€ pour un montant de capitaux employés de 94 M€, conduisant à la constatation d'une dépréciation du goodwill de 10 M€, soit 11,5 M€.

La valeur d'utilité avait été déterminée sur la base du *business plan* révisé aux bornes de l'UGT Sporting Group. Les flux de trésorerie avaient été établis à partir des hypothèses retenues dans le budget 2020 et le plan stratégique du Groupe approuvé par le Comité de Pilotage de l'Activité (CPA). Ces hypothèses représentaient la meilleure estimation du management du Groupe. La trajectoire 2020-2024 de revenus, capex et EBITDA du Groupe excluait l'activité non poursuivie de *trading* en propre. Le taux d'actualisation retenu s'élevait à 14 % et le taux de croissance à long terme à 2 %.

## NOTE 6

**Immobilisations incorporelles et corporelles****6.1 Droits exclusifs d'exploitation et Autres immobilisations incorporelles****Droits exclusifs d'exploitation**

Cet actif correspond à la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation portant sur les activités de loterie commercialisées en réseau physique de distribution et en ligne, ainsi que sur les jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution confiés à La Française des Jeux pour une durée de 25 ans. Cet actif, d'un montant de 380 M€, est amorti sur cette durée à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte n° 2019-486.

**Frais de recherche et développement et immobilisations incorporelles en cours**

Les dépenses de recherche engagées par le Groupe pour son propre compte sont comptabilisées en charges au rythme où elles sont encourues.

Les coûts de développement sont inscrits à l'actif dès qu'ils se rapportent à des projets ayant de sérieuses chances de réussite technique et de viabilité économique. Ils comprennent la valorisation des jours-hommes internes et de la sous-traitance. Ils correspondent aux projets développés en interne liés principalement à la numérisation et à l'enrichissement de l'offre, tant digitale qu'en points de vente.

**Logiciels**

Le coût d'entrée des logiciels correspond à leur coût d'acquisition, incluant prix d'achat et frais accessoires.

**Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles en cours concernent les coûts de développement (voir supra) non encore mis en service. À l'exception des écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

**Amortissements**

Les actifs sont amortis selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel, sauf si cette durée est indéfinie. Les coûts de développement sont amortis linéairement sur la durée d'utilisation probable de l'immobilisation incorporelle à partir de sa mise en service. Les frais de développement sont amortis linéairement sur une période comprise entre 1 et 15 ans, et en moyenne sur 5 ans. Les logiciels sont amortis sur une durée de 5 ans.

Ces durées sont réexaminées à la clôture de chaque exercice. Tout changement de la durée d'utilité attendue ou du rythme attendu de consommation des avantages économiques futurs représentatifs de l'actif est pris en compte de manière prospective.

**Pertes de valeur des immobilisations incorporelles**

Conformément à la norme IAS 36, lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles, celles-ci font l'objet d'un test de perte de valeur.

Les principaux indices de perte de valeur retenus par le Groupe sont l'atteinte des objectifs du plan d'affaires à 5 ans, l'évolution de la réglementation, l'évolution du marché et les performances des jeux et équipements, l'évolution de l'environnement technologique qui peut rendre prématurément obsolètes certains équipements et l'évolution de l'offre.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur nette comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif représente la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité, fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif, et la valeur de marché, déterminée par référence à des transactions similaires récentes ou à des évaluations réalisées par des experts indépendants dans une perspective de cession, diminuée des coûts de cession.

En 2020, l'amortissement cumulé de l'actif relatif aux droits d'exploitation exclusifs s'élève à 24,5 M€ (15,2 M€ sur 2020 et 9,3 M€ sur 2019). En 2019, la reconnaissance des droits exclusifs d'exploitation de 380 M€ sans règlement sur la période expliquait le classement en « Autres mouvements » dans le tableau de variation des immobilisations ci-après. Le règlement de la contrepartie financière de cet actif est intervenu le 21 avril 2020.

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	- 24,5	355,5	380,0	- 9,3	370,7
Coûts de développement	191,4	- 104,5	86,9	155,4	- 86,8	68,6
Logiciels SI	138,8	- 128,4	10,5	137,0	- 123,0	13,9
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	71,7	- 3,3	68,3	67,2	- 1,4	65,8
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>781,9</b>	<b>- 260,7</b>	<b>521,2</b>	<b>739,6</b>	<b>- 220,6</b>	<b>519,0</b>

En millions d'euros	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Variations de périmètre	Autres mouvements**	31.12.2020
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	-	-	-	-	-	380,0
Coûts de développement	155,4	16,3	- 1,5	29,0	- 6,9	- 0,9	191,4
Logiciels SI	137,0	0,5	-	1,6	-	- 0,2	138,8
Avances versées sur commandes d'immobilisations incorporelles	-	6,4	-	6,4	-	-	12,8
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	67,2	24,1	- 0,1	- 30,5	-	- 1,8	58,9
<b>Valeurs brutes</b>	<b>739,6</b>	<b>47,4</b>	<b>- 1,7</b>	<b>6,4</b>	<b>- 6,9</b>	<b>- 3,0</b>	<b>781,9</b>
Amort./Dep. des droits d'exploitation exclusifs	- 9,3	- 15,2	-	-	-	-	- 24,5
Amort./Dép. frais de développement	- 86,8	- 26,2	1,4	-	6,9	0,2	- 104,5
Amort./Dép. des logiciels	- 123,0	- 5,5	-	-	-	0,2	- 128,4
Amort./Dép. autres immobilisations incorporelles	- 1,4	- 2,0	-	-	-	0,1	- 3,3
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>- 220,6</b>	<b>- 49,0</b>	<b>1,4</b>	<b>-</b>	<b>6,9</b>	<b>0,5</b>	<b>- 260,7</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES</b>	<b>519,0</b>	<b>-</b>	<b>- 0,2</b>	<b>6,4</b>	<b>0,0</b>	<b>- 2,5</b>	<b>521,2</b>

\* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service. Reclassement en immobilisations de l'avance versée dans le cadre du contrat COJO en 2019 (+ 6,4 M€).

\*\* Effet de change.

En millions d'euros	31.12.2018	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Variation de périmètre	Autres mouvements**	31.12.2019
Droits exclusifs d'exploitation	-	-	-	-	-	380,0	380,0
Coûts de développement	101,9	8,4	-	25,0	19,5	0,6	155,4
Logiciels SI	136,2	0,8	- 0,2	-	-	0,2	137,0
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	36,2	22,0	- 0,1	- 25,0	32,6	1,4	67,2
<b>Valeurs brutes</b>	<b>274,3</b>	<b>31,2</b>	<b>- 0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>52,2</b>	<b>382,2</b>	<b>739,6</b>
Amort./Dep. des droits d'exploitation exclusifs	-	- 9,3	-	-	-	-	- 9,3
Amort./Dép. frais de développement	- 54,5	- 31,7	-	-	- 0,5	- 0,1	- 86,8
Amort./Dép. des logiciels	- 115,9	- 7,1	0,2	-	-	- 0,2	- 123,0
Amort./Dép. autres immobilisations incorporelles	- 0,1	- 1,3	-	-	-	-	- 1,4
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>- 170,5</b>	<b>- 49,5</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>- 0,5</b>	<b>- 0,3</b>	<b>- 220,6</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES</b>	<b>103,7</b>	<b>-</b>	<b>- 0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>51,7</b>	<b>381,9</b>	<b>519,0</b>

\* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

\*\* Principalement effet de change.

Hors droits exclusifs d'exploitation, en 2020, comme en 2019, les principaux investissements de la période concernent la société mère et sont liés aux développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu.

Aucune perte de valeur significative n'a été comptabilisée au titre des immobilisations incorporelles au cours des exercices 2019 et 2020.

## 6.2 Immobilisations corporelles

### Valeur d'entrée

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires). Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

### Amortissements

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées suivantes :

- ◆ constructions entre 20 et 60 ans ;
- ◆ agencements et aménagements des constructions entre 10 et 30 ans ;
- ◆ terminaux de prise de jeux entre 5 et 8 ans ;
- ◆ matériels et mobiliers entre 5 et 10 ans.

Les valeurs résiduelles et durées d'utilité des actifs sont revues, et modifiées si nécessaire, à chaque clôture annuelle.

### Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition. Le taux d'intérêt utilisé pour la capitalisation est le taux effectif de l'emprunt dédié en cas de financement spécifique.

### Pertes de valeur des immobilisations corporelles

Cf. principes relatifs aux immobilisations incorporelles en note 6.1.

### Contrats de location

La norme IFRS 16 « Contrats de location » impose aux preneurs la comptabilisation :

- ◆ d'un actif correspondant au droit d'utilisation ;
- ◆ d'un passif locatif pour la valeur actualisée des loyers futurs.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective modifiée prévue par IFRS 16 et de retenir les exemptions relatives aux contrats court terme et aux contrats de faible valeur (inférieure à 5 000 €). Le taux d'actualisation retenu est le taux marginal d'endettement, taux que le Groupe aurait à payer pour emprunter sur une durée et avec une garantie similaire.

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Terrains	96,6	-	96,6	96,6	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	236,2	- 77,7	158,5	231,1	- 67,1	163,9
Droits d'utilisation IFRS 16	39,6	- 14,8	24,8	38,0	- 7,6	30,4
Mobilier, installations tech & matériel PDV	236,4	- 175,6	60,9	234,8	- 161,9	72,9
Matériels SI	74,8	- 64,9	9,9	70,1	- 59,6	10,5
Matériel services de proximité	23,5	- 20,4	3,1	23,2	- 19,2	4,0
Autres immobilisations corporelles	43,7	- 38,2	5,5	40,8	- 36,0	4,9
Immobilisations corporelles en cours	14,3	- 0,4	13,9	10,9	- 1,4	9,4
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	1,0	-	1,0	1,4	-	1,4
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>766,1</b>	<b>- 391,9</b>	<b>374,2</b>	<b>746,8</b>	<b>- 352,7</b>	<b>394,0</b>



En millions d'euros	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Variations de périmètre	Autres mouvements**	31.12.2020
Terrains	96,6	-	-	-	-	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	231,1	5,0	-0,2	0,7	-	-0,4	236,2
Droits d'utilisation IFRS 16	38,0	-	-0,2	-0,2	-	2,0	39,6
Mobilier, installations tech & matériel PDV	234,8	9,9	-10,7	2,4	-	-	236,4
Matériels SI	70,1	4,3	-0,2	0,6	-	-	74,8
Matériel services de proximité	23,2	1,5	-0,4	0,1	-0,4	-0,5	23,5
Autres immobilisations corporelles	40,8	2,7	-	0,2	-	-	43,7
Immobilisations corporelles en cours	10,9	8,5	-1,0	-4,0	-	-	14,3
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	1,4	-	-	-	-	-0,4	1,0
<b>Valeurs brutes</b>	<b>746,8</b>	<b>32,0</b>	<b>-12,7</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,4</b>	<b>0,7</b>	<b>766,1</b>
Amt/Dep. installations et agencements Bâtiments	-67,1	-11,0	0,2	-	-	0,4	-77,7
Amt/Dep.droits d'utilisation (IFRS 16)	-7,6	-7,6	0,2	0,2	-	0,1	-14,8
Amt/Dep. mobilier, installations tech & matériel PDV	-161,9	-24,4	10,7	-	-	-	-175,6
Amt/Dép. matériels SI	-59,6	-5,5	0,2	-	-	-	-64,9
Amt/Dép. matériel services de proximité	-19,2	-2,3	0,3	-	0,4	0,4	-20,4
Amt/Dép. autres immobilisations corporelles	-36,0	-2,2	-	-	-	-	-38,2
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	-1,4	1,0	-	-	-	-	-0,4
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>-352,7</b>	<b>-52,1</b>	<b>11,5</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,8</b>	<b>-391,9</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES</b>	<b>394,0</b>		<b>-1,2</b>	<b>-0,0</b>	<b>-0,0</b>	<b>1,5</b>	<b>374,2</b>

\* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

\*\* Effet de change.

En millions d'euros	31.12.2018	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Variation de périmètre	Autres mouvements	31.12.2019
Terrains	96,6	-	-	-	-	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	218,0	7,6	-0,7	1,2	4,7	0,2	231,1
Droits d'utilisation IFRS 16	-	-	-0,1	-	2,4	35,6	38,0
Mobilier, installations tech & matériel PDV	230,2	14,7	-13,1	3,0	-	-	234,8
Matériels SI	65,5	3,7	-0,2	1,0	-	-	70,1
Matériel services de proximité	12,5	2,4	-0,8	0,4	8,3	0,3	23,2
Autres immobilisations corporelles	38,6	2,1	-	0,1	-	-	40,8
Immobilisations corporelles en cours	11,0	5,7	-0,2	-5,7	-	-	10,9
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	2,0	-	-	-	-	-0,7	1,4
<b>Valeurs brutes</b>	<b>674,5</b>	<b>36,3</b>	<b>-15,0</b>	<b>0,0</b>	<b>15,4</b>	<b>35,6</b>	<b>746,8</b>
Amt/Dep. installations et agencements Bâtiments	-52,4	-11,3	0,6	-	-3,9	-0,2	-67,1
Amt/Dep. Droits d'utilisation IFRS 16	-	-7,6	0,1	-	-	-	-7,6
Amt/Dep. mobilier, installations tech & matériel PDV	-144,7	-30,3	13,1	-	-	-	-161,9
Amt/Dép. Matériels SI	-54,2	-5,5	0,2	-0,1	-	-	-59,6
Amt/Dép. Matériel services de proximité	-10,2	-2,3	0,8	0,1	-7,2	-0,3	-19,2
Amt/Dép. autres immobilisations corporelles	-34,2	-1,8	-	-	-	-	-36,0
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	-	-1,4	-	-	-	-	-1,4
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>-295,7</b>	<b>-60,2</b>	<b>14,7</b>	<b>-0,0</b>	<b>-11,0</b>	<b>-0,5</b>	<b>-352,7</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES</b>	<b>378,8</b>		<b>-0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>4,3</b>	<b>35,0</b>	<b>394,0</b>

\* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

En 2020, comme en 2019, les investissements en immobilisations corporelles portent principalement sur les mobiliers point de vente. Les autres mouvements portaient en 2019 sur la première application d'IFRS 16.

## NOTE 7

## Provisions et passifs éventuels

Une provision est constituée lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. L'estimation du montant figurant en provisions, défini individuellement, correspond à la sortie de ressources que le Groupe estime probable. Ces provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation, à l'exception des avantages aux personnels. Leur montant correspond à la meilleure estimation du risque.

Les provisions que le Groupe estime devoir être réglées dans les douze mois suivant la clôture ou celles liées au cycle normal d'exploitation sont présentées dans les passifs courants. Les autres provisions sont présentées dans les passifs non courants.

Ces provisions non courantes et courantes couvrent principalement des risques de contentieux, les risques d'exploitation, les coûts de restructuration, les coûts liés au changement de siège social.

Un passif éventuel est une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'issue est incertaine, ou une obligation actuelle résultant d'un événement passé dont le montant ne peut être estimé de manière fiable.

En millions d'euros	31.12.2019	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2020
			Utilisées	Non utilisées		
Total provisions non courantes	49,3	0,3	-1,5	-0,2	-0,2	47,6
Total provisions courantes	16,7	9,9	-9,1	-3,6	-0,7	13,3
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>66,0</b>	<b>10,2</b>	<b>-10,5</b>	<b>-3,8</b>	<b>-1,0</b>	<b>60,9</b>

Les provisions non courantes couvrent des contentieux collectifs avec d'anciens courtiers-mandataires, faisant suite à la résiliation de leur contrat en 2014.

Les provisions courantes couvrent principalement des contentieux liés à l'exploitation, ainsi que les coûts de restructuration commerciale et de changement du siège social.

## NOTE 8

**Trésorerie et instruments financiers****8.1 Actifs et passifs financiers**

Les actifs financiers incluent les titres de placements, les dépôts à terme, les dépôts et cautionnements donnés et les instruments dérivés actifs. Par application d'IFRS 9, ils sont classifiés et évalués en trois grandes catégories :

- ◆ coût amorti ;
- ◆ juste valeur par résultat ;
- ◆ juste valeur par résultat global.

La classification de chaque actif financier est déterminée en fonction des modalités de gestion définies par le Groupe et des caractéristiques de ses flux de trésorerie.

Les actifs financiers dont l'échéance de détention, à la clôture de l'exercice, est supérieure à douze mois, sont classés en actifs financiers non courants. Ceux dont l'échéance de détention, à la clôture de l'exercice, est inférieure à douze mois sont classés en actifs financiers courants.

Un modèle de dépréciation fondé sur les pertes de crédit attendues est appliqué sur les actifs financiers valorisés au coût amorti.

Les passifs financiers incluent les dettes financières, les dépôts et cautionnements reçus, et les instruments dérivés passifs.

**Titres de placements**

Lors de leur comptabilisation initiale comme lors de leur évaluation ultérieure, les titres en juste valeur par résultat sont évalués par référence aux cours des marchés organisés à la date de clôture. Pour les titres pour lesquels il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation : utilisation de transactions récentes dans des conditions de concurrence normale, référence à la valeur de marché actuelle d'un instrument équivalent, analyse des flux de trésorerie actualisés ou autres modèles de valorisation.

Les placements en actions sont évalués ligne à ligne en juste valeur par résultat ou en juste valeur par capitaux propres non recyclables en résultat, lorsqu'ils ne sont pas détenus à des fins de transaction. Ils sont classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants ou en équivalents de trésorerie (voir note 8.2) en fonction de leur liquidité, maturité et risque de changements de valeur.

**Dépôts à terme**

Les dépôts à terme sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une analyse fondée sur les pertes de crédit attendues. Ils sont classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants ou en équivalents de trésorerie (voir note 8.2) en fonction de leur liquidité, maturité et risque de changements de valeur.

**Dépôt Euromillions – My Million et dépôts et cautionnements**

Le dépôt lié au jeu Euromillions – My Million, ainsi que des dépôts et cautionnements sont présentés dans les actifs financiers non courants. Ils sont évalués au coût amorti et figurent dans les autres actifs financiers non courants.

**Dettes financières**

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti.

**Instruments financiers dérivés**

Le groupe FDJ continue d'appliquer IAS 39 sur les opérations de couverture.

La politique du Groupe est de n'opérer sur les marchés financiers qu'à des fins de couverture d'engagements liés à son activité et non à des fins spéculatives. Le Groupe utilise donc des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt. Les instruments financiers dérivés sont qualifiés par le Groupe de couverture, si les conditions suivantes sont remplies :

- ◆ documentation formelle et dès la mise en place de la relation de couverture ;
- ◆ test d'efficacité de la couverture de 80 % à 125 % durant toute l'opération ;
- ◆ dans le cas de couverture d'un événement futur, caractère hautement probable de l'événement.

Ces instruments dérivés sont mesurés à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale et réévalués à chaque clôture comptable jusqu'à leur dénouement. Les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres recyclables.

La juste valeur est déterminée à partir de techniques de valorisation faisant appel à des méthodes de calcul mathématique fondées sur des théories financières reconnues et des paramètres dont la valeur est déterminée à partir des prix d'instruments traités sur des marchés d'actifs.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Actifs financiers non courants au coût amorti	320,0	440,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	182,1	114,4
Autres	69,2	29,9
<b>Total actifs financiers non courants</b>	<b>571,4</b>	<b>584,3</b>
Actifs financiers courants au coût amorti	210,0	253,0
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	5,0	16,1
Instruments dérivés courants	0,5	0,9
Dépôts et cautionnements	0,2	2,1
<b>Total actifs financiers courants</b>	<b>215,7</b>	<b>272,2</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>787,1</b>	<b>856,5</b>
Dettes financières, part à plus d'un an	490,2	205,0
Dettes de location, part à plus d'un an	19,3	24,4
Autres passifs financiers	0,5	0,3
<b>Total passifs financiers non courants</b>	<b>510,0</b>	<b>229,7</b>
Dettes financières, part à moins d'un an	26,9	8,2
Dettes de location, part à moins d'un an	6,8	7,0
Instruments dérivés courants	1,7	0,7
Découverts bancaires	0,3	40,2
Autres passifs financiers	182,6	130,5
<b>Total passifs financiers courants</b>	<b>218,2</b>	<b>186,5</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>728,2</b>	<b>416,3</b>

Les autres actifs financiers non courants incluent principalement le dépôt lié à la convention fiduciaire sûreté (50 M€ au 31 décembre 2020 et 8,1 M€ au 31 décembre 2019) valorisés au coût amorti et le dépôt Euromillions (11,4 M€ au 31 décembre 2020 et 10,5 M€ au 31 décembre 2019) valorisé en juste valeur par résultat.

Le dépôt lié à la convention de fiduciaire sûreté est destiné à protéger les avoirs des joueurs en ligne. En 2019, il couvrait uniquement les avoirs sur les paris sportifs ; à partir de 2020, il inclut également les avoirs sur la loterie, ce qui explique, en plus de la progression de l'activité en ligne, sa forte augmentation.

Dans un contexte de taux d'intérêt toujours historiquement bas voire négatifs, FDJ a poursuivi en 2020 sa politique de placements

sur des comptes à terme à 5 ans, lorsque cela était possible, principalement lors du renouvellement d'opérations arrivant à échéance.

L'évolution à la baisse des actifs financiers au coût amorti pour 163 M€ (baisse de 120 M€ de la part non courante et baisse de 43 M€ de la part courante) s'explique principalement par l'arrivée à échéance en 2020 de comptes à terme.

Les souscriptions sur des OPCVM, souvent réalisées lors d'arbitrages de produits existants, ont été supérieures aux rachats sur ce même type de support et expliquent le renforcement des actifs financiers en juste valeur par résultat.

En millions d'euros	Flux cash						Flux non cash				31.12.2020
	31.12.2019	Émission dette financière long terme	Remboursement dette financière	Variation des découverts	IFRS 16 – loyers	Total flux cash	Effet de change	Reclassement courant/non courant dette financière	Autres*	Total flux non cash	
Dettes financières, part à plus d'un an	205,0	361,0	- 44,3	-	-	316,7	- 6,5	- 22,3	- 2,7	- 31,5	490,2
Dettes de location, part à plus d'un an	24,4	-	-	-	-	-	- 0,1	- 7,3	2,2	- 5,1	19,3
Autres passifs financiers	0,3	-	-	-	-	-	-	-	0,2	0,2	0,5
Dettes financières LT	229,7	361,0	- 44,3	-	-	316,7	- 6,6	- 29,5	- 0,3	- 36,4	510,0
<b>Total passifs financiers non courants</b>	<b>229,7</b>	<b>361,0</b>	<b>- 44,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>316,7</b>	<b>- 6,6</b>	<b>- 29,5</b>	<b>- 0,3</b>	<b>- 36,4</b>	<b>510,0</b>
Dettes financières, part à moins d'un an	8,2	19,0	- 22,3	-	-	- 3,3	-	22,3	- 0,3	22,0	26,9
Dettes de location, part à moins d'un an	7,0	-	-	-	- 7,4	- 7,4	-	7,3	-	7,3	6,8
Instruments dérivés courants	0,7	-	-	-	-	-	-	-	1,0	1,0	1,7
Découverts bancaires	40,2	-	-	- 40,0	-	- 40,0	-	-	-	-	0,3
Autres passifs financiers	130,5	-	-	-	-	-	-	-	52,2	52,2	182,6
<b>Total Autres passifs financiers courants</b>	<b>186,5</b>	<b>19,0</b>	<b>- 22,3</b>	<b>- 40,0</b>	<b>- 7,4</b>	<b>- 50,7</b>	<b>0,0</b>	<b>29,5</b>	<b>52,8</b>	<b>82,3</b>	<b>218,2</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>416,3</b>	<b>380,0</b>	<b>- 66,6</b>	<b>- 40,0</b>	<b>- 7,4</b>	<b>266,0</b>	<b>- 6,6</b>	<b>0,0</b>	<b>52,6</b>	<b>45,9</b>	<b>728,2</b>

\* Les flux non cash « Autres » correspondent à la constatation du coût amorti sur la dette relative au droit d'exploitation exclusif des jeux et au reclassement de 52 M€ de dettes de BFR dues à l'État en dette financière.

La dette financière courante et non courante de 517,1 M€ au 31 décembre 2020 (213,1 M€ au 31 décembre 2019) est constituée :

- ◆ d'un emprunt de 365,8 M€, dont 346,8 M€ en part non courante et 19 M€ en part courante, mis en place le 1<sup>er</sup> avril 2020 (d'un nominal de 380 M€, amortissable, d'une durée de 20 ans, à taux variable, couvert à hauteur de 187 M€) destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs, net des frais d'émission, qui fait l'objet d'une couverture de taux d'une durée de 6 ans et à hauteur de près de 50 % de la valeur nominale ;
- ◆ d'un emprunt lié à l'acquisition du siège du Groupe pour 88 M€, dont 80 M€ en part non courante et 8 M€ en part courante (d'un nominal de 120 M€, à taux fixe, amortissable et à échéance au 24 novembre 2031) ;
- ◆ d'un emprunt de 60 M€ (d'une valeur nominale de 100 M€), soit 66,7 M€, intégralement en part courante, souscrit en mai 2019 dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, (à taux variable remboursable in fine en deux tranches en 2024 et 2025), qui fait l'objet d'une couverture de taux contractée le 27 juin 2019, et à échéance du 27 juin 2022, et d'un remboursement anticipé de 40 M€ en août 2020.

L'ensemble des emprunts à taux variable et rémunérés sur un indice IBOR s'élève à 432,5 M€, dont l'emprunt de 60 M€ (Libor) et la dette liée aux droits exclusifs d'exploitation de 365,5 M€ (Euribor).

Les autres passifs financiers courants incluent principalement les fonds de réserve (voir note 4.5), conformément à la loi Pacte (cf. Faits marquants) et l'excédent du fonds permanent restant à payer net des acomptes (voir notes 4.6.2 et 4.7.2), ainsi que la dette liée à l'engagement de rachat par FDJ de ses propres actions.

En millions d'euros	2020						Total
	À moins d'un an	À plus d'un an	À plus de 2 ans	À plus de 3 ans	À plus de 4 ans	À plus de 5 ans	
Actifs financiers non courants au coût amorti	-	50,0	115,0	50,0	60,0	45,0	320,0
Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat	-	177,1	5,0	-	-	-	182,1
Autres actifs financiers non courants	-	68,7	-	-	-	0,5	69,2
<b>Total actifs financiers non courants</b>	<b>0,0</b>	<b>295,8</b>	<b>120,0</b>	<b>50,0</b>	<b>60,0</b>	<b>45,5</b>	<b>571,4</b>
Actifs financiers courants au coût amorti	210,0	-	-	-	-	-	210,0
Actifs financiers courants évalués en juste valeur par résultat	5,0	-	-	-	-	-	5,0
Instruments dérivés courants	0,5	-	-	-	-	-	0,5
Dépôts et cautionnements	0,2	-	-	-	-	-	0,2
<b>Total actifs financiers courants</b>	<b>215,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>215,7</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>215,7</b>	<b>295,8</b>	<b>120,0</b>	<b>50,0</b>	<b>60,0</b>	<b>45,5</b>	<b>787,1</b>
Dettes financières, part à plus d'un an	-	27,6	26,6	48,9	71,1	316,1	490,2
Dettes de location	-	4,7	4,3	3,8	2,9	3,6	19,3
Autres passifs financiers non courants	-	0,1	-	-	-	0,4	0,5
<b>Total passifs financiers non courants</b>	<b>0,0</b>	<b>32,4</b>	<b>30,9</b>	<b>52,6</b>	<b>74,1</b>	<b>320,1</b>	<b>510,0</b>
Dettes financières, part à moins d'un an	26,9	-	-	-	-	-	26,9
Dettes de location	6,8	-	-	-	-	-	6,8
Instruments dérivés courants	1,7	-	-	-	-	-	1,7
Découverts bancaires	0,3	-	-	-	-	-	0,3
Autres passifs financiers courants	182,6	-	-	-	-	-	182,6
<b>Total passifs financiers courants</b>	<b>218,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>218,2</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>218,2</b>	<b>32,4</b>	<b>30,9</b>	<b>52,6</b>	<b>74,1</b>	<b>320,1</b>	<b>728,2</b>

En millions d'euros	2019						Total
	À moins d'un an	À plus d'un an	À plus de 2 ans	À plus de 3 ans	À plus de 4 ans	À plus de 5 ans	
Actifs financiers non courants au coût amorti	-	215,0	105,0	25,0	50,0	45,0	440,0
Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat	-	108,7	-	5,7	-	-	114,4
Autres actifs financiers non courants	-	29,2	0,2	-	-	0,6	29,9
<b>Total actifs financiers non courants</b>	<b>0,0</b>	<b>352,9</b>	<b>105,2</b>	<b>30,7</b>	<b>50,0</b>	<b>45,6</b>	<b>584,3</b>
Actifs financiers courants disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers courants au coût amorti	253,0	-	-	-	-	-	253,0
Actifs financiers courants évalués en juste valeur par résultat	16,1	-	-	-	-	-	16,1
Instruments dérivés courants	0,9	-	-	-	-	-	0,9
Dépôts et cautionnements	2,1	-	-	-	-	-	2,1
Prêts à des tiers	0,1	-	-	-	-	-	0,1
<b>Total actifs financiers courants</b>	<b>272,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>272,2</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>272,2</b>	<b>352,9</b>	<b>105,2</b>	<b>30,7</b>	<b>50,0</b>	<b>45,6</b>	<b>856,6</b>
Dettes financières, part à plus d'un an	-	7,9	7,9	7,9	125,5	55,8	205,0
Dettes de location	-	6,4	4,1	3,9	3,7	6,4	24,4
Autres passifs financiers non courants	-	-	-	-	0,1	0,2	0,3
<b>Total passifs financiers non courants</b>	<b>0,0</b>	<b>14,3</b>	<b>12,0</b>	<b>11,8</b>	<b>129,3</b>	<b>62,3</b>	<b>229,7</b>
Dettes financières, part à moins d'un an	8,2	-	-	-	-	-	8,2
Dettes de location	7,0	-	-	-	-	-	7,0
Instruments dérivés courants	0,7	-	-	-	-	-	0,7
Découverts bancaires	40,2	-	-	-	-	-	40,2
Autres passifs financiers courants	130,5	-	-	-	-	-	130,5
<b>Total passifs financiers courants</b>	<b>186,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>186,5</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>186,5</b>	<b>14,3</b>	<b>12,0</b>	<b>11,8</b>	<b>129,3</b>	<b>62,3</b>	<b>416,3</b>

## 8.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les dépôts à vue et les placements monétaires à court terme, parfaitement liquides, d'une maturité inférieure ou égale à trois mois à la date d'acquisition et soumis à un risque négligeable de changement de valeur, au regard des critères prévus par IAS 7.

Les dépôts à terme sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une analyse fondée sur les pertes de crédit attendues.

Lors de leur comptabilisation initiale comme lors de leur évaluation ultérieure, les titres en juste valeur par résultat sont évalués par référence aux cours des marchés organisés à la date de clôture.

Les découverts sont comptabilisés en tant que passifs financiers courants.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Placements, équivalents de trésorerie	218,5	121,2
Comptes bancaires et autres disponibilités	454,7	80,3
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>673,2</b>	<b>201,5</b>

Les placements, équivalents de trésorerie comprennent des dépôts à terme ou à vue rémunérés (80 M€ au 31 décembre 2020, et 44 M€ au 31 décembre 2019) et des parts d'OPCVM (138,5 M€ et 77,2 M€) aux 31 décembre 2020 et 2019. Ces dernières incluent principalement le fonds Euromillions (85,8 M€ au 31 décembre 2020 et 77,2 M€ au 31 décembre 2019).

La variation de la trésorerie et équivalents de trésorerie est détaillée en note 8.3.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait sa capacité à avoir accès aux actifs des filiales qu'il contrôle.

### 8.3 Flux de trésorerie

Les investissements nets des dettes et avances correspondantes s'élevèrent à 459,8 M€ en 2020 (67,1 M€ en 2019), dont :

- ◆ des investissements incorporels de 421,0 M€ en 2020 (31,2 M€ en 2019), qui portent sur les droits exclusifs d'exploitation pour 380 M€, dont la contrepartie financière a été réglée le 21 avril 2020, sur des développements des systèmes d'information de production et de back-office, et sur des terminaux de prises de jeu ;
- ◆ des investissements corporels de 32,0 M€ en 2020 (36,3 M€ en 2019) portant sur l'aménagement des mobiliers points de vente et des agencements ;
- ◆ des variations des dettes et avances correspondantes (+ 5,0 M€ en 2020 et - 0,4 M€ en 2019).

Les fluctuations de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel sur 2020 et 2019 (respectivement + 360,5 M€ et - 44,8 M€) sont principalement liées :

- ◆ aux fonds joueurs (+ 174,4 M€) : en 2019, suite à l'application de la loi Pacte, un paiement de 108 M€ avait été effectué auprès de l'État en règlement de la valeur des fonds permanent et de contrepartie ;
- ◆ à un effet calendrier sur les créances et dettes sur le réseau de distribution, qui ont varié au global de + 91,9 M€ ;
- ◆ au changement des modalités de règlements des prélèvements publics, dont la variation globale est de 80,2 M€, suite à l'application de la loi Pacte ; et
- ◆ au report des dates limites d'encaissement des gains des joueurs (cf. note 1.3 Faits marquants).

L'émission de dette financière à long terme de 380 M€ correspond au crédit syndiqué mis en place pour le financement de la contrepartie financière des droits exclusifs d'exploitation.

La variation des actifs financiers courants et non courants (+ 110 M€ en 2020 vs. - 2,7 M€ en 2019) s'explique principalement par l'arrivée à échéance en 2020 de dépôts à terme, partiellement compensée par des souscriptions sur des OPCVM.

Le remboursement de la dette financière long terme inclut le remboursement anticipé de 40 M€ sur le crédit syndiqué destiné à financer l'acquisition de Sporting Group.

Par ailleurs, les loteries participantes du jeu Euromillions<sup>(1)</sup> ont constitué un trust, de droit anglais, afin de couvrir les risques de contrepartie et de défaut. Le trust est géré par un *trustee*, The Law Debenture Trust Corporation. Pour FDJ, les sommes déposées au titre des garanties dans un fonds sont gérées par le *trustee* (qui est seul à avoir la capacité à faire exécuter les paiements) et se décomposent en sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions, dont 97,3 M€ au 31 décembre 2020 (77 M€ au 31 décembre 2019), incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

### 8.4 Résultat financier

Le résultat financier inclut :

- ◆ le coût de l'endettement ;
- ◆ les produits liés aux placements financiers ;
- ◆ la variation de valeur des instruments dérivés ;
- ◆ le résultat de change.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
<b>Coût de l'endettement financier</b>	<b>- 5,4</b>	<b>- 2,3</b>
Plus-values de cession	3,4	2,3
Produits d'intérêt sur les placements	6,7	8,1
Instruments dérivés (Produits)	-	0,9
Produits financiers sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	3,4	11,1
Gains de change	0,2	1,0
Autres produits financiers	0,6	0,3
<b>Produits financiers</b>	<b>14,4</b>	<b>23,8</b>
Instruments dérivés (Charges)	-1,0	- 0,2
Charges financières sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	-	-
Pertes de change	-2,8	-
Autres charges financières	-0,5	- 0,7
<b>Charges financières</b>	<b>- 4,3</b>	<b>- 0,9</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>4,6</b>	<b>20,6</b>

Le coût de l'endettement financier correspond essentiellement à la charge d'intérêt sur les emprunts liés aux droits exclusifs d'exploitation, à l'acquisition du siège social et à Sporting Group.

La variation nette des charges et produits financiers sur titres évalués à la juste valeur par résultat (- 7,7M€ entre 2019 et 2020) est liée à l'évolution des marchés.

FDJ est exposée à des risques de change, principalement sur le dollar américain et la livre sterling. La variation du résultat de change net (- 3,5 M€ entre 2019 vs. 2020) est due à l'évolution de ces devises.

Les autres charges financières incluent les intérêts actuariels sur les indemnités de fin de carrière et la revalorisation de passifs financiers courants.

(1) An Post (Irlande), Camelot (Royaume-Uni), FDJ, la Loterie nationale belge, la Loterie nationale luxembourgeoise, Österreichische Lotterien (Autriche), Santa Casa (Portugal), Swisslos (Suisse), Loterie Romande (Suisse).



## 8.5 Politique de gestion des risques financiers

Dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, le Groupe est confronté à trois grandes catégories de risques :

- ◆ le risque de crédit (lié au risque de défaillances des contreparties des opérations) ;
- ◆ le risque de liquidité (lié à l'incapacité, pour le Groupe, de faire face à ses obligations de paiements) ;
- ◆ le risque de taux (principalement lié à la baisse des taux) ;
- ◆ le risque de marché.

Les éléments ci-dessous décrivent la nature de ces risques, et les actions mises en œuvre par le Groupe pour en limiter les effets.

### 8.5.1 Risque de crédit des placements et instruments dérivés

Le risque de crédit ou risque de contrepartie des placements et des instruments financiers dérivés est suivi par le Comité de trésorerie comprenant notamment la directrice Finances et des membres du département Trésorerie et Placements. Ce risque correspond à la perte que le Groupe aurait à supporter en cas de défaillance d'une contrepartie, entraînant le non-respect de ses obligations vis-à-vis de lui.

La politique du Groupe, pour les placements et instruments dérivés, consiste à limiter les opérations pondérées par la nature des risques, à un montant maximal par contrepartie autorisée. Cette liste de contreparties autorisées est établie par le Comité de trésorerie, sélectionnée selon un double critère fonction de leur rating et de la durée de l'opération. Elle est revue périodiquement, a minima chaque semestre. En cas de baisse de notation d'une contrepartie en deçà du rating minimum, le Comité de trésorerie statue sur la conservation éventuelle des opérations existantes jusqu'à leur échéance.

Le Groupe considère que le risque de défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité, en raison de la politique de gestion des contreparties ; et plus particulièrement le niveau minimum de rating long terme retenu pour ces opérations.

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>
Actifs financiers non courants au coût amorti	320,0	440,0
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat	150,7	90,4
<b>Total actifs financiers non courants</b>	<b>470,7</b>	<b>530,4</b>
Actifs financiers courants au coût amorti	210,0	253,0
Actifs courants évalués à la juste valeur par résultat	5,0	16,1
Instruments dérivés courants	0,5	0,9
<b>Total titres de placement courants</b>	<b>215,5</b>	<b>270,0</b>
Placements, équivalents de trésorerie	218,5	121,2
<b>TOTAL PLACEMENTS</b>	<b>904,7</b>	<b>921,7</b>

Au 31 décembre 2020, les placements étaient composés principalement d'OPCVM et assimilés pour 245 M€ (163 M€ au 31 décembre 2019) et d'investissements avec contrepartie pour 660 M€ (759 M€ au 31 décembre 2019). Ces derniers incluent 550 M€ de comptes à terme (667 M€ au 31 décembre 2019), 60 M€ de dépôts à vue rémunérés (25 M€ au 31 décembre 2019) et 50 M€ d'EMTN (67 M€ au 31 décembre 2019).

Le risque de crédit sur les placements et instruments dérivés s'analyse comme suit :

Encours	Encours total en millions d'euros au 31.12.2020	Nombre de contreparties par tranche d'encours			
		0 - 25 M€	25 - 50 M€	50 - 100 M€	100 - 150 M€
<b>Rating</b>					
AA/Institutions Financières	285	-	-	-	2
AA/Autres	-	-	-	-	-
A/Institutions Financières	375	6	2	3	-
<b>TOTAL</b>	<b>660</b>	-	-	-	-

### 8.5.2 Risque de crédit sur les créances commerciales

Le Groupe considère que le risque de défaillance des détaillants, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité en raison de sa politique de couverture du risque de crédit : mise en place du cautionnement systématique de tout nouveau détaillant auprès d'assureurs, ou caution bancaire/dépôt de fonds.

La crise sanitaire n'a pas accru significativement le risque de défaillance en raison du système de couverture existant et des mesures d'accompagnement du réseau mises en place par le Groupe, et des aides de l'État auprès des points de vente (cf. Faits marquants).

### 8.5.3 Risque de liquidité

Le risque de liquidité se définit comme l'incapacité pour le Groupe à faire face aux échéances de ses obligations financières à un coût raisonnable. Il inclut notamment les risques de contrepartie sur certains jeux, dont les montants peuvent potentiellement être élevés, et qui doivent pouvoir être couverts par une trésorerie mobilisable dans un court délai. Ces derniers font l'objet d'une couverture par ailleurs (voir note 4.4.1 – Couverture du risque de contrepartie).

L'exposition de FDJ au risque de liquidité est limitée dans la mesure où la politique de gestion de trésorerie du Groupe prévoit que plus de 20 % des encours doivent être investis sur des supports monétaires, et que la somme de ces encours monétaires et des encours investis sur des supports à court terme représente un minimum de 80 % du total des placements.

Le Comité de trésorerie, dirigé par la Directrice Finances, suit mensuellement la position de liquidité et s'assure du respect des limites définies.

Les encours investis sur des supports court terme sont en phase avec la politique de gestion de trésorerie de FDJ.

Au 31 décembre 2020, le niveau moyen des placements était de 1 273,7 M€ ; le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit était de 520,5 M€, dont 88 M€ de dette financière liée à l'acquisition du siège du Groupe, 66,7 M€ liée à celle relative à l'acquisition de Sporting Group et 365,8 M€ correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs.

La majeure partie des supports court terme peut être récupérée, sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires.

Par ailleurs, des lignes de crédit confirmées non utilisées sont mises en place depuis février 2021 pour un montant de 150 M€ sur des horizons divers entre un et cinq ans.

Compte tenu du niveau des placements au 31 décembre 2020, et sur la base de ses prévisions d'activité et d'investissements et de remboursement de dettes financières, le Groupe estime qu'il dispose de la capacité financière pour lui permettre de faire face à ses échéances au cours de 12 prochains mois à compter de la date d'examen des comptes annuels par le conseil d'administration.

### 8.5.4 Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt d'un actif financier est le risque de réaliser une moins-value sur un titre ou de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt. Le risque de taux d'intérêt d'un passif financier est le risque de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt.

L'exposition du Groupe aux variations du taux d'intérêt est liée à ses placements futurs d'une part, et à ses emprunts à taux variable d'autre part. Le Groupe met en œuvre une politique de gestion dynamique de son risque de taux sous la supervision du Comité de trésorerie. L'objectif de cette politique est de sécuriser un revenu minimum des placements, dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans, et de couvrir à un prix raisonnable le risque de taux d'intérêt des emprunts.

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables), d'instruments dérivés de taux, et de dettes à taux variable.

Au 31 décembre 2020, la part des placements exposés à ce risque direct est négligeable. La variation à la hausse ou à la baisse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux n'aurait pas d'incidence significative sur la juste valeur des placements. Les dettes à taux variable concernent la dette liée à l'acquisition de Sporting Group (66,7 M€), et celle correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs (365,8 M€). L'impact d'une variation à la hausse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux serait inférieure à 1 M€.

### 8.5.5 Risque de marché

Le risque de marché est le risque de réaliser une moins-value sur un titre ou de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt.

Le Groupe est exposé à un risque de marché lié aux évolutions des supports d'investissements utilisés.

Le Groupe met en œuvre une stratégie de placement dont l'objectif est de limiter ces risques, la principale composante de cette stratégie est la définition d'une allocation d'actifs qui encadre les possibilités d'investissements par grandes classes d'actifs.

Cette allocation prévoit un plafond pour les actifs risqués :

- ◆ les placements de type « actions » ne peuvent représenter plus de 4 % du total des actifs ;
- ◆ les placements de type « diversification » (obligations convertibles, Loans, Immobilier...) ne peuvent représenter plus de 8 % des actifs ;
- ◆ les placements en obligations à moyen ou long terme ne peuvent représenter plus de 8 % des actifs.

Les placements de types monétaires et obligataires court terme doivent représenter un minimum de 80 % des actifs.

Outre ces éléments d'allocation, une diversification géographique des placements est mise en œuvre, et les stratégies utilisées doivent permettre une volatilité du portefeuille significativement moins élevée que celle des indices de marchés.

Au 31 décembre 2020, les placements soumis à un risque de marché s'élèvent à 306,7 M€ (240,3 M€ au 31 décembre 2019).

## 8.6 Juste valeur des instruments financiers

Les instruments financiers comprennent :

- ◆ à l'actif, l'ensemble des placements (classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants et trésorerie et équivalents de trésorerie), l'ensemble des prêts et créances liées à l'activité, les dérivés ainsi que les comptes bancaires ;
- ◆ au passif, l'ensemble des dettes, dettes liées à l'activité, dérivés et dettes financières.

Compte tenu de la nature des instruments financiers (actif, passif), leur valeur comptable correspond à leur juste valeur.

En millions d'euros	Catégorie IFRS 9 et valorisation	31.12.2020		31.12.2019
			Juste Valeur	Juste Valeur
<b>Trésorerie</b>	<b>Juste Valeur par résultat</b>	<b>Niv. 1</b>	<b>454,7</b>	<b>80,3</b>
<b>Équivalents de trésorerie</b>		-	<b>218,4</b>	<b>121,2</b>
	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	132,6	44,0
	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	85,8	77,1
<b>Actifs financiers non courants</b>	-	-	<b>571,4</b>	<b>584,3</b>
<i>dont actifs financiers non courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	320,0	440,0
<i>dont actifs financiers non courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	150,7	90,4
<i>dont titres non consolidés (fonds d'innovation)</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	18,7	18,1
<i>dont titres non consolidés (fonds d'innovation)</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 3</i>	12,9	6,1
<i>dont autres actifs financiers non courants</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	69,0	29,6
<b>Actifs financiers courants</b>	-	<b>Niv. 2</b>	<b>215,7</b>	<b>272,2</b>
<i>dont actifs financiers courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	5,0	16,1
<i>dont actifs financiers courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	210,0	253,0
<i>dont instruments dérivés courants</i>	<i>Juste Valeur par capitaux propres</i>	<i>Niv. 2</i>	0,5	0,9
<i>dont dépôts et cautionnements</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	0,2	2,1
<b>Créances clients et réseau de distribution (valeur nette)</b>		-	<b>255,4</b>	<b>469,8</b>
<i>dont créances clients</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	24,7	33,7
<i>dont créances sur le réseau de distribution</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	230,7	436,0
<b>Autres actifs d'exploitation hors créances fiscales et sociales et hors charges constatées d'avance</b>		-	<b>175,6</b>	<b>267,8</b>
<b>TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS – ACTIFS</b>			<b>1 891,2</b>	<b>1 795,6</b>
<b>Passifs financiers non courants</b>	<b>Passifs financiers au coût amorti</b>	<b>Niv. 2</b>	<b>510,0</b>	<b>229,7</b>
<b>Dettes fournisseurs et réseau de distribution</b>		-	<b>249,0</b>	<b>411,6</b>
<i>dont fournisseurs</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	105,5	133,5
<i>dont dettes envers le réseau de distribution</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	143,5	278,1
<b>Fonds joueurs courants</b>	<b>Passifs financiers au coût amorti</b>	<b>Niv. 2</b>	<b>192,4</b>	<b>156,6</b>
<b>Gains à payer – Disponibilités joueurs</b>	<b>Passifs financiers au coût amorti</b>	<b>Niv. 2</b>	<b>288,8</b>	<b>189,3</b>
<b>Autres passifs d'exploitation hors dettes fiscales et sociales et hors produits constatés d'avance</b>	<b>Passifs financiers au coût amorti</b>	<b>Niv. 2</b>	<b>60,3</b>	<b>12,3</b>
<b>Autres passifs financiers courants</b>	<b>Passifs financiers au coût amorti</b>	<b>Niv. 2</b>	<b>218,2</b>	<b>186,5</b>
<b>TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS – PASSIFS</b>		-	<b>1 518,7</b>	<b>1 186,1</b>

Niveau 1 : Prix cotés sur des marchés actifs.

Niveau 2 : Utilisation de données, autres que les prix cotés d'un instrument identique, observables directement ou indirectement sur le marché (données corroborées par le marché : courbe de taux d'intérêt, taux de swap, méthode des multiples, etc.).

Niveau 3 : Techniques d'évaluations fondées sur des données non observables telles que des projections ou des données internes.

## NOTE 9

## Participations dans les coentreprises

Les autres actifs financiers non courants concernent les participations dans les coentreprises.

En millions d'euros	Total
<b>Valeur des titres au 31.12.2018</b>	<b>12,8</b>
Variation de périmètre	-
Quote-part de résultat net 2019	2,0
Dividendes	-0,4
Écarts de conversion	0,1
<b>Valeur des titres au 31.12.2019</b>	<b>14,5</b>
Variation de périmètre	0,1
Quote-part de résultat net 2020	1,3
Dividendes	-0,9
Écarts de conversion	-0,4
<b>VALEURS DES TITRES AU 31.12.2020</b>	<b>14,7</b>

### 9.1 Société de Gestion de L'Échappée (SGE)

FDJ a cédé 50 % de SGE à Groupama le 6 décembre 2018 et l'a mise en équivalence à compter de cette date. Elle gère l'équipe cycliste Groupama-FDJ. L'Association L'Échappée reste, pour sa part, responsable des questions d'éthique, de la définition du programme sportif et de la gestion éventuelle de toutes les activités liées au sport cycliste amateur. Le contrat de sponsoring entre FDJ et SGE représente une charge de 6,7 M€ en 2020 (7,5 M€ en 2019).

### 9.2 Lotteries Entertainment Innovation Alliance (LEIA)

Le Groupe détient une participation de 20 % <sup>(1)</sup> dans Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS, société de droit norvégien, plateforme de distribution de jeux digitaux située en Norvège. Les autres actionnaires sont Danske Lotterie Spile, Danemark (20 %), Norsk Tipping, Norvège (20 %), Veikkaus, Finlande (20 %) et Svenska Spel, Suède (20 %). Les relations commerciales du Groupe avec cette société représentent un produit de l'ordre de 1 M€ en 2020 (pas de relation commerciale significative en 2019).

### 9.3 Beijing ZhongCaï Printing (BZP)

Le Groupe détient une participation de 37 % dans Beijing ZhongCaï Printing Co Ltd (BZP), société d'imprimerie de tickets de loterie située en Chine et mise en équivalence. Les autres actionnaires sont la loterie chinoise CWL (China Welfare Lottery) (40 %) et Berjaya Limited (23 %), un groupe malais.

Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec cette société en 2020. BZP a versé au Groupe des dividendes, nets des effets de change et des retenues à la source, de 0,9 M€ en 2020 (0,4 M€ en 2019).

Le 30 novembre 2020, le conseil d'administration de Beijing ZhongCaï Printing a approuvé le retrait de Berjaya de son capital par rachat d'actions. Cette opération est en cours d'enregistrement auprès des autorités chinoises compétentes. À l'issue de cette étape, la participation du Groupe dans le capital de BZP sera de 46,25 %.

### 9.4 Services aux Loteries en Europe (SLE)

Le Groupe détient une participation de 26,57 % dans une coentreprise, Services aux Loteries en Europe (SLE), société coopérative à responsabilité limitée de droit belge localisée à Bruxelles et créée en octobre 2003 pour réaliser les opérations communes du jeu Euromillions (tirage, centralisation des combinaisons, calcul des rapports et organisation des transferts de fonds entre les opérateurs pour le paiement des lots). Le capital de la société est détenu par les dix loteries membres du jeu. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe.

### 9.5 National Lotteries Common Services (NLCS)

Le Groupe détient une participation de 50 % dans une coentreprise, National Lotteries Common Services (NLCS), société de droit français créée en février 2013 afin de rassembler des loteries dans une démarche de mise en commun de leurs compétences et leurs moyens en matière de paris sportifs. L'autre actionnaire est SCML, la loterie d'État portugaise Santa Casa de la Misericordia de Lisboa. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe.

(1) Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, le Groupe détenait une participation de 25 % de LEIA. Suite à l'entrée de Svenska Spel au capital de LEIA au 1<sup>er</sup> octobre 2020, le pourcentage de détention du Groupe, ainsi que celui des autres actionnaires, a été ramené à 20 %.

## NOTE 10

## Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé. Il est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres, auquel cas il est comptabilisé directement en capitaux propres.

Les taux d'impôt retenus sont les taux adoptés ou quasi-adoptés à la fin de la période de présentation de l'information financière pour chaque juridiction fiscale.

L'impôt exigible est le montant de l'impôt dû au titre de la période. L'impôt différé résulte des différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales, ainsi que des déficits fiscaux. Il est déterminé selon la méthode du report variable. Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels cet actif pourra être imputé dans un horizon prévisible ou, au-delà, d'impôts différés passifs de même maturité. Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés dans l'état de la situation financière par entité fiscale.

## 10.1 Charge d'impôt sur le résultat

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Imposition différée	5,1	- 1,1
Impôt exigible	- 90,1	- 77,2
<b>TOTAL CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>- 85,0</b>	<b>- 78,3</b>

En 2020, la hausse de la charge d'impôt sur le résultat de 6,7 M€ provient de celle du résultat avant impôt, en partie compensée par l'économie d'impôt provenant d'une perte court terme déductible fiscalement liée à la liquidation des sociétés du groupe Sporting acquises par le Groupe en 2019 (Notes 3.1 et 5), entraînant une baisse du taux effectif d'impôt de 37,4 % en 2019 à 28,6 %.

Les sources de différences permanentes sont les dépréciations décrites en 4.2.3 Autres produits et charges opérationnels non courants, ainsi que les déficits fiscaux de filiales étrangères.

## 10.2 Impôts exigibles

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Actifs d'impôt exigible	15,8	18,9
Passifs d'impôt exigible	0,3	0,7

Les actifs (passifs) d'impôts exigibles correspondent principalement au montant net des acomptes d'impôts sur le résultat payés et de la dette liée à la charge d'impôt sur la période.

## 10.3 Impôts différés

En millions d'euros	31.12.2020		31.12.2019	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Provisions non déductibles	11,6	-	13,2	-
Imposition de la juste valeur par capitaux propres	-	-	-	-
Charges non déductibles temporairement	6,5	-	5,6	-
Autres retraitements de consolidation *	-	- 35,6	-	- 37,9
Autres différences temporaires	-	- 2,7	-	- 5,9
<b>Total impôt différé</b>	<b>18,1</b>	<b>- 38,2</b>	<b>18,9</b>	<b>- 43,8</b>
<b>IMPÔT DIFFÉRÉ NET</b>	<b>-</b>	<b>- 20,1</b>	<b>-</b>	<b>- 24,9</b>

\* Principalement amortissements dérogatoires.

## 10.4 Rapprochement du taux d'impôt théorique et du taux d'impôt effectif

En millions d'euros	2020	2019
Résultat comptable consolidé avant impôt et incidence mise en équivalence	297,3	209,3
Taux d'impôt normal théorique	32,0 %	34,4 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>95,2</b>	<b>72,1</b>
<i>Incidence des éléments générant une différence avec l'impôt théorique :</i>		
◆ Différences permanentes	- 12,0	7,6
◆ Effet taux d'impôt	0,6	- 0,7
◆ Crédits d'impôt	- 2,5	- 3,7
◆ Déficits reportables non activés nets des utilisations	4,1	2,5
◆ Contribution additionnelle sur dividendes	-	-
◆ Autres éléments	- 0,4	0,5
<b>Total écarts impôt effectif/impôt théorique</b>	<b>- 10,2</b>	<b>6,2</b>
<b>CHARGE D'IMPÔT EFFECTIF</b>	<b>85,0</b>	<b>78,3</b>
Taux d'impôt effectif	28,6 %	37,4 %

L'évolution du taux effectif d'impôt est décrite est en note 10.1.

### NOTE 11

## Résultat par action

Le calcul du résultat net par action est établi selon les règles édictées par IAS 33.

Il est obtenu à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions auto-détenues et portées en minoration des capitaux propres.

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est déterminé en ajustant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Si la prise en compte pour le calcul du résultat dilué par action des instruments donnant droit au capital de façon différée génère un effet antidilutif, ces instruments ne sont pas pris en compte.

	31.12.2020	31.12.2019
Résultat part du Groupe (en millions d'euros)	213,7	133,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires aux 31 décembre 2019 et 2020 *	190 962 466	190 987 104
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>1,12</b>	<b>0,70</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>1,12</b>	<b>0,70</b>

\* Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires aux 31 décembre 2019 et 2020 est net des actions auto-détenues.

FDJ considère avoir acquis les actions détenues auparavant par Soficoma. Au regard du litige en cours avec la société Soficoma, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ne prend pas en compte cette opération (voir note 14 ci-après).

Le Groupe n'ayant émis aucun instrument dilutif ou non dilutif sur l'ensemble des périodes présentées, le résultat dilué par action est donc égal au résultat de base par action.

## NOTE 12

**Capitaux propres****12.1 Capital social**

Le capital social de FDJ s'élève à 76 400 000 €, composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 € chacune.

La répartition du capital est détaillée en note 11.

**12.2 Actions auto-détenues <sup>(1)</sup>**

Les actions auto-détenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres nets d'impôt sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

Un programme de rachat d'actions de la société autorisé par le conseil d'administration du 19 décembre 2019, en application de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, a été mis en œuvre aux fins de conclure un contrat de liquidité ayant pour objet d'animer l'action FDJ. Le conseil d'administration a décidé d'affecter la somme maximum de 6 M€ à ce contrat de liquidité, qui a pris effet le 23 décembre 2019, pour une durée allant jusqu'au 31 décembre 2020. Il a été renouvelé pour un an.

Ce programme fait l'objet d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Au 31 décembre 2020, les actions propres enregistrées en diminution des capitaux propres consolidés représentent 26 333 actions pour une valeur de 0,9 M€ (12 896 actions pour une valeur de 0,30 M€ au 31 décembre 2019).

**12.3 Réserves**

L'activité du Groupe dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Les statuts de FDJ (article 29.A) ont institué une réserve statutaire pour faire face aux risques rares (fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période) et extrêmes (fréquence d'occurrence extrêmement faible, montant très élevé). Cette réserve statutaire peut être utilisée en cas de survenance des risques décrits ci-dessous, notamment dans l'hypothèse où l'assurance des risques de contrepartie (voir note 4.7.1) ne suffirait pas à couvrir les risques du jeu.

Les risques couverts sont :

- ◆ les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises, soit 52 M€ à fin 2020, sur la base des comptes 2019 (47 M€ à fin 2019, sur la base des comptes 2018) ;
- ◆ les risques de contrepartie rares et extrêmes, évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. Aux 31 décembre 2020 et 2019, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 92 M€ au 31 décembre 2020 (87 M€ au 31 décembre 2019).

**12.4 Distribution de dividendes**

Les dividendes relatifs à l'exercice 2020, soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 16 juin 2021 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, sont de 172 M€, soit 0,90 € par action.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2019, et approuvés lors de l'assemblée générale du 18 juin 2020, étaient de 86 M€, soit 0,45 € par action.

(1) Il est rappelé par ailleurs que 5 730 000 actions de la société font l'objet d'un contentieux devant la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence avec Soficoma (voir note 14 - Procédures contentieuses et judiciaires en cours), FDJ considérant avoir acheté ces actions le 18 mai 2017. Il est précisé à ce titre que l'assemblée générale mixte du 18 juin 2018 a décidé d'annuler les actions concernées sous la condition suspensive de ce qu'il soit fait droit à la demande formulée devant le Tribunal de commerce, c'est-à-dire que le Tribunal constate que (i) en application de l'article 15b) des statuts Soficoma était tenue de céder ses actions dans le délai de 3 mois suivant la réunion du conseil d'administration ayant constaté la perte de ses conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ, (ii) FDJ a satisfait à son obligation de payer le prix des actions en consignation le prix à la Caisse des dépôts et consignations, (iii) Soficoma a perdu sa qualité d'actionnaire à cette date de consignation, soit le 18 mai 2017 et (iv) FDJ est autorisée à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces actions.

## NOTE 13

## Transactions avec les parties liées

## 13.1 État

L'État n'est plus actionnaire majoritaire au capital de FDJ mais dispose toutefois d'un contrôle étroit sur cette dernière lui accordant des prérogatives spécifiques dont notamment un droit de veto octroyé au commissaire du gouvernement sur les décisions prises au cours des instances de FDJ, l'approbation par décret des modifications des statuts de FDJ et également l'obtention d'un agrément préalable des ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'Autorité nationale des jeux pour l'entrée en fonction du Président, directeur général et directeurs généraux délégués de FDJ.

Le Décret Droits Exclusifs du 17 octobre 2019 fixe des fourchettes et/ou plafonds de TRJ par gamme de jeux tandis que l'article 138 I° de la loi Pacte met ainsi en place un prélèvement au profit de l'État calculé sur la base du Produit Brut des Jeux soit, en l'occurrence, la différence entre les sommes engagées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020 par les joueurs et les sommes à verser ou à reverser aux gagnants. Le taux de ce prélèvement est fixé à 54,5 % pour les jeux de tirage traditionnels dont le premier rang est réparti en la forme mutuelle et à 42 % pour les autres jeux de loterie. Les conditions et modalités de recouvrement annuel de ce prélèvement sont définies par décret.

Les montants inscrits à ce titre au compte de résultat et dans l'état de la situation financière sont les suivants :

En millions d'euros		31.12.2020	31.12.2019
État de la situation financière – Actif	Droits exclusifs d'utilisation (valeur brute)	380,0	380,0
État de la situation financière – Actif	Acompte sur excédent du fonds permanent	-	265,0
État de la situation financière – Actif	Acompte sur prélèvements publics	165,4	-

En millions d'euros		31.12.2020	31.12.2019
État de la situation financière – Passif	Prélèvements publics	412,0	414,8
État de la situation financière – Passif	Fonds joueurs clos au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	156,0	103,8
État de la situation financière – Passif	Dettes envers l'État	-	380,0

En millions d'euros		31.12.2020	31.12.2019
Compte de résultat	Prélèvements publics	3 242,7	3 498,0

La convention conclue entre l'État et FDJ, en date du 17 octobre 2019, prévoit qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations.

Les transactions entre FDJ et d'autres entreprises publiques (France Télévisions, EDF, SNCF, La Poste...) sont toutes réalisées à des conditions normales de marché.

## 13.2 Autres parties liées

Les transactions entre FDJ et ses filiales consolidées par intégration globale, qui sont des parties liées, sont éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans cette note.

Il n'y a pas de dotation à La Fondation d'entreprise FDJ en 2020 (3 M€ en 2019). Le conseil d'administration de La Française des Jeux du 15 décembre 2016 a décidé la reconduction de la Fondation d'entreprise La Française des Jeux pour une durée de cinq ans, à partir du 5 janvier 2018 et jusqu'au 2 janvier 2023. Le plan d'action pluriannuel prévoit un montant maximum d'engagement de 18 M€, dont 7 M€ sur 2016, 8 M€ sur 2017, 3 M€ pour 2019 et 4 M€ pour 2020. Le solde de l'engagement de La Française des Jeux est de 7,5 M€, couvert par une caution (voir 15.1).

Il n'existe pas d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ayant une influence notable sur le Groupe.



### 13.3 Rémunération des dirigeants

La rémunération des dirigeants relève des informations données au titre des parties liées.

Les principaux dirigeants siègent au Comité de direction Groupe qui compte 18 membres.

Dans le compte de résultat consolidé, les rémunérations des dirigeants se limitent aux éléments suivants :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2020	31.12.2019
Avantages du personnel à court terme	4,9	4,0
Avantages postérieurs à l'emploi	0,2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>5,1</b>	<b>4,2</b>

Les avantages à court terme incluent l'ensemble des rémunérations. Les autres avantages à long terme comprennent les avantages postérieurs à l'emploi (indemnités de fin de carrière et frais de santé), ainsi que les médailles du travail.

Dans l'état de la situation financière consolidée, les dettes envers les dirigeants sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2020	31.12.2019
Avantages du personnel à court terme	1,7	0,9
Avantages postérieurs à l'emploi	2,2	2,0

Les avantages postérieurs à l'emploi ne concernent pas les mandataires sociaux (la Présidente directrice générale et le directeur général délégué), compte tenu de leur statut de fonctionnaire détaché.

#### NOTE 14

### Procédures contentieuses et judiciaires en cours

Des adhérents de l'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux (UNDJ) ont assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant au contrat de courtier mandataire signé en 2003. Cette procédure fait actuellement l'objet d'un sursis à statuer.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. Le 3 octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016

auprès de la Cour d'Appel de Paris. Par arrêt du 27 mars 2019, la Cour d'Appel de Paris a confirmé le jugement en toutes ses dispositions. Les courtiers-mandataires ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt en juin 2019. Cette affaire est en cours devant la Cour de cassation.

FDJ a assigné le 23 mai 2017 Soficoma, société civile, pour voir constater la perte de sa qualité d'actionnaire de FDJ. Par jugement du 23 mai 2019, le Tribunal de commerce de Marseille a fait droit à la demande de FDJ. Soficoma a interjeté appel de ce jugement le 20 juin 2019 devant la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence. Cette affaire est en cours devant la Cour d'Appel.

## NOTE 15

## Engagements hors bilan

Les autres engagements sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
<b>Engagements donnés</b>		
Cautions et garanties à premières demandes	32,4	20,4
Contrat de parrainage	30,2	7,5
Fonds d'investissement	44,5	47,7
Engagements de bonne fin *	113,6	85,5
Droits d'images des coureurs et engagement association L'Échappée	1,2	0,5
Compte séquestre	1,1	1,1
Loyers immobiliers	2,4	4,0
Hypothèque sur bien acquis	95,4	104,6
Paris 2024 partenariat	22,2	28,6
Autres engagements donnés	0,9	2,1
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>344,1</b>	<b>302,1</b>
<b>Engagements reçus</b>		
Engagements reçus de bonne fin et restitution d'acomptes	115,1	127,7
Garantie de restitution des mises et paiements des lots	378,4	321,8
Assurance couverture du risque de contrepartie	150,0	150,0
Lignes de crédit confirmées	-	-
<b>TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>643,5</b>	<b>599,5</b>

\* Dont contrats imprimeurs 34 M€ en 2020 et 49 M€ en 2019.

### 15.1 Engagements donnés

Les engagements donnés de bonne fin correspondent aux engagements irrévocables d'achats pris par le Groupe envers ses fournisseurs.

La promesse d'affectation hypothécaire (signée en 2016) est relative à l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les fonds d'investissement sont principalement des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-ups sur des activités proches du cœur de métier de FDJ. Parmi ces fonds, Partech et Raise, mais aussi CVC V13 (en partenariat avec Séréna), Level-up (spécialisée dans le e-sport), Trust e-sport et One Ragtime-ARIA.

### 15.2 Engagements reçus

Les engagements reçus de garantie de restitution des mises et paiement des lots sont relatifs aux garanties financières fournies par les détaillants exerçant nouvellement une activité avec FDJ.

En effet, il est demandé à tout nouveau détaillant agréé de fournir une caution financière destinée à couvrir le risque d'impayés. Dans ce mode de distribution, les cautions fournies par les détaillants sont au bénéfice de FDJ, en charge du recouvrement des créances.

L'engagement de 150 M€ correspond à la couverture d'assurance globale destinée à couvrir le risque de contrepartie sur les jeux de loterie, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, à la suite de la réforme du cadre fiscal et réglementaire de FDJ qui a notamment mis fin au système des fonds de contrepartie.

Des lignes de crédit confirmées non utilisées sont mises en place depuis février 2021, pour un montant de 150 M€.

### 15.3 Engagements réciproques

Fin 2020, dans le cadre du partenariat entre FDJ et Groupama via la Société de Gestion de L'Échappée (détenue à 50 % par chaque associé), FDJ et Groupama ont signé des promesses croisées d'achat et de vente des titres SGE restants.

## 15.4 Échéancier des engagements de loyer

L'échéancier au 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019 des engagements de loyers est le suivant :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>
Moins de 1 an	0,8	1,4
Moins de 5 ans	1,6	2,3
Plus de 5 ans	-	0,2
<b>Engagements de loyers *</b>	<b>2,4</b>	<b>4,0</b>

\* Les engagements de loyer portent sur les véhicules et les contrats de faible valeur, exclus de la dette de location IFRS 16 (voir note 6.2).

La dette de location relative à IFRS 16 s'élève à 26,0 M€ au 31 décembre 2020 (31,7 M€ en 2019).

### NOTE 16

## Événements postérieurs à la clôture

N/A

## NOTE 17

## Périmètre de consolidation

Le pourcentage d'intérêt (part détenue directement ou indirectement par le Groupe dans l'entreprise consolidée) est identique au pourcentage de contrôle pour toutes les entités consolidées.

Nom de l'entité	Siège social	Activité	Méthode de consolidation 2020 <sup>(1)</sup>	Méthode de consolidation 2019 <sup>(1)</sup>	Pourcentage de Contrôle 2020	Pourcentage de Contrôle 2019
La Française des Jeux	France	Organisation de jeux de loterie et de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Gaming Solutions France (FGS France)	France	Développement et fourniture de technologies digitales de loterie	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Gaming Solutions (FGS)	France	Holding	IG	IG	100 %	100 %
Beijing Zhongcai Printing	Chine	Imprimerie de tickets de loterie	MEE	MEE	37 %	37 %
La Française de Motivation	France	Agence conseil en tourisme d'affaires Agence de tourisme	IG	IG	100 %	100 %
La Pacifique des Jeux	France	Exploitation des jeux de hasard en Polynésie française	IG	IG	99,99 %	99,99 %
FDJ Développement	France	Distribution de jeux de loterie et de paris en Antilles-Guyane	IG	IG	100 %	100 %
La Française d'Images	France	Prestations techniques audiovisuelles	IG	IG	100 %	100 %
Société de Gestion de L'Échappée	France	Gestion et animation d'une équipe cycliste	MEE	MEE	50 %	50 %
FDP	France	Distribution des jeux de loterie et de paris en métropole	IG	IG	100 %	100 %
Services aux Loteries en Europe	Belgique	Prestations de services pour le compte des opérateurs nationaux de loterie dans le cadre de l'exploitation d'Euromillions	MEE	MEE	26,57 %	26,57 %
FDJ Gaming Solutions UK (FGS UK)	Royaume-Uni	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
National Lotteries Common Services (NLCS)	France	Fournitures de services associés à l'exploitation de paris sportifs	MEE	MEE	50,00 %	50,00 %
Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA)	Norvège	Exploitation de plateforme de jeux digitaux	MEE	MEE	20,00 %	25,00 %
Spynsol Ltd	Royaume-Uni	Holding	-	IG	-	100 %
SpynsolnLtd	Royaume-Uni	Holding	-	IG	-	100 %
BGPH Ltd	Royaume-Uni	Holding	-	IG	-	100 %
Sporting Index Holdings Ltd	Royaume-Uni	Holding	IG	IG	100 %	100 %
Sporting Index Ltd	Royaume-Uni	Activité de paris sportifs à cotes fixes et variables	IG	IG	100 %	100 %
SPIN Services Ltd	Royaume-Uni	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
SPIN Services Canada Inc.	Canada	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
Romney Holdco Ltd	Malte	Holding	-	IG	-	100 %
Betstat Ltd	Malte	Holding	-	IG	-	100 %
RPA Software Ltd	Malte	Propriété intellectuelle	-	IG	-	100 %
Touchbet Ltd	Malte	Trading	-	IG	-	100 %
RPA Realtime Pricing Algorithm AB	Suède	Logiciel de trading/développement de technologie de paris sportifs	-	IG	-	100 %
FDJ Solutions de Jeux Canada (FGS Canada)	Canada	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Services	France	Services financiers et de paiements	IG	-	100 %	-
DVRT13	France	Services de divertissements	IG	-	100 %	-

(1) Intégration globale (IG) – Sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif ; Mise en équivalence (MEE) – Sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint.

Les variations de périmètre sont décrites en note 3.1.

## NOTE 18

**Honoraires des commissaires aux comptes**

Les honoraires des commissaires aux comptes sur les exercices 2020 et 2019 se répartissent de la manière suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2020			
	Services de certification des comptes		Services autres que la certification des comptes	
	PwC Audit	Deloitte & Associés	PwC Audit	Deloitte & Associés
FDJ (émetteur)	430	430	50	102
Filiales (entités contrôlées)	240	142	-	-
<b>HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>670</b>	<b>572</b>	<b>50</b>	<b>102</b>

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2019			
	Services de certification des comptes		Services autres que la certification des comptes	
	PwC Audit	Deloitte & Associés	PwC Audit	Deloitte & Associés
FDJ (émetteur)	423	423	795	682
Filiales (entités contrôlées)	57	132	-	-
<b>HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>480</b>	<b>555</b>	<b>795</b>	<b>682</b>

Les services autres que la certification des comptes en 2019 portaient essentiellement sur l'opération sur le capital de FDJ. Les services autres que la certification des comptes en 2020 portaient essentiellement sur des travaux de l'organisme tiers indépendant (OTI) sur la Déclaration de performance extra-financière, des travaux sur le contrôle interne et diverses attestations.



# **Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**

**A2**

Exercice clos le 31 décembre 2020

## Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société La Française des Jeux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

## Fondement de l'opinion

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

## Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2 « Contexte réglementaire du groupe FDJ » et 1.3.1 « Nouveau cadre réglementaire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 » de l'annexe des comptes consolidés qui exposent le contexte particulier du cadre réglementaire de la société et ses évolutions.

## Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## Systemes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit Net des Jeux (voir note 4.1 des états financiers consolidés)

### Risque identifié

La principale activité du Groupe consiste à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Elle se caractérise par une forte volumétrie des transactions traitées, d'un faible montant individuel. La rémunération de La Française des Jeux (le Produit Net des Jeux – PNJ) est assise sur les mises des joueurs, réalisées dans les points de vente et sur internet, diminuées de la part revenant aux gagnants, ainsi que des prélèvements publics de taux variables selon les jeux. Pour l'exercice 2020, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 1,92 Md€, dont 1,88 Md€ provenant du PNJ.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation, selon les modalités exposées dans la note 4.1 de l'annexe des comptes consolidés, et la détermination du PNJ sont fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, propre à FDJ, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et sur internet jusqu'à la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes.

La forte volumétrie des transactions traitées, l'importance des traitements automatisés dans la détermination et la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes ainsi que de la fiabilité du contrôle interne organisé par la direction dans un environnement réglementé nous ont conduits à considérer les systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit Net des Jeux (PNJ) comme un point clé de l'audit.



## Notre approche d'audit

Avec l'assistance de nos spécialistes en systèmes d'information, nous avons obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de mises et composantes du PNJ et avons procédé à l'évaluation de la conception et de l'efficacité du contrôle interne relatif, en particulier aux systèmes informatiques et aux traitements automatisés sous-tendant la comptabilisation du PNJ.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◆ prendre connaissance des procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels ou automatisés pertinents pour notre audit et tester leur conception et leur efficacité opérationnelle ;
- ◆ tester l'efficacité des contrôles généraux informatiques de chacun des systèmes applicatifs utilisés dans le cadre de la comptabilisation des composantes du PNJ que nous avons jugés clés pour notre audit, incluant notamment la gestion des accès, la gouvernance des changements et les contrôles automatisés ;
- ◆ évaluer l'efficacité des interfaces en lien avec les transactions pertinentes pour la comptabilisation des flux allant des mises au PNJ ;
- ◆ analyser les variations significatives et les tendances inattendues observées, le cas échéant, sur la répartition des différentes composantes du PNJ.

## Valeur recouvrable du goodwill Sporting Group (voir note 5 aux états financiers consolidés)

### Risque identifié

L'acquisition de Sporting Group fin mai 2019 avait conduit la société à constater un goodwill d'un montant de 67 M€, déprécié à hauteur de 11,5 M€ au 31 décembre 2019.

Le goodwill correspond à la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris. Comme indiqué dans la note 5 de l'annexe, il est affecté à l'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Sporting Group.

Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur une fois par an à la clôture de l'exercice, ou plus fréquemment lorsqu'un indice de perte de valeur est identifié. L'objectif de ce test est de s'assurer que la valeur nette comptable des actifs testés n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de sortie lorsque celle-ci est plus élevée. Elle est déterminée par la direction en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés des activités auxquelles ce goodwill est rattaché. Ces flux reposent sur de nombreuses estimations et hypothèses, telles que notamment le taux de croissance du chiffre d'affaires, le taux de marge opérationnelle et le taux d'actualisation, qui peuvent, en particulier dans les secteurs d'activité dans lesquels Sporting Group opère, fluctuer dans le temps et différer sensiblement des réalisations futures.

La crise sanitaire de Covid-19 ayant impacté négativement les activités et la performance de Sporting Group au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2020, la société a mis en œuvre un test de dépréciation au 30 juin 2020 qui a conduit à déprécier le goodwill d'un montant complémentaire de 26 M€. Le goodwill résiduel s'élevait ainsi à 26 M€ à cette date, après prise en compte de l'effet de change. Au 31 décembre 2020, conformément à la norme IAS 36, un nouveau test de valeur a été mis en œuvre, conduisant à l'absence de dépréciation complémentaire.

L'appréciation de la valeur recouvrable du goodwill de Sporting Group constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère significatif du goodwill concerné et du niveau élevé de jugement et d'estimations qu'elle implique de la part de la direction, en particulier dans un contexte d'incertitudes accrues du fait de la crise sanitaire et économique.

### Notre approche d'audit

Nous avons examiné la conformité aux normes comptables en vigueur de la méthodologie retenue par la direction pour déterminer la valeur recouvrable du goodwill.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie, et notamment :

- ◆ obtenu le test préparé par la direction et rapproché la valeur des actifs testés des éléments comptables sous-jacents ;
- ◆ pris connaissance du processus d'établissement du plan d'affaires de Sporting Group à 5 ans établi par la direction ;
- ◆ comparé les flux de trésorerie utilisés dans le test avec le plan d'affaires à 5 ans établi par la direction ;
- ◆ procédé, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, à une revue critique de la méthodologie de calcul de la valeur d'utilité et apprécié le taux d'actualisation utilisé ;
- ◆ apprécié les projections de flux de trésorerie, notamment les taux de croissance de chiffre d'affaires et de taux de marge opérationnelle, eu égard à notre connaissance des secteurs d'activité testés, du contexte stratégique, économique et sanitaire dans lequel opère Sporting Group, et en les rapprochant des performances passées et des données de marché, lorsque celles-ci sont disponibles.

Enfin, nous avons examiné les informations fournies dans les notes aux états financiers consolidés, notamment en ce qui concerne les principales hypothèses retenues dans le contexte spécifique et incertain de crise sanitaire et économique qui se poursuit, et les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable aux variations de ces dernières.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

### Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Française des Jeux par votre assemblée générale du 25 mai 2016 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 3 juin 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la dix-huitième année, dont, pour chacun des cabinets, deux années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ◆ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 12 février 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Philippe Vincent	Jean-Paul Collignon
	Jean-François Viat
	Nadège Pineau



# Comptes annuels de FDJ SA au titre de l'exercice 2020

Compte de résultat	317
Bilan	318
Tableau des flux de trésorerie	320
Notes annexes	322



A3

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de millions d'euros.  
Des écarts d'arrondi peuvent apparaître sur différents états.

Sauf avis contraire, les montants mentionnés sont en millions d'euros.



## Compte de résultat

En millions d'euros	Note	31.12.2020	31.12.2019
Mises	3.1	15 918,8	17 222,2
Part revenant aux gagnants	3.1	- 10 813,0	- 11 682,3
<b>Produit Brut des Jeux</b>	<b>3.1</b>	<b>5 105,8</b>	<b>5 539,9</b>
Prélèvements publics	3.1	- 3 242,2	- 3 497,6
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	3.1	-	- 127,8
<b>Produit Net des Jeux</b>	<b>3.1</b>	<b>1 863,6</b>	<b>1 914,5</b>
<b>Produit des autres activités</b>	<b>3.1</b>	<b>21,6</b>	<b>16,0</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3.1</b>	<b>1 885,2</b>	<b>1 930,4</b>
Production immobilisée	3.2	32,1	26,9
Reprises de provisions et transferts de charges		20,3	9,8
Autres produits d'exploitation		1,0	0,4
<b>Total produits d'exploitation</b>		<b>1 938,6</b>	<b>1 967,5</b>
Consommation d'achats stockés		28,2	34,8
Autres achats et charges externes	3.2	1 260,2	1 386,1
Impôts et taxes		20,6	19,7
Charges de personnel	4	162,9	151,2
Dotations aux amortissements	5	88,4	79,6
Dotations aux provisions	6	16,5	16,3
Autres charges		17,3	14,8
<b>Total charges d'exploitation</b>		<b>1 594,2</b>	<b>1 702,6</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3.2</b>	<b>344,3</b>	<b>264,9</b>
<b>Total produits financiers</b>		<b>21,6</b>	<b>22,1</b>
<b>Total charges financières</b>		<b>44,6</b>	<b>11,5</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>7.4</b>	<b>- 23,0</b>	<b>10,6</b>
<b>Résultat courant</b>		<b>321,3</b>	<b>275,6</b>
<b>Total produits exceptionnels</b>		<b>99,8</b>	<b>34,9</b>
<b>Total charges exceptionnelles</b>		<b>97,0</b>	<b>80,4</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>8</b>	<b>2,9</b>	<b>- 45,4</b>
Participation et intéressement des salariés	4.2	23,4	18,8
Impôt sur les bénéfices	9	85,4	73,3
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>13</b>	<b>215,4</b>	<b>138,1</b>

## Bilan

### Actif

En millions d'euros	Note	31.12.2020		31.12.2019	
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Droits exclusifs d'exploitation	5.1	380,0	24,5	355,5	370,7
Autres immobilisations incorporelles	5.2	349,8	227,2	122,5	105,2
Immobilisations corporelles	5.3	663,4	324,6	338,9	353,0
Immobilisations financières	7.1	203,9	45,7	158,2	140,6
<b>Actif immobilisé</b>		<b>1 597,1</b>	<b>622,0</b>	<b>975,1</b>	<b>969,5</b>
Stocks	3.3.6	15,8	1,3	14,5	10,2
Avances et acomptes versés sur commandes		2,4	-	2,4	13,6
Créances clients et réseau de distribution	3.3.1	341,3	16,4	324,9	506,9
Autres créances	3.3.2	200,3	0,1	200,2	307,6
Valeurs mobilières de placement	7.3	281,8	0,1	281,7	218,1
Disponibilités	7.3	1 046,3	-	1 046,3	748,3
Charges constatées d'avance	3.5	18,8	-	18,8	26,1
<b>Actif circulant</b>		<b>1 906,7</b>	<b>17,8</b>	<b>1 888,9</b>	<b>1 830,9</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices		4,7	-	4,7	0,6
Écarts de conversion actif		0,1	-	0,1	4,2
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>3 508,6</b>	<b>639,8</b>	<b>2 868,8</b>	<b>2 805,4</b>



## Passif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2020	31.12.2019
<b>Capital social</b>		<b>76,4</b>	<b>76,4</b>
Réserve légale		7,6	7,6
Réserve statutaire		91,7	87,5
Réserve facultative		224,5	176,6
Résultat de l'exercice		215,4	138,1
Provisions réglementées		135,8	140,9
<b>Capitaux propres</b>	<b>10</b>	<b>751,5</b>	<b>627,1</b>
Provisions pour risques		4,9	8,9
Provisions pour charges		90,5	90,2
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>4.3 et 6.1</b>	<b>95,4</b>	<b>99,1</b>
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7.3	521,1	254,0
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	3.3.3	259,7	416,3
Fonds joueurs à restituer à l'État	3.3.4	155,9	103,9
Prélèvements publics et gains envers les joueurs	3.3.4	886,0	755,9
Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation	5.1	-	380,0
Autres dettes	3.3.5	151,7	133,6
Mises perçues d'avance	3.5	46,0	35,4
<b>Dettes</b>		<b>2 020,4</b>	<b>2 079,2</b>
Écarts de conversion passif		1,4	0,1
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>2 868,8</b>	<b>2 805,4</b>

## Tableau des flux de trésorerie

En millions d'euros	Note	31.12.2020	31.12.2019
<b>Activités d'exploitation</b>			
<b>Résultat net</b>		<b>215,4</b>	<b>138,1</b>
<b>Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation</b>		<b>86,7</b>	<b>96,3</b>
Amortissements et provisions		60,4	96,1
Plus ou moins-values de cession d'actif		26,3	0,2
<b>Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur activités d'exploitation</b>		<b>359,3</b>	<b>- 103,6</b>
Gestion		4,2	- 81,9
Jeu		355,1	- 21,7
<b>Flux de trésorerie provenant de (affectés à) l'exploitation</b>		<b>661,4</b>	<b>130,8</b>
<b>Activités d'investissement</b>			
Décassements provenant de l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	- 441,4	- 54,8
Encaissements résultant de la cession d'immobilisations (incorp., corp. et fin.)		-	-
Décassements provenant de l'acquisition d'immobilisations financières		- 1,8	- 67,6
Encaissements/décassements résultant du remboursement de prêts, dépôts et cautions		- 46,8	- 5,8
<b>Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement</b>		<b>- 490,0</b>	<b>- 128,2</b>
<b>Activités de financement</b>			
Dividendes versés aux actionnaires		- 83,4	- 118,3
Nouveaux emprunts	7.3	380,0	113,3
Remboursements d'emprunts	7.3	- 66,6	- 8,0
<b>Flux de trésorerie affectés aux activités de financement</b>		<b>230,0</b>	<b>- 13,0</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>		<b>401,4</b>	<b>- 10,4</b>
<b>Trésorerie nette à l'ouverture</b>		<b>926,1</b>	<b>936,5</b>
<b>Trésorerie nette à la clôture</b>	<b>7.3</b>	<b>1 327,5</b>	<b>926,1</b>
<i>Dont trésorerie</i>		1 328,1	966,5
<i>Dont concours bancaires courants</i>		0,6	40,4

# Notes annexes

NOTE 1	Présentation générale de la société	322
NOTE 2	Référentiel et principes comptables	325
NOTE 3	Données opérationnelles	326
NOTE 4	Charges et avantages du personnel	332
NOTE 5	Immobilisations incorporelles et corporelles	334
NOTE 6	Autres provisions et passifs éventuels	337
NOTE 7	Immobilisations financières et trésorerie	337
NOTE 8	Résultat exceptionnel	342
NOTE 9	Impôt sur les bénéfices	342
NOTE 10	Capitaux propres	343
NOTE 11	Procédures contentieuses et judiciaires en cours	344
NOTE 12	Autres informations	345
NOTE 13	Détail des charges à payer et des produits à recevoir	346
NOTE 14	Événement post-clôture	346
NOTE 15	Engagements hors bilan	347

## NOTE 1

## Présentation générale de la société

## 1.1 Informations générales

La Française des Jeux (FDJ) est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce, sous réserve des dispositions du cadre juridique tel que décrit dans la note 1.2. Son siège social est situé au 3/7, Quai du Point du Jour 92650 Boulogne-Billancourt. Elle est admise aux négociations sur le marché Euronext Paris depuis le 21 novembre 2019. Son actionnariat <sup>(1)</sup> en date du 31 décembre 2020 se répartit entre l'État français (22 %), des associations d'anciens combattants <sup>(2)</sup> (15 %), les fonds actionnariat salariés (4 %), Predica (5 %) et des détections de moins de 5 % comprenant des investisseurs institutionnels français et internationaux et des actionnaires individuels. L'État exerce un contrôle étroit sur la société, se traduisant notamment par l'agrément par les ministres chargés de l'Économie et du Budget de la nomination du Président, du directeur général et des directeurs généraux délégués, et de tout franchissement de seuil de 10 % ou d'un multiple de 10 % du capital.

Au 31 décembre 2020, le Groupe, qui comprend 21 entités consolidées, exerce son activité d'opérateur et de distributeur de jeux d'argent en France, dans les départements métropolitains et d'Outre-Mer, dans quatre collectivités d'Outre-Mer et à Monaco. Il est présent à l'international, notamment à travers ses participations dans les sociétés suivantes :

- ◆ FGS UK, société britannique, qui développe notamment la technologie de paris sportifs du Groupe ;
- ◆ Sporting Group, britannique, acquis en mai 2019 et incluant 4 sociétés, qui propose des services de gestion de l'offre et du risque aux opérateurs de paris sportifs d'une part, et des offres de paris sportifs (*spread betting* ou paris à fourchette, et *fixed odds* ou paris à cotes fixes) d'autre part ;
- ◆ Beijing ZhongCaï Printing (BZP), imprimerie de tickets de loterie localisée en Chine ;
- ◆ Services aux Loteries en Europe (SLE), coopérative de droit belge créée dans le cadre d'EuroMillions pour assurer les prestations de tirage et d'administration du tirage pour le compte des loteries participantes ;
- ◆ Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux ;
- ◆ FGS Canada, société de droit canadien qui développe la technologie de paris sportifs.

## 1.2 Contexte réglementaire de la société

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, fortement réglementé et strictement régulé par l'État.

Le ministre chargé du Budget était investi des fonctions de régulateur des jeux d'argent et de hasard. L'ensemble des activités de FDJ sous droits exclusifs, les paris sportifs en ligne de FDJ étant régulés et exploités dans le cadre d'un agrément délivré par l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL), à laquelle a succédé l'Autorité nationale des jeux (ANJ) le 23 juin 2020. À compter de cette date, l'ANJ est chargée de contrôler les activités de jeux et paris exploités par FDJ sur le fondement des droits exclusifs qui lui sont confiés pour vingt-cinq ans, à savoir les paris sportifs qu'elle commercialise en points de vente et les jeux de loterie proposés en points de vente et en ligne. L'ANJ est également compétente pour contrôler les paris sportifs que FDJ exploite en ligne et en concurrence, en vertu de l'agrément qui lui a été accordé par l'ARJEL pour cinq ans en 2010, puis renouvelé en 2015, puis le 8 septembre 2020 par l'ANJ.

Les textes applicables fixent comme objectifs à FDJ de veiller à prévenir le développement des phénomènes de dépendance et le jeu des mineurs, assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux, canaliser la demande dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, prévenir les risques d'une exploitation des jeux à des fins frauduleuses ou criminelles en particulier aux fins de blanchiment, et enfin contribuer à la lutte contre le jeu illégal et la manipulation des compétitions ou manifestations sportives en lien avec des paris.

## 1.3 Faits marquants

1.3.1 Nouveau cadre réglementaire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020

L'article 138 de la loi 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises a modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics et de la rémunération de FDJ applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution. Ce changement d'assiette, des mises au Produit Brut des Jeux (PBJ) <sup>(3)</sup>, est intervenu au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Les Taux de Retour aux Joueurs (TRJ) <sup>(4)</sup> sont définis dans une fourchette, avec un taux plancher et un taux plafond, pour chaque gamme de jeux de loterie, tandis que ceux des paris sportifs commercialisés en ligne d'une part, et en réseau physique de distribution d'autre part, sont respectivement soumis à un plafond.

(1) Engagement d'abstention et de conservation d'autres actionnaires de la société. L'UBFT, la FNAM et la Confédération Nationale des buralistes de France se sont engagés à conserver leurs Actions (y compris celles achetées le cas échéant dans le cadre de l'Offre) 18 mois suivant la date de règlement-livraison de l'Offre (correspondant à l'offre à prix ouvert et placement global auprès d'investisseurs institutionnels, avec une date de règlement-livraison au 22 novembre 2019), sauf exceptions (offre publique d'achat ou d'échange sur les Actions ou transfert à une société contrôlée). MASFIP a pris un engagement similaire mais pour une durée de 12 mois.

Engagement d'abstention de la société pour 180 jours calendaires suivant la date de règlement-livraison de l'Offre, sauf exceptions (notamment Offre Réservee aux Salariés, programme de rachat d'actions, attribution gratuite d'actions, actions détenues par Soficoma, opération de croissance externe).

Engagement d'abstention et de conservation de l'État pour 18 mois suivant la date de règlement-livraison de l'Offre, sauf exceptions (cession dans le cadre de l'Offre, mise en place d'une offre aux salariés, transfert au profit d'un industriel français, opération de croissance externe, transfert à une entité contrôlée, apport à une offre publique d'achat ou d'échange sur les Actions).

(2) Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) et Fédération Nationale André Maginot (FNAM).

(3) Différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

(4) Part revenant aux gagnants en pourcentage des mises.

Une évolution du TRJ a par conséquent un impact sur le Produit Net des Jeux (PNJ) <sup>(1)</sup>. En effet, le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du Produit Brut des Jeux (PBJ), lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ peut donc varier en fonction du TRJ appliqué à chaque jeu par FDJ (effet marge), ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume).

À TRJ constants, le taux de PNJ, ramené à un pourcentage des mises, reste néanmoins relativement proche de celui qui prévalait auparavant, comme l'illustre le tableau ci-dessous pour quatre des six jeux ayant un montant de mises supérieur au milliard d'euros.

	TRJ *	PNJ jusqu'au 31.12.2019	PNJ à compter du 01.01.2020
Loto®	55,35 %	12,60 %	11,91 %
Euromillions	50,00 %	12,60 %	13,33 %
Amigo	67,55 %	11,30 %	12,03 %
Cash	71,00 %	10,90 %	10,75 %

\* TRJ théoriques fixés aux termes d'un arrêté de répartition des mises en date du 9 mars 2006 modifié.

L'assiette des prélèvements publics applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs est désormais constituée du PBJ et non plus des mises, sauf pour les territoires suivants : Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon.

Les prélèvements destinés au Budget général de l'État sont désormais fixes (en % du PBJ) ; ils ne correspondent donc plus pour chaque jeu, comme auparavant, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du PNJ.

Les taux de TVA restent inchangés.

Les passifs de prélèvements publics sont désormais réglés sur un rythme mensuel, le mois suivant, alors qu'ils étaient majoritairement versés à un rythme hebdomadaire auparavant. Ceux au titre du mois de décembre font l'objet d'un acompte versé le même mois.

Ce même article prévoit également que les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 sont clos à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et que les sommes déposées sur ces fonds doivent être versées à l'État au plus tard le 30 décembre 2022 conformément à l'article 3 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, avec l'entrée en vigueur du nouveau cadre fiscal et réglementaire relatif aux jeux d'argent et de hasard, le risque de contrepartie des jeux de loterie n'est plus assuré par les fonds de contrepartie mais par une police d'assurance. Elle est souscrite par FDJ dans le cadre d'un contrat annuel auprès de plusieurs compagnies d'assurances pour la couverture des risques cumulés de contrepartie des jeux de loterie reposant sur une mécanique de contrepartie. En 2020, la police souscrite couvre l'impact net cumulé sur le PNJ des pertes éventuelles de contrepartie sur l'exercice, pour un montant compris entre 6 M€ (franchise) et 150 M€ (plafond), et dans la limite des gains payables au titre d'un tirage unitaire fixée à 100 M€ conformément à l'article 8 du décret 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari Mutuel Urbain. La prime d'assurance est présentée dans les coûts administratifs et généraux et, le cas échéant, les paiements liés aux sinistres figurent en autres produits d'exploitation.

Les lots non réclamés sont dorénavant tous versés à l'État chaque année, avant le 30 juin de l'exercice suivant, conformément à l'article 2 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels.

Jusqu'en 2019, les reversements à l'État portaient uniquement sur les lots non réclamés sur les jeux instantanés tandis que les lots non réclamés relatifs à des jeux de tirage ou de paris sportifs étaient conservés au sein des fonds de réserve pour financer des opérations promotionnelles, sous forme de mises offertes ou d'abondements de gains. Comme indiqué précédemment, ces fonds sont désormais clos et devront être reversés à l'État avant le 30 décembre 2022.

#### Versement à l'État en contrepartie de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation

L'ordonnance n° 2019-15 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe à 25 ans la durée de sécurisation par FDJ des droits exclusifs. Le décret en Conseil d'État du 17 octobre 2019 approuvant le Cahier des Charges, et après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, a fixé le montant de la contrepartie financière due par FDJ à 380 M€. Cette contrepartie financière a été réglée à l'État le 21 avril 2020.

Un actif incorporel amorti sur 25 ans, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la loi Pacte, est enregistré dans les comptes de FDJ SA à compter du 30 juin 2019.

Un crédit syndiqué destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation a été mis en place le 1<sup>er</sup> avril 2020 auprès d'un syndicat de banques (Bred Banque Populaire, de la Caisse d'Épargne Île-de-France, de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France, de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Paris et d'Île-de-France et du Crédit Lyonnais). D'un montant nominal de 380 M€, il est à taux variable et d'une durée de vingt ans.

(1) PBJ net des prélèvements publics.



Ses principales caractéristiques sont :

- ◆ un remboursement par échéances trimestrielles ;
- ◆ un remboursement anticipé volontaire possible et sans pénalité au bout de 18 mois ;
- ◆ un remboursement anticipé obligatoire en cas de perte des droits exclusifs, perte du contrôle étroit de l'État ou en cas de survenance d'un changement de contrôle (l'État passe en dessous de 10 % du capital et/ou un tiers détient plus de 33,33 % du capital ou des droits de vote) ;
- ◆ une marge évoluant selon le ratio d'endettement consolidé du Groupe.

Une couverture d'une durée de 6 ans et à hauteur de près de 50 % de la dette a été souscrite.

### 1.3.2 Crise sanitaire Covid-19 et conséquences économiques

2020 a été marquée par la crise du Covid-19.

FDJ SA a réagi très rapidement en déclenchant dès février son plan de continuité d'activité, dont l'objectif est de garantir les meilleures conditions de sécurité et de travail à ses collaborateurs, dont la très grande majorité a basculé en télétravail, et de maintenir la continuité de son exploitation, notamment au niveau de ses systèmes d'information et de sa chaîne logistique.

L'activité de FDJ SA a néanmoins été affectée par la crise, essentiellement pendant le 1<sup>er</sup> confinement qui a eu lieu du 17 mars au 11 mai. Sur cette période, les mises de FDJ SA ont enregistré une baisse de près de 60 %, reflet, notamment du recul de plus de 90 % des paris sportifs, après l'annulation de la quasi-totalité des manifestations sportives, tandis que la loterie, hors le jeu Amigo totalement arrêté, limitait sa baisse par rapport à la même période 2019 à environ 40 %, la forte croissance des mises sur la loterie digitale ne compensant que très partiellement la baisse d'activité en points de vente.

Ce recul s'est traduit par une réduction mécanique du chiffre d'affaires de l'ordre de 200 M€ et un impact sur l'EBITDA estimé à environ 100 M€, compte tenu de la baisse de la composante variable des coûts des ventes (principalement la rémunération des intermédiaires de vente). Afin de limiter cet impact sur ses résultats, FDJ SA a rapidement mis en œuvre un plan d'économies d'environ 70 M€ (soit plus de 10 % de ses coûts fixes). La totalité de ce plan d'économies a été réalisée sur l'exercice. La réduction des dépenses publi-promotionnelles, et en premier lieu du plan média sur le 1<sup>er</sup> semestre, a représenté la majorité de ces économies. Une réduction des dépenses de fonctionnement (frais de déplacement, honoraires et communication) a par ailleurs été menée, ainsi qu'un allègement temporaire du dispositif d'animation commerciale. Ce plan n'a pas obéré la capacité de FDJ SA à actionner les différents leviers pour soutenir la reprise d'activité du 2<sup>d</sup> semestre 2020, et notamment le soutien des opérations commerciales engagées (lancements et relancements de jeux, super jackpots...).

En effet, dès mi-juin, les mises de FDJ SA ont retrouvé un niveau globalement comparable à celui de la même période de 2019, après, notamment, la reprise progressive des principales compétitions sportives à partir de mi-mai et la réouverture des bars début juin. Sur le 2<sup>d</sup> semestre, les caractéristiques très différentes du 2<sup>d</sup> confinement (30 octobre - 15 décembre, avec des bars encore fermés depuis) en ont rendu l'incidence sur les résultats de FDJ SA limitée, impactant principalement le jeu Amigo du fait de l'extinction des écrans en points de vente. L'activité de FDJ SA a enregistré une croissance globale de 3 %,

portée tant par la dynamique toujours forte des paris sportifs que par l'attractivité des jeux de tirage, tels Loto® et Euromillions bénéficiant par ailleurs de plusieurs cycles longs, tandis que les jeux instantanés ont conservé un niveau d'activité comparable.

#### Solidité financière

La situation de liquidité de FDJ SA est satisfaisante. Sa situation financière est restée solide sur l'année, avec une trésorerie mobilisable à court terme supérieure à 1 Md€, et sera confortée par la mise en place de lignes de crédit confirmées non utilisées à hauteur de 150 M€.

Le Groupe n'a pas demandé à bénéficier des dispositifs publics de soutien financier ou d'activité partielle mis en place par l'État.

#### Mesures de solidarité et de protection

FDJ SA s'est montrée solidaire avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Afin de soutenir son réseau de détaillants pendant les deux périodes de confinement, FDJ a mis en place des mesures d'accompagnement, adaptées à la situation de chacun, avec notamment une suspension des prélèvements financiers pour les points de vente fermés, et une gestion assouplie des prélèvements pour les détaillants ouverts. Les prélèvements avaient repris à l'issue de la première période de confinement, dans le respect du calendrier de rééchelonnement. À fin 2020, le réseau de détaillants compte près de 30 000 points de vente, leur nombre ne s'est que faiblement érodé au cours de l'exercice. Seuls les bars exclusifs restent actuellement fermés en raison de la crise sanitaire.

Les dates limites de paiement des gains ont par ailleurs été repoussées afin que les gagnants puissent se faire payer leurs gains à l'issue des périodes de confinement.

Les actions de solidarité, de protection et de sensibilisation suivantes ont été menées :

- ◆ solidarité avec les salariés : maintien de l'intégralité de la rémunération pour les salariés qui n'ont pas pu exercer leur activité, sans recours aux dispositifs d'aide mis en place par l'État ;
- ◆ solidarité nationale : dons de jours de congé des collaborateurs (équivalent monétisé de 0,3 M€ versé à des associations œuvrant contre le virus) et d'un mois de salaire des mandataires sociaux ;
- ◆ contribution à l'effort national dans la lutte contre la Covid-19, avec notamment un don d'1 M€ versés à la cause « Tous unis contre le virus », menée par la Fondation de France, l'AP-HP et l'Institut Pasteur ;
- ◆ don de 1,2 M€ de FDJ en faveur des personnes vulnérables et notamment des jeunes adultes, particulièrement fragilisés par la crise, et de 0,2 M€ de la Fondation FDJ, remis à des associations partenaires de FDJ SA.

Les coûts engagés en lien direct avec ces mesures, ainsi que les achats de masque à destination des salariés et des détaillants, ont été comptabilisés en résultat courant (4 M€).

#### Tests de dépréciation (voir note 7)

Les tests de dépréciations réalisés en fin d'exercice sur les titres de participations inscrits à l'actif du bilan ont conduit à la comptabilisation d'une dépréciation d'un montant de 32,8 M€. Cette dépréciation concerne essentiellement l'entité FGS Holding, qui détient notamment les titres du Groupe Sporting. Cette dépréciation, comptabilisée dans le résultat financier, est le reflet de la baisse de la valeur d'utilité de cette entité, lié au contexte de la crise sanitaire du Covid-19.

## NOTE 2

## Référentiel et principes comptables

### 2.1 Base de préparation des états financiers

Les états financiers de FDJ sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en France, au règlement ANC 2016-07 du 4 novembre 2016, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'ANC.

Les présentes notes aux comptes présentent les principes comptables dans la même note que les commentaires sur les données chiffrées, afin de faciliter la lecture des états financiers.

Le conseil d'administration a arrêté, le 11 février 2021, les états financiers de la société établis au 31 décembre 2020.

### 2.2 Principes comptables

Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de manière permanente à toutes les périodes présentées. Les états financiers ont été élaborés en respectant les principes de continuité d'exploitation et d'indépendance des exercices. Ils ont été établis selon le principe du coût historique.

### 2.3 Conversion

Les états financiers sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle de FDJ. Ils sont présentés en millions d'euros (sauf mention contraire).

Dans le cadre de la couverture de change, les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros au taux de couverture. Hors couverture de change, ils sont comptabilisés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances en devises figurant au bilan de fin d'exercice sont converties au cours de clôture. La différence résultant de cette conversion est inscrite au bilan en « écarts de conversion ». Les éventuelles pertes de change latentes font l'objet d'une provision pour risques sauf pour les cas dans lesquels un contrat de couverture a été souscrit.

### 2.4 Estimations et jugements

La préparation des états financiers nécessite de la part de la direction d'exercer des jugements pour définir le traitement comptable dans les états financiers.

La direction de FDJ procède également à des estimations, dont l'effet sur les montants comptabilisés est significatif, sur les éléments suivants :

- ◆ les avantages du personnel (taux d'actualisation et hypothèses de départ) – cf. note 4 ;
- ◆ les immobilisations corporelles et incorporelles (durée d'utilité et valeur recouvrable) – cf. note 5 ;
- ◆ les titres de participation (taux d'actualisation et hypothèses de plan d'affaires affectant les flux de trésorerie) – cf. note 7.

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, la société révisé ses estimations sur la base des informations régulièrement mises à jour. Les résultats futurs des opérations concernées peuvent différer de ces estimations.

Ces jugements et estimations ont un effet sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges.

## NOTE 3

## Données opérationnelles

## 3.1 Produit Net des Jeux et chiffre d'affaires

Les mises sont réparties entre les joueurs, les prélèvements publics et FDJ.

## Part revenant aux gagnants

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, la part revenant aux gagnants est encadrée par l'article 8 du décret n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari Mutuel Urbain. En 2019, elle était fixée par l'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 du ministre chargé du Budget.

## Part revenant aux gagnants

(en % des mises)

2020

2019

	2020	2019
<b>Jeux de tirage</b>	entre 50 % et 72 % selon les gammes de jeux	entre 50 % et 70 %
<b>Ensemble des jeux instantanés</b>	entre 60 % et 75 % des mises selon les gammes de jeux, avec une moyenne annuelle maximum de 70,5 %	en moyenne annuelle au minimum de 50 % et au maximum de 70,5 %
<b>Paris sportifs en point de vente</b>	en moyenne annuelle au maximum de 76,5 %	en moyenne annuelle au maximum de 76,5 %
<b>Paris sportifs en ligne</b>	en moyenne annuelle au maximum de 85 %	en moyenne annuelle au maximum de 85 %

## Produit Brut des Jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part revenant aux gagnants.

## Prélèvements publics

La loi Pacte prévoit, qu'à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'assiette de la rémunération de FDJ et des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs soit constituée du PBJ et non plus des mises, à l'exception des territoires suivants, pour lesquels les taux applicables et l'assiette restent inchangés : Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon.

Les taux de prélèvements destinés au Budget général de l'État sont désormais assis sur le PBJ et ne correspondent donc plus pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du Produit Net des Jeux.

Le taux de TVA reste inchangé, à 20 % du PNJ.

En 2020, les taux de prélèvements publics, hors impôt sur les sociétés, applicables sur les jeux sont les suivants :

2020 (en % du PBJ)	Loto®/Euromillions	Autres jeux de loterie
ANS	5,10 %	5,10 %
CSG	6,20 %	6,20 %
CRDS	2,20 %	2,20 %
Budget Général de l'État	54,50 %	42,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>68,00 %</b>	<b>55,50 %</b>

2020 (en % du PBJ)	Paris sportifs en PDV	Paris sportifs en ligne
Prélèvement fiscal sur les paris sportifs	27,90 %	33,70 %
ANS	6,60 %	10,60 %
Prélèvement social sur les paris sportifs	6,60 %	10,60 %
<b>TOTAL</b>	<b>41,10 %</b>	<b>54,90 %</b>



En 2019, les taux de prélèvements, en pourcentage des mises, hors impôt sur les sociétés, applicables sur les jeux étaient les suivants :

En % des mises	2019
CSG (en % des mises loteries)	2,19 %
CRDS (en % des mises loteries)	0,77 %
ANS (en % des mises totales)	1,80 %
Prélèvement fiscal paris sportifs (en % des mises paris sportifs)	5,70 %
Prélèvement social paris sportifs (en % des mises paris sportifs)	1,80 %
Budget Général de l'État (en % des mises totales)	Solde *

\* Solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux et sociaux, de la TVA et du PNJ.

### Budget Général de l'État

À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, les prélèvements publics destinés au Budget Général de l'État sont régis par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte). Ils sont régis pour 2019 par l'article 88 de la loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012.

### Prélèvements sociaux (CRDS et CSG) sur les jeux de loterie

Les prélèvements sociaux regroupent la CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale) et la CSG (Contribution Sociale Généralisée).

CRDS : prélèvement défini pour 2020 par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 modifié par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996.

CSG : prélèvement défini pour 2020 par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la sécurité sociale modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la Sécurité Sociale.

### Prélèvements fiscaux et sociaux spécifiques aux paris sportifs

Prélèvement fiscal : prélèvement défini pour 2020 par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI.

Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L. 137-21 du Code de la sécurité sociale modifié par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par l'article 137-21 du Code de la Sécurité Sociale.

**Agence nationale du sport (ANS) :** prélèvement défini pour 2020 par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012, avec des plafonds respectifs de 72 M€ et 35 M€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au Budget Général de l'État, et pour 2019 par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012.

### TVA

La TVA, régie par le chapitre 1<sup>er</sup> du Titre II du Livre 1<sup>er</sup> du Code général des impôts, est assise sur le Produit Net des Jeux. Le taux applicable est de 20 %.

### Produit Net des Jeux (PNJ)

FDJ exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Le PNJ correspond à la rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux.

Jusqu'en 2019, le PNJ était assis sur les enjeux des joueurs (les mises) et était fixe pour les jeux sous droits exclusifs et variable pour les paris sportifs en ligne. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, suite à l'entrée en vigueur de la loi Pacte, le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du PBJ, lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ peut donc varier en fonction du TRJ de chaque jeu (effet marge) ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume et effet mix).

Le PNJ est constaté une fois l'ensemble des obligations de FDJ remplies. Ces obligations de prestations sont différentes selon les gammes de jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, la prestation de FDJ est terminée lorsqu'elle a enregistré la prise de jeu, organisé le tirage qui détermine la formule gagnante, effectué le calcul des gains et promulgué les résultats et rapports ;
- ◆ pour les jeux instantanés, en points de vente, la constatation des mises est effective dans les comptes de FDJ lorsqu'un certain nombre de tickets a été vendu, à savoir lorsque lesdits tickets sont passés dans le terminal de prises de jeu. Ainsi, la vente est constatée avant que le livret (lot de tickets), d'une valeur comprise entre 150 et 300 €, ne soit intégralement épuisé. Compte tenu de la vitesse d'écoulement des livrets, la constatation d'une vente à l'unité conduirait à la constatation

d'un revenu très proche de celui retenu dans les comptes. La vente en ligne est reconnue dès l'enregistrement de la mise du joueur ;

- ◆ pour les paris sportifs, les principes sont similaires aux jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies lorsque, une fois que l'événement sportif a eu lieu, le calcul des gains et la promulgation des résultats et des rapports sont effectués.

Le PNJ est donc net des gains versés ou à reverser aux joueurs et des sommes prélevées pour l'État.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation et la détermination du PNJ sont très fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, qui porte la totalité des flux de jeux depuis la validation des prises de jeux dans les points de vente et sur Internet, jusqu'à la comptabilisation du PNJ.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019	Variation %
<b>Mises</b>	<b>15 918,8</b>	<b>17 222,2</b>	<b>- 7,6 %</b>
Part revenant aux gagnants	- 10 813,0	- 11 682,3	- 7,4 %
<b>Produit Brut des Jeux (PBJ)</b>	<b>5 105,8</b>	<b>5 539,9</b>	<b>- 7,8 %</b>
Dotations aux fonds de contrepartie	-	- 127,8	- 100,0 %
Prélèvements publics	- 3 242,2	- 3 497,6	- 7,3 %
<b>Produit Net des Jeux (PNJ)</b>	<b>1 863,6</b>	<b>1 914,5</b>	<b>- 2,7 %</b>
Produit des autres activités	21,6	16,0	34,9 %
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>1 885,2</b>	<b>1 930,4</b>	<b>- 2,3 %</b>

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Jeux de tirage	643,7	666,7
Jeux instantanés	847,8	907,3
Paris sportifs	372,1	340,5
<b>PRODUIT NET DES JEUX (PNJ)</b>	<b>1 863,6</b>	<b>1 914,5</b>

Le PNJ s'établit à 1 863,6 M€ en baisse de 2,7 %.

Le produit des autres activités correspond essentiellement aux refacturations aux filiales et s'établit à 21,6 M€, contre 16 M€ sur l'exercice précédent.

### 3.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'élève à 344,3 M€, en augmentation de 79,4 M€ par rapport à 2019.

Compte tenu des investissements toujours importants réalisés dans le cadre de la transformation numérique et commerciale de la société, la production immobilisée s'établit à 32,1 M€ en augmentation de 5,2 M€ par rapport à 2019.

Les charges d'exploitation liées à la rémunération du réseau de distribution physique (détaillants et secteurs commerciaux dont FDP), s'établissent à 881,1 M€, en diminution de 10,5 % (103,1 M€) liée à la baisse des mises réseau.

Hors coût du circuit de distribution, les autres charges d'exploitation (soit 713,1 M€) diminuent de 5,3 M€ par rapport à 2019. Cette diminution est liée au plan d'économies mis en place par la société pour faire face à la crise du Covid-19.

Les transferts de charge, d'un montant de 4,7 M€ à la clôture 2020 contre 3,1 M€ à fin 2019, correspondent à des refacturations auprès de prestataires informatiques.

### 3.3 Éléments du besoin en fonds de roulement

#### Créances

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation lorsque la situation du débiteur laisse présager un risque d'irrecouvrabilité.

Les distributeurs de jeux sont prélevés chaque semaine du montant des mises qu'ils collectent auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions se trouvent au passif.

#### Fonds joueurs

Le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 prévoyait la constitution de plusieurs fonds (fonds de réserve, fonds permanent, fonds de contrepartie et fonds commun aux jeux instantanés) dans les comptes de FDJ, ainsi que le mode d'alimentation de ces fonds. Il précisait que les sommes qui y sont inscrites servent au versement de lots ou gains supplémentaires aux gagnants, ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants aux jeux (fonds de réserve/fonds commun aux jeux instantanés) ou à la couverture des risques de contrepartie (fonds de contrepartie/fonds permanent). FDJ en est le dépositaire. À ce titre, ces fonds sont constitutifs de passifs pour FDJ.

Selon le paragraphe VI de l'article 138 de la loi Pacte du 22 mai 2019, les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et à l'article 48 de la loi de finances rectificative pour 1994, à savoir les fonds permanents, fonds de réserve, fonds commun aux jeux instantanés et fonds de contrepartie, sont clos à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et restitués à l'État au plus tard le 31 décembre 2022. Ils sont présentés dans les dettes financières.

Les fonds de réserve comprenaient les lots et gains attribués à des gagnants mais non encaissés par ceux-ci dans le délai de forclusion. Pour les jeux de tirage, ce délai est de 60 jours après le tirage et pour les jeux instantanés de 30 jours après la clôture d'une émission. Ces lots font désormais l'objet d'un reversement l'exercice suivant, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels. En conséquence, les lots non réclamés sont en fin d'exercice reclassés en prélèvements publics.

Les fonds destinés à l'animation des jeux, prévus dans les règlements de chaque jeu concernés (par exemple fonds de report, fonds de supercagnotte), contiennent les sommes reportées sur des tirages ultérieurs en l'absence de gagnant, pour certains jeux et certains rangs de gains. Ces fonds n'ont pas été modifiés par la loi Pacte.

#### Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du prix de revient établi selon la méthode du « premier entré, premier sorti » (FIFO) et de la valeur nette de réalisation (prix de vente estimé net des coûts liés à la vente). Ils font l'objet d'une dépréciation en fonction de leur obsolescence technique ou commerciale.

Les stocks correspondent essentiellement aux supports de jeux, c'est-à-dire aux tickets de jeux instantanés.

#### 3.3.1 Créances clients et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Créances réseau de distribution	246,8	16,4	230,4	448,2	13,6	434,5
Créances clients	12,1	-	12,1	8,3	0,8	7,5
Comptes courants filiales	82,4	-	82,4	86,3	21,4	64,9
<b>TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION</b>	<b>341,3</b>	<b>16,4</b>	<b>324,9</b>	<b>542,8</b>	<b>35,9</b>	<b>506,9</b>

Les distributeurs de jeux sont prélevés chaque semaine du montant des mises qu'ils collectent auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions se trouvent au passif.

Les créances sur le réseau de distribution correspondent aux mises encaissées par le réseau sur la fin de l'année, et non encore prélevées par FDJ. Leur évolution en 2020 est principalement liée à un effet calendrier ainsi qu'à l'activité.

La hausse de la provision sur les exercices provient de l'évolution du risque d'impayés, ce qui est en lien avec la situation sanitaire actuelle.

Les provisions sur comptes courants des filiales diminuent entre les deux exercices suite à la sortie des titres et créances liées à la société LB Poker. Ces éléments étaient intégralement dépréciés (cf. note 8 résultat exceptionnel).

Les créances sont à échéance à moins d'un an.

### 3.3.2 Autres créances

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Autres créances d'exploitation	34,9	0,1	34,8	42,7	0,1	42,6
Acompte versement État	165,4	-	165,4	265,0	-	265,0
<b>TOTAL AUTRES CRÉANCES</b>	<b>200,3</b>	<b>0,1</b>	<b>200,2</b>	<b>307,7</b>	<b>0,1</b>	<b>307,6</b>

Les autres créances courantes comprennent principalement l'acompte au titre du mois de décembre des prélèvements publics, tel que prévu par la loi Pacte.

### 3.3.3 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Dettes fournisseurs	105,2	132,5
Dettes réseau de distribution	154,6	283,8
<b>TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION</b>	<b>259,7</b>	<b>416,3</b>

Les dettes sur le réseau de distribution correspondent aux lots payés par les détaillants et aux commissions du réseau de distribution sur la fin de l'année. Leur évolution en 2020 est principalement liée à un effet calendrier et aux conséquences sur l'activité du contexte sanitaire.

Les dettes fournisseurs et réseau de distribution sont à échéance à moins d'un an.

### 3.3.4 Fonds joueurs à restituer à l'État, prélèvements publics et gains envers les joueurs

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Fonds joueurs à restituer à l'État	155,9	103,9
Prélèvements publics	411,1	414,1
Gains à payer et à répartir	474,9	341,8
<b>TOTAL</b>	<b>1 041,9</b>	<b>859,8</b>

La comparaison des montants des prélèvements publics entre les deux années est impactée par le changement du cadre réglementaire entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Ce changement a entraîné des modifications sur la base de calcul de ces prélèvements – le Produit Brut des Jeux et non plus les mises encaissées – ainsi que sur la périodicité de leur versement à l'État – versement mensuel à compter de 2020 pour tous les prélèvements alors que les principaux prélèvements étaient versés de manière hebdomadaire en 2019.

Les fonds joueurs à restituer à l'État correspondent principalement aux fonds de réserve clos au 31 décembre 2019, conformément à la loi Pacte. Des reclassements ont été effectués vers ce poste en 2020 pour un total de 52 M€ concernant principalement le solde de l'excédent du fonds permanent 2019.

Les prélèvements publics correspondent aux montants dus à l'État, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics (cf. 3.1).

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Passif – Budget général de l'État	223,9	41,2
Passif – Autres prélèvements	116,8	61,8
Excédent du fonds permanent	-	311,1
Lots non réclamés	70,4	-
<b>TOTAL PRÉLÈVEMENTS PUBLICS</b>	<b>411,1</b>	<b>414,1</b>

Les gains à payer et à répartir s'établissent à 474,9 M€ contre 341,8 M€ au 31 décembre 2019. Cette hausse s'explique par le report des dates limites d'encaissement des gains des joueurs proposé par FDJ durant le 2<sup>d</sup> confinement.

Les dettes sont à échéance à moins d'un an.

### 3.3.5 Autres dettes

Les autres dettes correspondent principalement aux dettes fiscales et sociales.

### 3.3.6 Stocks

Au 31 décembre 2020, les stocks s'élèvent à 15,8 M€ en valeur brute et sont composés essentiellement de supports de jeux pour 15,3 M€.

La dépréciation des stocks au 31 décembre 2020 s'élève à 1,3 M€.

### 3.4 Créances et dettes avec les filiales et participations

En millions d'euros Au 31 décembre 2020	Créances			Dettes	
	Avances et acomptes versés sur commandes	Clients et comptes rattachés	Compte courant débiteur brut	Fournisseurs et comptes rattachés	Compte courant créditeur
<b>1 - Filiales (≥ 50 %) :</b>	-	<b>5,8</b>	<b>72,8</b>	<b>7,4</b>	<b>23,3</b>
FGS (FDJ Gaming Solutions)	-	1,1	70,7	4,1	-
La Pacifique des Jeux	-	-	-	-	-
La Française d'Images	-	0,6	2,1	1,9	-
La Française de Motivation	-	0,1	-	-	1,9
FDP	-	2,2	-	-	20,0
FDJ Développement	-	0,1	-	-	1,4
NLCS	-	1,6	-	1,4	-
<b>2 - Participations (&gt; 10 % et &lt; 50 %) :</b>	-	<b>2,9</b>	-	<b>1,5</b>	-
Services aux Loteries en Europe	-	1,7	-	0,7	-
Société de Gestion de L'Échappée	-	0,2	-	0,1	-
LEIA (Lotteries Intertainment Innovation Alliance)	-	1,0	-	0,7	-
<b>TOTAL</b>	-	<b>8,7</b>	<b>72,8</b>	<b>8,9</b>	<b>23,3</b>

### 3.5 Charges constatées d'avance et mises perçues d'avance

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Charges constatées d'avance	18,8	26,1
Produits constatés d'avance (mises perçues d'avance)	46,0	35,4

Les produits constatés d'avance sur les jeux correspondent à des mises jouées en année n se rapportant à des tirages ou événements se déroulant en année n+1. Ils sont transformés en mises dans un délai maximum de cinq semaines. Leur évolution de plus de 10,0 M€ porte principalement sur Euromillions, pour lequel le tirage du 1<sup>er</sup> janvier 2021 avait généré des prises de jeu en 2020.

Les charges constatées d'avance correspondent, à hauteur de 2,3 M€ au 31 décembre 2020 et de 12,5 M€ au 31 décembre 2019, aux charges assises sur des mises déjà encaissées au 31 décembre, et dont les tirages seront effectués sur l'exercice suivant.

Les charges constatées d'avance sur le jeu sont relatives à la rémunération du réseau de distribution sur ces mises encaissées. Il n'y a plus de charges constatées d'avance sur les prélèvements publics, au 31 décembre 2020, contrairement au 31 décembre 2019, le fait générateur des prélèvements n'étant plus l'encaissement de la mise, ce qui explique la baisse des éléments relatifs aux jeux.

Les autres charges constatées d'avance, d'un montant de 16,5 M€, sont principalement relatives à des primes d'assurance, des charges locatives, de la maintenance informatique ainsi qu'au contrat de parrainage de l'équipe cycliste.

## NOTE 4

## Charges et avantages du personnel

## 4.1 Effectif moyen employé pendant l'exercice

L'effectif moyen pondéré employé pendant l'exercice est, toutes natures de contrats confondues, de 1 569 contre 1 517 en 2019, dont 1 260 cadres, 238 non cadres et 71 apprentis ou contrats de professionnalisation. L'augmentation des effectifs est principalement induite par les réorganisations intervenues pour accompagner la société dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques à long terme.

## 4.2 Participation et intéressement

Un accord dérogatoire de participation Groupe a été conclu le 29 juin 2018 pour les exercices 2018, 2019 et 2020. La provision pour participation des salariés au titre de l'exercice 2020 s'élève à 16,9 M€, contre 11,5 M€ en 2019. La dotation à la provision pour intéressement au titre de 2020 atteint 6,5 M€ contre 7,3 M€ en 2019.

La société a décidé d'allouer exceptionnellement une somme de 1 000 € par collaborateur, au titre de l'intéressement. Ce montant a été provisionné pour un total de 1,6 M€ dans les comptes 2020, il n'entre pas dans le cadre de l'accord dérogatoire et est compris dans la charge d'intéressement de l'exercice d'un montant de 6,5 M€.

## 4.3 Avantages au personnel

Les avantages au personnel incluent des avantages court terme et long terme.

Les avantages court terme sont constitués des congés payés, congés maladies, primes et autres avantages, comptabilisés en charges de l'exercice et en dettes d'exploitation.

Les avantages long terme couvrent les éléments suivants :

- ◆ les indemnités de fin de carrière (régime à prestations définies), avantages postérieurs à l'emploi, sont déterminées en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté. Les cotisations versées sont comptabilisées dans les charges sociales de l'exercice. Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, qui relèvent d'un régime à prestations définies, sont couverts par un passif ;
- ◆ la couverture des frais de santé, elle aussi avantage post-emploi. Les salariés de FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Évin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif ;

- ◆ les médailles du travail. Elles sont constituées de jours de congés et soumises à charges sociales. La charge annuelle correspond à la variation nette de l'engagement, y compris les éventuels écarts actuariels.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation des régimes à prestations définies, FDJ utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements est effectuée chaque année et tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie, des droits définis dans les conventions collectives, ainsi que des hypothèses économiques telles que le taux d'inflation et le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé pour la plupart des filiales est défini à partir de l'indice Iboxx Corporate AA+.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- ◆ les droits supplémentaires acquis par les salariés ;
- ◆ la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- ◆ l'incidence des éventuelles modifications de régimes sur l'année ou de nouveaux régimes.

Les écarts actuariels résultant du changement d'hypothèses ou d'écarts d'expérience sont comptabilisés dans la mesure où ils sont supérieurs à 10 % de la valeur des engagements. Ils sont alors amortis sur la durée moyenne résiduelle d'activité des bénéficiaires des plans.

Au compte de résultat, les coûts relatifs aux régimes à prestations définies sont reflétés comme suit :

- ◆ le coût des services rendus, qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, est comptabilisé dans le « résultat d'exploitation » ;
- ◆ la charge financière nette de la période est comptabilisée en « charges financières ». Elle est déterminée en appliquant le taux d'actualisation au montant reconnu dans l'état de la situation financière en début de période, en tenant compte de toute variation au cours de la période résultant des contributions versées et versements de prestations.

La dette relative aux engagements nets de FDJ est constatée au passif de la situation financière, dans la rubrique « Provisions pour risques et charges », à l'exception des écarts actuariels situés dans le corridor de 10 % qui représentent des engagements hors bilan.

En millions d'euros	31.12.2019	Dotations	Reprises		31.12.2020
			utilisées	non utilisées	
Indemnités de fin de carrière	22,9	2,5	3,0	-	22,4
Frais de santé	7,4	0,9	0,1	-	8,3
Médailles du travail	6,7	0,9	0,1	-	7,5
<b>Avantages long terme et post-emploi</b>	<b>37,1</b>	<b>4,3</b>	<b>3,2</b>	<b>-</b>	<b>38,1</b>
Autres provisions pour risques et charges	9,4	8,3	8,2	0,8	8,7
<b>TOTAL</b>	<b>46,4</b>	<b>12,6</b>	<b>11,4</b>	<b>0,8</b>	<b>46,8</b>
dont résultat d'exploitation	-	11,4	11,3	-	-
dont résultat financier	-	0,4	-	-	-
dont résultat exceptionnel	-	0,8	0,1	0,8	-

Les principales hypothèses relatives aux avantages au personnel sont les suivantes :

	31.12.2020	31.12.2019
Taux d'actualisation	0,35 %	0,70 %
Taux de progression des salaires *	3,00 %	3,00 %
dont taux d'inflation	2,00 %	2,00 %
Taux de turn-over *		
◆ cadres	0,95 %	0,95 %
◆ non cadres	0,57 %	0,57 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2002	INSEE TH-TF 2000-2002

\* Modulé selon l'âge.

La variation de la dette et de la provision des engagements long terme et le coût net de l'exercice se décomposent comme suit :

Variation de la dette	31.12.2020	31.12.2019
<b>Dette actuarielle en début de période</b>	<b>51,9</b>	<b>36,8</b>
Coût des services rendus *	-1,8	2,7
Intérêts de la dette actuarielle	0,4	0,6
Éléments hors bilan (écarts actuariels, coûts des services passés...)	-2,3	12,0
Transferts	0,3	-
Prestations versées	-0,6	-0,2
<b>Dette actuarielle en fin de période</b>	<b>47,8</b>	<b>51,9</b>
Stocks de pertes actuarielles	9,8	14,8
<b>PROVISION AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>38,1</b>	<b>37,1</b>

\* Le coût des services rendus comprend en 2020 une reprise de 5,5 M€, contrepartie de coûts de départs.

Le stock de pertes actuarielles est un élément de hors-bilan.

Les résultats de test de sensibilité réalisés montrent que les variations à la hausse ou à la baisse de 25 points de base du taux d'actualisation auraient une incidence respective de - 3 % et + 3 % sur la dette actuarielle autre des indemnités de fin de carrière.

Variation de la provision	31.12.2020	31.12.2019
<b>Provision à l'ouverture</b>	<b>37,1</b>	<b>34,0</b>
Coût des services rendus *	0,5	2,7
Intérêt de la dette actuarielle	0,4	0,6
Amortissement des écarts	0,6	-0,1
Prestations versées	-0,6	-
Transferts	0,2	-
<b>Coût net</b>	<b>1,1</b>	<b>3,1</b>
Résultat d'exploitation	0,7	2,6
Résultat financier	0,4	0,6
<b>PROVISION AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>38,1</b>	<b>37,1</b>

\* Le coût des services rendus comprend en 2020 une reprise de 3,2 M€, contrepartie de coûts de départs.

Les autres provisions pour risques et charges sont relatives principalement aux départs de salariés et à des litiges prud'homaux.

## NOTE 5

**Immobilisations incorporelles et corporelles****5.1 Droits exclusifs d'exploitation**

Cet actif correspond à la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation portant sur les activités de loterie commercialisées en réseau physique de distribution et en ligne, ainsi que sur les jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution confiés à La Française des Jeux pour une durée de 25 ans. Cet actif, d'un montant de 380 M€, est amorti sur cette durée à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte n° 2019-486.

Le montant de l'amortissement comptabilisé en 2020 s'élève à 15,2 M€.

Le paiement de ce droit est intervenu le 21 avril 2020 et fait partie des investissements de la période dans le tableau des flux de trésorerie.

**5.2 Autres immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production. Elles comprennent principalement les logiciels acquis et les coûts de développement nécessaires à leur mise en œuvre.

**Frais de recherche et coûts de développement et immobilisations incorporelles en cours**

Les dépenses de recherche engagées par la société pour son propre compte sont comptabilisées en charges au rythme où elles sont encourues.

Les coûts de développement sont inscrits à l'actif dès qu'ils se rapportent à des projets ayant de sérieuses chances de réussite technique et de viabilité économique. Ils comprennent la valorisation des jours-hommes internes et de la sous-traitance. Ils correspondent aux projets développés en interne liés principalement à la numérisation et à l'enrichissement de l'offre, tant digitale qu'en points de vente.

**Logiciels**

Les coûts d'entrée des logiciels correspondent sont évalués à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

**Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles en cours concernent les coûts de développement (cf. supra) non encore mis en service. Les coûts d'entrée des autres immobilisations incorporelles correspondent à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

**Amortissements**

Les actifs sont amortis sur le mode linéaire sur la durée de vie de l'immobilisation, sauf si cette durée est indéfinie. Les coûts de développement sont amortis linéairement sur la durée d'utilisation probable de l'immobilisation incorporelle à partir de sa mise en service. Les frais de développement sont amortis linéairement sur une période comprise entre 1 et 15 ans et en moyenne sur 5 ans. Les logiciels sont amortis sur une durée de 5 ans.

Ces durées sont réexaminées à la clôture de chaque exercice. Tout changement de la durée d'utilité attendue ou du rythme attendu de consommation des avantages économiques futurs représentatifs de l'actif est pris en compte de manière prospective.

**Perte de valeur des immobilisations incorporelles**

Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation sur le ou les actifs concernés. Une comparaison est alors effectuée entre la valeur d'utilité et la valeur nette comptable et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.



<i>En millions d'euros</i>	31.12.2020			31.12.2019		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	- 24,5	355,5	380,0	- 9,3	370,7
Marques, droits et valeurs similaires	4,6	- 1,7	2,9	4,6	- 1,7	2,9
Frais de recherche et développement	177,1	- 95,8	81,3	132,5	- 72,7	59,8
Logiciels	134,9	- 127,1	7,8	133,2	- 121,5	11,7
Immobilisations en cours	33,3	- 2,7	30,6	35,4	- 4,7	30,7
<b>TOTAL DROITS EXCLUSIFS D'EXPLOITATION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>729,8</b>	<b>- 251,7</b>	<b>478,0</b>	<b>685,7</b>	<b>- 209,9</b>	<b>475,8</b>

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements	31.12.2020
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	-	-	-	380,0
Marques, droits et valeurs similaires	4,6	-	-	-	4,6
Frais de recherche et développement	132,5	18,7	-1,4	27,4	177,1
Logiciels	133,2	0,5	-	1,2	134,9
Immobilisations en cours	35,4	26,4	-	-28,6	33,2
<b>Valeurs brutes</b>	<b>685,7</b>	<b>45,5</b>	<b>-1,4</b>	<b>-</b>	<b>729,8</b>
Amort./ Dép. des droits d'exploitation exclusifs	9,3	15,2	-	-	24,5
Amort./ Dép. Marques, droits et valeurs similaires	1,7	-	-	-	1,7
Amort./ Dép. frais de développement	72,7	23,7	-0,6	-	95,8
Amort./ Dép. des logiciels	121,5	5,6	-	-	127,1
Amort./Dép. autres immobilisations incorporelles	4,7	-	-2,0	-	2,7
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>209,9</b>	<b>44,5</b>	<b>-2,6</b>	<b>-</b>	<b>251,7</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES</b>	<b>475,8</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>0,0</b>	<b>478,0</b>

Les acquisitions de la période sont essentiellement liées à la production interne (32,1 M€) qui est relative aux évolutions des outils support de l'offre de jeux de l'entreprise.

### 5.3 Immobilisations corporelles

#### Valeur d'entrée

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires). Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

#### Amortissements

Elles sont amorties selon le mode linéaire, à l'exception des matériels informatiques, amortis selon le mode dégressif, sur la durée de vie estimée des biens :

- ◆ de 20 à 60 ans pour les constructions ;
- ◆ de 10 à 30 ans pour les agencements et aménagements de constructions ;
- ◆ de 5 à 8 ans pour les terminaux de prise de jeux ;
- ◆ de 5 à 10 ans pour les mobiliers et matériels ;

Les valeurs résiduelles et durées d'utilité des actifs sont revues, et modifiées si nécessaires, à chaque clôture annuelle.

#### Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition.

#### Perte de valeur des immobilisations corporelles

Cf. principes relatifs aux immobilisations incorporelles en note 5.2.

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Terrains et aménagements	98,3	- 1,5	96,8	98,2	- 1,5	96,7
Constructions	157,2	- 25,0	132,2	155,6	- 18,9	136,7
Install. techniques, matériels, outillage	165,7	- 130,3	35,4	165,2	- 120,7	44,5
Autres immobilisations corporelles	226,9	- 167,4	59,6	216,0	- 151,7	64,3
Immobilisations corporelles en cours	14,4	- 0,4	14,0	10,9	- 1,4	9,5
Avances et acomptes	1,0	-	1,0	1,4	-	1,4
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>663,4</b>	<b>- 324,6</b>	<b>338,9</b>	<b>647,3</b>	<b>- 294,2</b>	<b>353,1</b>

En millions d'euros	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements	31.12.2020
Constructions	155,6	1,3	-	0,3	157,2
Install. techniques, matériels, outillage	165,2	5,6	- 6,5	1,5	165,7
Autres immobilisations corporelles	216,0	12,1	- 4,4	3,2	226,9
Immobilisations corporelles en cours	10,9	8,4	- 1,0	- 3,9	14,4
Avances et acomptes	1,4	0,8	- 0,1	- 1,1	1,0
<b>Valeurs brutes</b>	<b>647,3</b>	<b>28,2</b>	<b>- 12,0</b>	<b>-</b>	<b>663,5</b>
Amort./Dep. Terrains et aménagements	1,5	-	-	-	1,5
Amort./Dép. Constructions	18,9	6,1	-	-	25,0
Amort./Dép. Install. techniques, matériels, outillage	120,7	17,4	- 7,7	-	130,4
Amort./Dép. Autres immobilisations corporelles	151,7	20,0	- 4,2	-	167,4
Amort./Dép. Immobilisations corporelles en cours	1,4	-	- 1,0	-	0,4
Amort./Dép. Avances et acomptes	-	-	-	-	-
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>294,2</b>	<b>43,4</b>	<b>- 12,9</b>	<b>-</b>	<b>324,6</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES</b>	<b>353,1</b>	<b>- 15,1</b>	<b>0,9</b>	<b>0,0</b>	<b>338,9</b>

Les acquisitions sont pour l'essentiel relatives aux équipements dans les points de vente.

Les cessions et mises au rebut concernent les équipements des points de vente.

## NOTE 6

## Autres provisions et passifs éventuels

Une provision est comptabilisée dès lors qu'il existe une obligation de l'entreprise à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Leur montant correspond à la meilleure estimation du risque.

À l'exception des provisions pour avantages au personnel, les provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

Un passif éventuel est une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'issue est incertaine, ou une obligation actuelle résultant d'un événement passé dont le montant ne peut être estimé de manière fiable.

## Autres provisions

En millions d'euros	Note	31.12.2019	Dotations	Reprises		31.12.2020
				utilisées	non utilisées	
Provisions liées au personnel	4,3	46,4	12,6	11,4	0,8	46,8
Autres provisions pour risques et charges		52,8	0,1	1,7	2,5	48,7
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		<b>99,2</b>	<b>12,7</b>	<b>13,1</b>	<b>3,3</b>	<b>95,4</b>
dont en résultat d'exploitation		-	11,5	11,5	0,6	-
dont en résultat financier		-	0,4	-	-	-
dont en résultat exceptionnel		-	0,9	1,5	2,7	-

Les autres provisions pour risques sont relatives notamment aux procédures judiciaires et contentieuses en cours (note 11).

## NOTE 7

## Immobilisations financières et trésorerie

## Titres de participation

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition, comptabilisés en charge de l'exercice. Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation. La valeur comptable est alors comparée à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée, déterminée sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie estimés ou de la quote-part de capitaux propres détenue ou d'une analyse effectuée par des experts externes avec une approche multicritères de valorisation des fonds propres corrigé de la dette nette de la société. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée, si la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable.

## Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont inscrites au bilan pour leur coût historique. Toutefois, si, à la date de clôture, leur valeur de marché est inférieure à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constatée, sauf pour les valeurs mobilières à capital garanti et d'une échéance inférieure à six mois. La valeur de marché est déterminée (i) pour les titres cotés, par référence au cours de Bourse à la clôture de l'exercice, (ii) pour les titres non cotés, par référence à la dernière valeur liquidative publiée ou à leur valeur de réalisation estimée.

## Emprunts

Les emprunts sont comptabilisés pour leur valeur de remboursement. Les frais d'émission d'emprunt sont répartis sur la durée de l'emprunt.

## 7.1 Titres de participation et créances rattachées à des participations

En millions d'euros	31.12.2019	Augmentation	Diminution	31.12.2020
Titres de participations	101,6	3,6	- 8,1	97,2
Créances sur participations	16,7		- 16,7	-
<b>TOTAL</b>	<b>118,3</b>	<b>3,6</b>	<b>- 24,8</b>	<b>97,2</b>
Dépréciation sur titres de participations	- 20,6	- 32,8	8,1	- 45,3
Dépréciation sur créances sur participations	- 16,7		16,7	-
<b>TOTAL</b>	<b>- 37,3</b>	<b>- 32,8</b>	<b>24,8</b>	<b>- 45,3</b>
Valeur nette	81,0	- 29,2	-	51,8

Les investissements de la période correspondent à la création, en fin d'exercice, de deux entités (FDJ Services et DVRT 13) pour filialiser les nouvelles activités déployées par le Groupe.

Le projet d'acquisition de Bimedia (éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente) initié en 2019, n'est pas allé à son terme, les conditions suspensives prévues au contrat n'ayant pas pu être toutes levées dans les délais, notamment celle liée à l'approbation de cette opération par l'Autorité de la concurrence française.

Les tests de dépréciations réalisés en fin d'exercices sur les titres de participations inscrits à l'actif du bilan ont conduit à la comptabilisation d'une dépréciation d'un montant de 32,8 M€. Cette dépréciation concerne essentiellement l'entité FDJ Gaming Solutions, qui détient notamment les titres du Groupe Sporting. Cette dépréciation est le reflet de la baisse de la valeur d'utilité de cette entité, liée au contexte de la crise sanitaire du Covid-19.

Par ailleurs, en 2020 suite à la liquidation de la société LB Poker, les titres de cette société et les actifs liés ont été sortis du bilan de FDJ SA. Cette sortie est sans impact sur le compte de résultat compte tenu des dépréciations comptabilisées précédemment.

En millions d'euros	Capitaux propres 31.12.2020	dont capital social	Quote-part du capital détenue par FDJ	Valeur comptable des titres détenus		Compte courant et créances rattachées à des participations *	Chiffre d'affaires 2020	Bénéfice/ (Perte) 2020	Dividendes encaissés en 2020
				Brute	Nette				
<b>1 - Filiales (≥ 50 %) :</b>				<b>96,9</b>	<b>51,5</b>	<b>47,8</b>	<b>104,1</b>	<b>- 36,1</b>	<b>5,5</b>
FDJ Gaming Solutions	16,5	71,5	100,00 %	85,1	40,2	70,7	-	- 42,1	-
La Pacifique des Jeux	2,5	1,3	99,99 %	1,3	1,3	-	5,8	1,1	1,5
La Française d'Images	1,1	0,2	100,00 %	0,3	0,3	2,1	11,4	- 0,6	-
La Française de Motivation	1,4	0,7	100,00 %	1,8	1,4	- 1,9	4,1	- 0,5	-
FDP	11,8	-	100,00 %	4,4	4,4	- 20,0	67,4	5,9	4,0
FDJ Développement	2,2	0,2	100,00 %	0,3	0,3	- 1,4	2,0	-	-
FDJ Services	3,5	3,5	100,00 %	3,5	3,5	- 1,7	-	-	-
DVRT 13	0,1	0,1	100,00 %	0,1	0,1	-	-	-	-
NLCS	0,7	0,2	50,00 %	0,1	0,1	-	13,4	0,1	-
<b>2 - Participations (&gt; 10 % et &lt; 50 %) :</b>				<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>-</b>	<b>26,5</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>
Services aux Loteries en Europe	1,0	0,4	26,57 %	0,1	0,1	-	4,3	0,1	-
Société de Gestion de L'Échappée	0,1	0,1	50,00 %	0,1	0,1	-	17,5	-	-
Lotteries Entertainment Innovation Alliance	1,3	0,5	20,00 %	0,1	0,1	-	4,7	0,1	-
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>97,2</b>	<b>51,8</b>	<b>47,8</b>	<b>130,6</b>	<b>- 35,9</b>	<b>5,5</b>

\* Valeur brute des créances (+) ou des dettes (-) de La Française des Jeux envers ses filiales.

## 7.2 Prêts et autres immobilisations financières

En millions d'euros	Valeur brute	
	31.12.2020	31.12.2019
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	27,3	20,3
Dépôts et cautionnements	63,8	23,8
Actions Propres	15,6	15,6
<b>TOTAL</b>	<b>106,7</b>	<b>59,8</b>

Les titres immobilisés de l'activité de portefeuille sont principalement des investissements dans des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-ups sur des activités proches du cœur de métier de FDJ.

Le dépôt relatif à la convention de fiducie sûreté, destiné à protéger les avoirs des joueurs en ligne, s'élève à 50 M€ au 31 décembre 2020 (contre 8,1 M€ au 31 décembre 2019, soit + 41,9 M€). La hausse entre les deux exercices est liée à la prise en compte depuis 2020 des joueurs exclusifs hasard. Auparavant, seuls les joueurs sport (exclusifs et mixtes) étaient

couverts par ce contrat. Ce contrat de fiducie souscrit en 2014 auprès de Equitis avait initialement une durée de cinq ans, il est maintenant renouvelable tacitement tous les ans. Les autres dépôts et cautionnements concernent essentiellement le dépôt de garantie Euromillions.

FDJ a racheté en 2017 les actions détenues jusqu'alors par Soficoma. Cette dernière conteste sa perte de qualité d'actionnaire (cf. note 11). Le prix des titres a été versé, pour 15,6 M€, auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations.

## 7.3 Trésorerie et dette financière

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019
	Brut	Provisions	Net	Net
Parts de SICAV et de FCP	231,8	- 0,1	231,7	153,1
Titres de créances négociables	50,0	-	50,0	65,0
<b>Total valeurs mobilières de placement</b>	<b>281,8</b>	<b>- 0,1</b>	<b>281,7</b>	<b>218,1</b>
Disponibilités	1 046,3	-	1 046,3	748,3
<b>TOTAL TRÉSORERIE BRUTE</b>	<b>1 328,0</b>	<b>- 0,1</b>	<b>1 328,0</b>	<b>966,4</b>

La trésorerie nette augmente de 362,4 M€ sur l'exercice s'établissant à 1 328,0 M€.

La dette financière de 521 M€ (contre 254 M€ au 31 décembre 2019), se compose de l'emprunt souscrit courant 2020 pour le paiement des droits exclusifs pour un montant à fin 2020 de 366 M€, d'un emprunt souscrit en 2019 pour l'acquisition du Groupe Sporting pour un montant de résiduel de 67 M€ et de la dette souscrite lors de l'acquisition du siège du Groupe pour un montant de 88 M€. La part à moins d'un an de ces dettes s'élève à 27 M€.

L'emprunt souscrit pour l'acquisition du siège social est à taux fixe, à échéance au 29 novembre 2031, et remboursable le 29 mai et le 29 novembre de chaque année à compter de 2017.

L'emprunt souscrit pour l'acquisition du Groupe Sporting s'élève à 100 M€ (valeur au 31 décembre 2020 de 67 M€) est à taux variable, à remboursement in fine et à échéance au 15 mai 2024. Sur l'année 2020, la société a procédé à un remboursement anticipé pour un montant de 44 M€.

Un crédit syndiqué destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation a été mis en place le 1<sup>er</sup> avril 2020 auprès d'un syndicat de banques

(Bred Banque Populaire, de la Caisse d'Épargne Île-de-France, de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France, de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Paris et d'Île-de-France et du Crédit Lyonnais). D'un montant nominal de 380 M€, il est à taux variable et d'une durée de vingt ans.

Ses principales caractéristiques sont :

- ◆ un remboursement par échéances trimestrielles ;
- ◆ un remboursement anticipé volontaire possible et sans pénalité au bout de 18 mois ;
- ◆ un remboursement anticipé obligatoire en cas de perte des droits exclusifs, perte du contrôle étroit de l'État ou en cas de survenance d'un changement de contrôle (l'État passe en dessous de 10 % du capital et/ou un tiers détient plus de 33,33 % du capital ou des droits de vote) ;
- ◆ une marge évoluant selon le ratio d'endettement consolidé du Groupe.

Sur l'année 2020, la société a procédé à un remboursement de 14,2 M€ conformément à l'échéancier de l'emprunt.

Une couverture d'une durée de 6 ans et à hauteur de près de 50 % de la dette a été souscrite.

## 7.4 Résultat financier

Le résultat financier est impacté par une dépréciation sur les titres à hauteur de 32,8 M€, essentiellement liés à la société FGS pour un montant de 32,5 M€.

Le résultat financier retraité des éléments liés aux filiales et participation s'élève à 4,3 M€ contre 14,3 M€ en 2019. La variation provient essentiellement de :

- ◆ l'effet net du change à hauteur de - 4,9 M€ ;

- ◆ l'effet net des intérêts pour - 1,7 M€ provenant des emprunts souscrits en 2019 et 2020 pour le financement de l'acquisition du Groupe Sporting et le financement des droits exclusifs ;
- ◆ la diminution des produits nets des charges sur cessions de valeurs mobilières de placement (VMP) pour - 1,9 M€.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Intérêts et autres produits assimilés	2,3	1,6
Dividendes reçus	5,5	4,9
Reprises sur provisions et transferts de charges	1,4	2,3
Différences positives de change	1,5	2,5
Produits de cessions de VMP	11,0	10,8
<b>Total des produits financiers</b>	<b>21,6</b>	<b>22,1</b>
Intérêts et charges assimilées	5,0	2,6
Dotations aux amortissements et provisions	33,3	8,5
Différences négatives de change	3,9	-
Charges de cession de VMP	2,5	0,4
<b>Total des charges financières</b>	<b>44,6</b>	<b>11,4</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>- 23,0</b>	<b>10,7</b>
<b>Dont lié aux filiales et participations</b>	<b>- 27,4</b>	<b>- 3,6</b>

### Politique de gestion des risques financiers

Dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, la société est confrontée à trois grandes catégories de risques :

- ◆ le risque de crédit (lié au risque de défaillances des contreparties des opérations) ;
- ◆ le risque de liquidité (lié à l'incapacité, pour FDJ SA, de faire face à ses obligations de paiements) ;
- ◆ le risque de taux (principalement lié à la baisse des taux).

Les éléments ci-dessous décrivent la nature de ces risques, et les actions mises en œuvre pour en limiter les effets.

### Risque de crédit des placements et instruments dérivés

Le risque de crédit ou risque de contrepartie des placements et des instruments financiers dérivés est suivi par le Comité de trésorerie comprenant notamment la directrice Finances et des membres du département Trésorerie et Placements. Ce risque correspond à la perte que le Société aurait à supporter en cas de défaillance d'une contrepartie, entraînant le non-respect de ses obligations vis-à-vis de lui.

La politique de FDJ, pour les placements et instruments dérivés, consiste à limiter les opérations pondérées par la nature des risques, à un montant maximal par contrepartie autorisée. Cette liste de contreparties autorisées est établie par le Comité de trésorerie, sélectionnée selon un double critère fonction de leur rating et de la durée de l'opération. Elle est revue périodiquement, a minima chaque semestre. En cas de baisse de notation d'une contrepartie en deçà du rating minimum, le Comité de trésorerie statue sur la conservation éventuelle des opérations existantes jusqu'à leur échéance.

Le Société considère que le risque de défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité, en raison de la politique de gestion des contreparties ; et plus particulièrement le niveau minimum de rating long terme retenu pour ces opérations.

Au 31 décembre 2020, les placements sont composés principalement d'OPCVM et assimilés pour 242 M€ (163 M€ au 31 décembre 2019) et d'investissements avec contrepartie pour 663 M€ (759 M€ au 31 décembre 2019). Ces derniers incluent 550 M€ de comptes à terme (667 M€ au 31 décembre 2019), 60 M€ de dépôts à vue rémunérés (25 M€ au 31 décembre 2019) et 50 M€ de Euro Medium Term Note (EMTN) (67 M€ au 31 décembre 2019).

L'analyse du risque de crédit s'analyse comme suit :

Encours total En millions d'euros	au 31.12.2020	0 - 25 M€	25 - 50 M€	50 - 100 M€	100 - 150 M€
<b>Rating</b>					
AA/Institutions Financières	285	-	-	-	2
AA/Autres	-	-	-	-	-
A/Institutions Financières	378	6	2	3	-

### Risque de crédit sur les créances commerciales

FDJ SA considère que le risque de défaillance des détaillants, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité en raison de sa politique de couverture du risque de crédit : mise en place du cautionnement systématique de tout nouveau détaillant auprès d'assureurs, ou caution bancaire/dépôt de fonds.

### Risque de liquidité

Le risque de liquidité se définit comme l'incapacité pour FDJ à faire face aux échéances de ses obligations financières à un coût raisonnable. Il inclut notamment les risques de contrepartie sur certains jeux, dont les montants peuvent potentiellement être élevés, et qui doivent pouvoir être couverts par une trésorerie immédiatement mobilisable. Ces derniers font l'objet d'une couverture par ailleurs (voir note 1.3.1).

L'exposition de FDJ au risque de liquidité est limitée dans la mesure où la politique de gestion de trésorerie de la société prévoit qu'au moins 20 % des encours doivent être investis sur des supports monétaires, et que le total de ces encours et des encours investis sur d'autres supports à court terme représente au minimum 80 % du total des placements.

Le Comité de trésorerie, dirigé par la directrice Finances, suit mensuellement la position de liquidité et s'assure du respect des limites définies.

Les encours investis sur des supports court terme sont en phase avec la politique de gestion de trésorerie de FDJ.

Au 31 décembre 2020, le niveau des placements était de 1 273,7 M€ ; le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit était de 520,5 M€, dont 88 M€ de dette financière liée à l'acquisition du siège du Groupe, 66,7 M€ liée à celle relative à l'acquisition de Sporting Group et 365,8 M€ correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs.

La majeure partie des supports court terme peut être récupérée, sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires.

L'impact sur le résultat financier des opérations financières liées aux filiales et participations est le suivant :

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Dividendes reçus	5,5	4,9
Dotations et reprises nettes aux provisions sur titres et créances rattachées à des participations	- 32,8	- 8,5
<b>RÉSULTAT FINANCIER LIÉ AUX FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>	<b>- 27,4</b>	<b>- 3,6</b>

Par ailleurs, des lignes de crédit confirmées sont en cours de mise en place pour un montant de 150 M€ sur des horizons divers entre un et cinq ans.

Compte tenu du niveau des placements au 31 décembre 2020, et sur la base de ses prévisions d'activité et d'investissements et de remboursement de dettes financières, FDJ SA estime qu'elle dispose de la capacité financière pour lui permettre de faire face à ses échéances au cours de 12 prochains mois à compter de la date d'examen des comptes annuels par le conseil d'administration.

### Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt d'un actif financier est le risque de réaliser une moins-value sur un titre ou de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt. Le risque de taux d'intérêt d'un passif financier est le risque de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt.

L'exposition de FDJ aux variations du taux d'intérêt est liée à ses placements futurs d'une part, et à ses emprunts à taux variable d'autre part. FDJ met en œuvre une politique de gestion dynamique de son risque de taux sous la supervision du Comité de trésorerie. L'objectif de cette politique est de sécuriser un revenu minimum des placements, dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans, et de couvrir à un prix raisonnable le risque de taux d'intérêt des emprunts

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables), d'instruments dérivés de taux, et de dettes à taux variable.

Au 31 décembre 2020, la part des placements exposés à ce risque direct est négligeable. La variation à la hausse ou la baisse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux n'aurait pas d'incidence significative sur la juste valeur des placements.

Au 31 décembre 2020, les dettes à taux variable concernent la dette liée à l'acquisition de Sporting Group (67 M€), et celle correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs (365,8 M€). La variation à la hausse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux serait inférieure à 1 M€.

## NOTE 8

## Résultat exceptionnel

En millions d'euros

Au 31 décembre 2020

	Charges	Produits
<b>TOTAL</b>	<b>97,0</b>	<b>99,8</b>
dont opérations de gestion	8,1	0,9
dont opérations de capital	47,8	0,1
dont dotations et reprises de provisions et amortissements	41,2	98,8
♦ dépréciation d'actifs	4,2	53,4
♦ provisions pour risques et charges (cf. 6.1)	0,9	4,3
♦ provisions réglementées (cf. 10)	36,1	41,2
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>2,9</b>	<b>-</b>

Les opérations sur capital sont constituées essentiellement de la sortie des titres LB Poker (7,3 M€) et de TPC (1,2 M€), ainsi que des créances associées pour LB Poker (38,1 M€). Ces sorties d'actifs

sont compensées par des reprises de provisions sur ces éléments et sont donc sans impact sur le résultat.

## NOTE 9

## Impôt sur les bénéfices

## 9.1 Convention d'intégration fiscale

La Française des Jeux forme, avec certaines filiales (FDJ Développement, FDJ Gaming Solutions, La Française d'Images, la FDP et La Française de Motivation) détenues directement à plus de 95 %, un groupe d'intégration fiscale tel que défini par les articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

La situation fiscale des filiales concernées n'est pas modifiée par la convention ; elle est identique à celle qui résulterait

d'une imposition séparée. L'économie d'impôt résultant de la différence entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés intégrées et l'impôt calculé sur le résultat de l'ensemble intégré est enregistrée au niveau de La Française des Jeux. La société est redevable vis-à-vis du Trésor français de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées.

## 9.2 Ventilation de la charge d'impôt

En millions d'euros

Exercice clos le 31 décembre 2020

	Résultat courant	Résultat exceptionnel, participation et intéressement
Résultat comptable avant impôt	346,5	- 45,7
Résultat fiscal	380,8	- 41,4
Impôt FDJ	119,0	- 13,2
<b>Résultat net avant intégration fiscale</b>	<b>227,6</b>	<b>- 32,5</b>
Effet de l'intégration fiscale		- 20,4
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>215,4</b>

L'économie d'impôt résultant de l'intégration fiscale constatée sur l'exercice 2020 provient d'une moins-value court terme sur titres déductible fiscalement, liée à la cessation d'activités opérationnelles et à la liquidation de sociétés du groupe Sporting, conséquences de la réorientation stratégique décidée en 2019 postérieurement à l'acquisition du groupe Sporting par le groupe FDJ en 2019.

## 9.3 Situation fiscale latente

En millions d'euros

	31.12.2020	31.12.2019
<b>Accroissement des bases de la dette future d'impôt</b>	<b>181,9</b>	<b>169,9</b>
Provisions réglementées	135,8	140,9
Autres éléments	46,1	29,0
<b>Allègement des bases de la dette future d'impôt</b>	<b>76,1</b>	<b>74,9</b>
Avantages au personnel	30,6	30,3
Participation des salariés	15,9	11,5
Autres éléments	23,7	25,6
Réduction d'impôt	4,9	7,4



## NOTE 10

## Capitaux propres

## 10.1 Capital social

Le capital social de FDJ au 31 décembre 2020 s'élève à 76 400 000 €, composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 € chacune. Au 31 décembre 2020, il était détenu à hauteur de 21,9 % par l'État (contre 21,9 % en 2019), de 14,8 % (contre 14,8 % en 2019), par les associations d'anciens combattants et de 3,9 % par les salariés et anciens salariés de FDJ (contre 4,4 % en 2019). Le solde, de 59,4 % (contre 58,9 % en 2019), est détenu par les autres actionnaires historiques de la société, et les actionnaires individuels et institutionnels entrés dans le capital à l'occasion de l'introduction en Bourse de FDJ, et détenant chacun, à la connaissance de la société, moins de 5 % du capital social.

10.2 Actions auto-détenues <sup>(1)</sup>

Les actions auto-détenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition à l'actif du bilan de la société. Les résultats de cession de ces titres sont comptabilisés en résultat financier et contribuent au résultat de l'exercice.

Un programme de rachat d'actions de la société autorisé par le conseil d'administration du 19 décembre 2019, en application de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale

du 4 novembre 2019, a été mis en œuvre aux fins de conclure un contrat de liquidité ayant pour objet d'animer l'action FDJ. Le conseil d'administration a décidé d'affecter la somme maximum de 6 M€ à ce contrat de liquidité, qui a pris effet le 23 décembre 2019, pour une durée allant jusqu'au 31 décembre 2020. Il a été renouvelé pour un an.

Ce programme fait l'objet d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et portait sur 26 333 actions au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, les 26 333 actions propres représentent une valeur de 0,9 M€. Au 31 décembre 2019, les actions propres représentaient 12 896 actions pour une valeur de 0,3 M€.

## 10.3 Distribution de dividendes

Les dividendes relatifs à l'exercice 2020, soumis au vote de l'assemblée générale du 16 juin 2021 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, sont de 172 M€, soit 0,90 € par action.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2019, soumis au vote de l'assemblée générale du 18 juin 2020, étaient de 86 M€, soit 0,45 € par action.

En millions d'euros

Capitaux propres au 31 décembre 2019	627,1
Avant affectation du résultat 2020	
Résultat affecté au dividende	- 86,0
Résultat de l'exercice 2020	215,4
Report à nouveau	-
Variation des provisions réglementées (amortissements dérogatoires)	- 5,1
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	751,4

Avant affectation du résultat 2020

## 10.3 Réserves

L'activité de FDJ SA dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Les statuts de FDJ (article 29.A) ont institué une réserve statutaire pour faire face aux risques rares (fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période) et extrêmes (fréquence d'occurrence extrêmement faible, montant très élevé). Cette réserve statutaire peut être utilisée dans en cas de survenance des risques décrits ci-dessous, notamment dans l'hypothèse où l'assurance des risques de contrepartie (voir note 1.3.1) ne suffirait pas à couvrir les risques du jeu.

Les risques couverts sont :

- ◆ les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation...). Ils sont évalués, à 0,3 % des mises, soit 52 M€ à fin 2020, sur la base des comptes 2019 (47 M€ à fin 2019, sur la base des comptes 2018) ;
- ◆ les risques de contrepartie rares et extrêmes, évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. Aux 31 décembre 2020 et 2019, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 92 M€ au 31 décembre 2020 (87 M€ au 31 décembre 2019).

(1) Il est rappelé par ailleurs que 5 730 000 actions de la société font l'objet d'un contentieux devant la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence avec Soficoma (voir note 11 – Procédures contentieuses et judiciaires en cours), FDJ considérant avoir acheté ces actions le 18 mai 2017. Il est précisé à ce titre que l'assemblée générale mixte du 18 juin 2018 a décidé d'annuler les actions concernées sous la condition suspensive de ce qu'il soit fait droit à la demande formulée devant le Tribunal de commerce, c'est-à-dire que le Tribunal constate que (i) en application de l'article 15b) des statuts Soficoma était tenue de céder ses actions dans le délai de trois mois suivant la réunion du conseil d'administration ayant constaté la perte de ses conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ, (ii) FDJ a satisfait à son obligation de payer le prix des actions en consignation le prix à la Caisse des dépôts et consignations, (iii) Soficoma a perdu sa qualité d'actionnaire à cette date de consignation, soit le 18 mai 2017 et (iv) FDJ est autorisée à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces actions.

## 10.4 Provisions réglementées

Les provisions réglementées, constituées des amortissements dérogatoires, sont relativement stables, du fait des investissements toujours importants en 2020.

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2019</b>	<b>Dotations</b>	<b>Reprises</b>	<b>31.12.2020</b>
Amortissements dérogatoires	140,9	36,1	41,2	135,8
Total provisions réglementées	140,9	36,1	41,2	135,8

### NOTE 11

## Procédures contentieuses et judiciaires en cours

Des adhérents de l'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux (UNDJ) ont assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant au contrat de courtier mandataire signé en 2003. Cette procédure fait actuellement l'objet d'un sursis à statuer.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. Le 3 octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016

auprès de la Cour d'Appel de Paris. Par arrêt du 27 mars 2019, la Cour d'Appel de Paris a confirmé le jugement en toutes ses dispositions. Les courtiers-mandataires ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt en juin 2019. Cette affaire est en cours devant la Cour de cassation.

FDJ a assigné le 23 mai 2017 Soficoma, société civile, pour voir constater la perte de sa qualité d'actionnaire de FDJ. Par jugement du 23 mai 2019, le Tribunal de commerce de Marseille a fait droit à la demande de FDJ. Soficoma a interjeté appel de ce jugement le 20 juin 2019 devant la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence. Cette affaire est en cours devant la Cour d'Appel.

## NOTE 12

## Autres informations

## 12.1 Rémunérations des dirigeants

En 2020, les dirigeants (mandataires sociaux) ont perçu au total 0,7 M€ (contre 0,6 M€ en 2019). Il ne s'agit que d'avantages à court terme. Au titre de 2020, cette rémunération tient compte d'un don d'un mois de salaire effectué par chaque dirigeant.

## 12.2 État

L'État n'est plus actionnaire majoritaire au capital de FDJ mais dispose toutefois d'un contrôle étroit sur cette dernière lui accordant des prérogatives spécifiques dont notamment un droit de veto octroyé au commissaire du gouvernement sur les décisions prises au cours des instances de FDJ, l'approbation par décret des modifications des statuts de FDJ et également l'obtention d'un agrément préalable des ministres chargés

de l'Économie et du Budget, après consultation de l'Autorité nationale des jeux pour l'entrée en fonction du Président, directeur général et directeurs généraux délégués de FDJ.

Le Décret Droits Exclusifs du 17 octobre 2019 fixe des fourchettes et/ou plafonds de TRJ par gamme de jeux tandis que l'article 138 I° de la loi Pacte met ainsi en place un prélèvement au profit de l'État calculé sur la base du Produit Brut des Jeux soit, en l'occurrence, la différence entre les sommes engagées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020 par les joueurs et les sommes à verser ou à reverser aux gagnants. Le taux de ce prélèvement est fixé à 54,5 % pour les jeux de tirage traditionnels dont le premier rang est réparti en la forme mutuelle et à 42 % pour les autres jeux de loterie. Les conditions et modalités de recouvrement annuel de ce prélèvement seront définies par décret.

Les montants inscrits à ce titre au compte de résultat et dans l'état de la situation financière pour les deux années sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>		31.12.2020	31.12.2019
État de la situation financière – Actif	Droits exclusifs d'utilisation (valeur brute)	380,0	380,0
État de la situation financière – Actif	Acompte sur excédent du fonds permanent	-	265,0
État de la situation financière – Actif	Acompte sur prélèvements publics	165,4	-

<i>En millions d'euros</i>		31.12.2020	31.12.2019
État de la situation financière – Passif	Prélèvements publics	412,0	414,8
État de la situation financière – Passif	Fonds joueurs clos au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	156,0	103,8
État de la situation financière – Passif	Dettes envers l'État	-	380,0

<i>En millions d'euros</i>		31.12.2020	31.12.2019
Compte de résultat	Prélèvements publics	3 242,7	3 498,0

La convention conclue entre l'état et FDJ, en date du 17 octobre 2019, prévoit qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations.

Les transactions entre FDJ et d'autres entreprises publiques (France Télévisions, EDF, SNCF, La Poste...) sont toutes réalisées à des conditions normales de marché.

## 12.3 Transactions avec les autres parties liées

Les transactions avec les autres parties liées ont été conclues aux conditions normales de marché et concernent essentiellement les transactions conclues entre FDJ SA et ses filiales.

Le conseil d'administration de La Française des Jeux du 15 décembre 2016 a décidé la reconduction de la Fondation d'entreprise La Française des Jeux pour une durée de cinq ans, à partir du 5 janvier 2018 et jusqu'au 2 janvier 2023. Le plan d'action pluriannuel prévoit un montant maximum d'engagement de 18 M€, dont 7 M€ sur 2016, 8 M€ sur 2017, 3 M€ pour 2019 et 4 M€ pour 2020. Le solde de l'engagement de La Française des Jeux est de 7,5 M€, couvert par une caution.

## NOTE 13

## Détail des charges à payer et des produits à recevoir

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
<b>Actif – États produits à recevoir</b>	-	-
<b>TOTAL ACTIF</b>	-	-
<b>Passif – Personnel charges à payer</b>	<b>18,3</b>	<b>15,7</b>
Compte épargne Temps	3,0	2,7
Part Variable	6,5	5,5
Provision Intéressement	8,8	7,5
<b>Passif – Organismes sociaux charges à payer</b>	<b>16,0</b>	<b>13,8</b>
Charges à payer	16,0	13,8
<b>Passif – États charges à payer</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>
Autres Charges à payer – RH	0,5	0,4
Autres Charges à payer – Gestion	0,2	0,5
<b>Passif – Divers charges à payer</b>	<b>702,3</b>	<b>445,7</b>
Divers charges à payer	0,4	0,1
Fonds permanent	46,9	0,9
LNR Tirage et sport	140,1	110,1
Fonds Booster	83,4	74,8
Fonds Super Cagnotte	78,3	46,4
Fonds Rollover Fund	5,8	10,3
Report Gain	24,0	18,1
Gains à payer	238,7	152,1
LNR Grattage	40,4	-
Autres Gains à payer	1,9	1,3
Disponibilités Joueurs	34,3	23,8
Disponibilités Joueurs Bloqués	8,1	8,0
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>737,3</b>	<b>476,1</b>

## NOTE 14

## Événement post-clôture

N/A

## NOTE 15

## Engagements hors bilan

## 15.1 Engagements donnés

La Française des Jeux forme un groupe d'intégration fiscale avec les entités suivantes détenues à plus de 95 % : FDP, FDJ Développement, FDJ Gaming Solutions, La Française d'Images et La Française de Motivation. La convention d'intégration fiscale prévoit une indemnisation en cas de sortie du groupe fiscal ou

de surcoûts fiscaux du fait de son appartenance à ce groupe. Cette indemnisation correspondrait à l'effet impôt des déficits nés pendant la période d'intégration fiscale qui s'élèvent, au 31 décembre 2020, à 2,2 M€ pour La Française d'Images, Française de Motivation pour 0,6 M€ et 67,7 M€ pour FDJ Gaming Solutions.

Les autres engagements donnés sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Hypothèque sur bien acquis	95,4	104,6
Engagements de bonne fin *	113,6	85,4
Contrat de parrainage	30,2	7,5
Stocks de pertes actuarielles (note 4.3)	9,6	14,8
PARIS 2024 Partenariat	22,2	28,6
Fonds d'Investissement	44,5	47,7
Contrats de location simple	15,5	16,8
Cautions et garanties à première demande	1,6	1,6
Caution contrat OLG (FGS)	9,6	10,3
Caution contrat DGFI	4,0	-
Compte séquestre	1,1	1,1
Droits d'image des coureurs et engagement association L'Échappée	1,1	0,5
<b>Autres engagements donnés</b>	<b>348,4</b>	<b>318,9</b>

\* Dont contrats imprimeurs 34 M€ en 2020.

Les engagements de bonne fin donnés correspondent aux engagements irrévocables d'achats pris par FDJ envers ses fournisseurs.

Une promesse d'affectation hypothécaire a été signée, au titre de l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe. Le solde du montant dû est de 95,4 M€ (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les fonds d'investissement sont principalement des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-ups sur des activités proches du cœur de métier de FDJ. Parmi ces fonds, Partech et Raise, mais aussi CVC V13 (en partenariat avec Sérénia), Level-up (spécialisée dans le e-sport) et Trust e-sport.

## 15.2 Engagements reçus

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2020	31.12.2019
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	115,1	127,7
Assurance couverture du risque de contrepartie	150,0	150,0
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	375,9	319,4
<b>Engagements reçus</b>	<b>641,0</b>	<b>597,1</b>

Les engagements reçus de garantie de restitution des mises et paiement des lots sont relatifs aux garanties financières fournies par les détaillants exerçant nouvellement une activité avec FDJ. En effet, il est demandé à tout nouveau détaillant agréé de fournir une caution financière destinée à couvrir le risque d'impayés. Leur progression est liée l'évolution du nombre de détaillants entre les deux exercices.

L'engagement de 150 M€ est relatif à la couverture d'assurance pour couvrir le risque de contrepartie, sur les activités de loterie, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020 suite à la réforme du cadre fiscal et réglementaire de FDJ applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 qui a notamment mis fin au système des fonds de contrepartie (cf. note 1.3.1.).

Des lignes de crédit confirmées non utilisées sont mises en place depuis février 2021, pour un montant de 150 M€.

## 15.3 Engagements réciproques

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2020	31.12.2019
<b>Couverture de change</b>		
Achats à terme de dollars à échéance maximale le 24 octobre 2022 pour un montant global de	31,0	35,1
Achats à terme de livres sterling à échéance maximale le 9 février 2021 pour un montant global de :	0,9	8,4
Couverture vente à terme sterling	6,2	-

Fin 2020, dans le cadre du partenariat entre FDJ et Groupama via la Société de Gestion de L'Échappée (détenue à 50 % par chaque associé), FDJ et Groupama ont signé des promesses croisées d'achat et de vente des titres SGE restants.

# **Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels**

**A4**

(Exercice clos le 31 décembre 2020)

## Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société La Française des Jeux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables Français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

## Fondement de l'opinion

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

## Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2 « Contexte réglementaire de la société » et 1.3.1 « Nouveau cadre réglementaire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 » de l'annexe des comptes annuels qui exposent le contexte particulier du cadre réglementaire de la société et ses évolutions.

## Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

## Systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit Net des Jeux (voir note 3.1 des états financiers)

### Risque identifié

La principale activité de La Française des Jeux (« FDJ ») consiste à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Elle se caractérise par une forte volumétrie des transactions traitées, d'un faible montant individuel. La rémunération de FDJ (le Produit Net des Jeux – PNJ) est assise sur les mises des joueurs, réalisées dans les points de vente et sur internet, diminuées de la part revenant aux gagnants, ainsi que des prélèvements publics de taux variables selon les jeux. Pour l'exercice 2020, le chiffre d'affaires de la société s'élève à 1,89 Md€, dont 1,86 Md€ provenant du PNJ.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation, selon les modalités exposées dans la note 3.1 de l'annexe des comptes annuels, et la détermination du PNJ sont fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, propre à FDJ, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et sur internet jusqu'à la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes.

La forte volumétrie des transactions traitées, l'importance des traitements automatisés dans la détermination et la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes ainsi que de la fiabilité du contrôle interne organisé par la direction dans un environnement réglementé nous ont conduits à considérer les systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit Net des Jeux (PNJ) comme un point clé de l'audit.



## Notre approche d'audit

Avec l'assistance de nos spécialistes en systèmes d'information, nous avons obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de mises et composantes du PNJ et avons procédé à l'évaluation de la conception et de l'efficacité du contrôle interne relatif, en particulier aux systèmes informatiques et aux traitements automatisés sous-tendant la comptabilisation du PNJ.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◆ prendre connaissance des procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels ou automatisés pertinents pour notre audit et tester leur conception et leur efficacité opérationnelle ;
- ◆ tester l'efficacité des contrôles généraux informatiques de chacun des systèmes applicatifs utilisés dans le cadre de la comptabilisation des composantes du PNJ que nous avons jugés clés pour notre audit, incluant notamment la gestion des accès, la gouvernance des changements et les contrôles automatisés ;
- ◆ évaluer l'efficacité des interfaces en lien avec les transactions pertinentes pour la comptabilisation des flux allant des mises au PNJ ;
- ◆ analyser les variations significatives et les tendances inattendues observées, le cas échéant, sur la répartition des différentes composantes du PNJ.

## Évaluation des titres de participation (voir note 7.1 des états financiers)

### Risque identifié

Au 31 décembre 2020, les titres de participation figurent au bilan pour un montant net de 51,8 millions €. Ils sont comptabilisés au coût historique d'acquisition hors frais d'acquisition, comptabilisés en charge de l'exercice. Ils sont évalués sur la base de leur valeur d'utilité représentant ce que la société accepterait de décaisser pour les obtenir si elle avait à les acquérir et une dépréciation est comptabilisée si cette valeur d'utilité est inférieure au coût d'acquisition.

Comme indiqué à la note 7.1 de l'annexe, la valeur d'utilité est estimée par la direction en fonction de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée, déterminée sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie estimés ou d'une analyse effectuée par des experts externes avec une approche multicritères de valorisation des fonds propres corrigées de la dette nette de la société ou de la quote-part de situation nette détenue.

La mise en œuvre de ces tests de valeur, dans le contexte de la crise sanitaire a conduit la société à comptabiliser une dépréciation complémentaire des titres de participation pour un montant de 32,8 M€ au 31 décembre 2020.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées. Dans ce cadre et du fait du degré de jugement inhérent à certains éléments, notamment la probabilité de réalisation des prévisions retenues par la direction, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de l'audit, en particulier dans un contexte d'incertitudes accrues du fait de la crise sanitaire et économique.

### Notre approche d'audit

Nous avons examiné les hypothèses retenues par la direction pour évaluer les titres de participation notamment en :

- ◆ évaluant la pertinence de la méthodologie utilisée pour déterminer la valeur recouvrable des titres ;
- ◆ effectuant des analyses de sensibilité des hypothèses clés ;
- ◆ appréciant les projections de flux de trésorerie, notamment les taux de croissance de chiffre d'affaires et les taux de marge opérationnelle, eu égard à notre connaissance des secteurs d'activité testés, du contexte stratégique, économique et financier dans lequel les filiales opèrent, et en les rapprochant des performances passées et des données de marché, lorsque celles-ci sont disponibles.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

## Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

## Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

### Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Française des Jeux par votre assemblée générale du 25 mai 2016 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 3 juin 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la dix-huitième année, dont, pour chacun des cabinets, deux années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables Français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

### Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 12 février 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

Jean-François Viat

Nadège Pineau



# Déclaration consolidée de performance extra-financière

<b>5.1</b>	<b>Introduction</b>	<b>356</b>
5.1.1	Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)	356
5.1.2	Une raison d'être identitaire et statutaire	356
5.1.3	Gouvernance RSE	357
5.1.4	Parties prenantes	358
5.1.5	Structure de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) et liens avec les Objectifs du développement durable (ODD)	359
<b>5.2</b>	<b>La performance RSE au service du modèle d'affaires du Groupe</b>	<b>360</b>
5.2.1	Performance RSE : notations extra-financières	362
5.2.2	Analyse des risques RSE	362
5.2.3	Impacts de la crise sanitaire sur les principaux risques RSE du Groupe	363
<b>5.3</b>	<b>Jeu responsable</b>	<b>365</b>
5.3.1	Faire obstacle au jeu des mineurs	366
5.3.2	Prévenir le jeu excessif	367
5.3.3	Développer de nouveaux jeux responsables	371
<b>5.4</b>	<b>Intégrité</b>	<b>372</b>
5.4.1	Lutter contre la fraude sur les jeux	372
5.4.2	Lutter contre le blanchiment	373
5.4.3	Assurer la protection des données personnelles	374
5.4.4	Lutter contre la manipulation des compétitions sportives	375
5.4.5	Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption	377
5.4.6	Favoriser les achats responsables	379
<b>5.5</b>	<b>Ressources Humaines</b>	<b>380</b>
5.5.1	Garantir une bonne gestion des compétences	382
5.5.2	Promouvoir un dialogue social constructif	383
5.5.3	Renforcer la diversité et l'égalité professionnelle	384
5.5.4	Soutenir la qualité de vie au travail	386
5.5.5	Assurer l'engagement des collaborateurs	387
<b>5.6</b>	<b>Solidarité</b>	<b>388</b>
5.6.1	S'engager pour la société	388
5.6.2	Dialoguer avec les parties prenantes	391
<b>5.7</b>	<b>Territoires</b>	<b>392</b>
<b>5.8</b>	<b>Environnement</b>	<b>395</b>
5.8.1	Lutter contre le changement climatique	395
5.8.2	Agir pour préserver la biodiversité	400
<b>5.9</b>	<b>Annexe : indicateurs de suivi complémentaires</b>	<b>401</b>

## 5.1 Introduction

### 5.1.1 Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

La Française des Jeux (FDJ) est l'héritière de la Loterie nationale qui a vu le jour en 1933 pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre Mondiale. Depuis sa création, la responsabilité sociétale et la solidarité sont inscrites au cœur de son modèle d'entreprise.

Au nom de la protection de l'ordre public et de l'ordre social, FDJ a pour missions, en vertu de la loi et en contrepartie notamment des droits exclusifs qui lui ont été octroyés par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (dite loi Pacte), de canaliser dans un circuit contrôlé la demande de jeu du grand public, et de prévenir les risques et les effets potentiellement négatifs de l'activité de jeu d'argent et de hasard.

Le modèle de jeu de FDJ est extensif, récréatif et responsable :

- ◆ extensif car il s'adresse à un large bassin de joueurs ;

- ◆ récréatif car il s'appuie sur une offre de jeux diversifiée au service d'une pratique modérée ;
- ◆ responsable, grâce à la politique volontariste de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs menée par le groupe FDJ. Cette politique de « Jeu responsable » (JR) constitue le socle de sa responsabilité sociétale ; FDJ entend être un acteur de référence en la matière au service d'une performance durable et d'une contribution positive pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Le modèle bénéficie également à la collectivité. En 2020, près de 90 % des mises collectées ont été redistribués aux joueurs (soit 10,9 Mds€) et reversés aux finances publiques (soit 3,2 Mds€) au titre de la fiscalité spécifique sur les jeux d'argent. Par ailleurs, le Groupe rémunère ses détaillants entre 4 % et 6 % des mises, selon les jeux pour une moyenne de 5,4 % des mises en 2020 soit 772 M€.

### 5.1.2 Une raison d'être identitaire et statutaire

À la suite de la publication de la loi Pacte relative à la croissance et à la transformation des entreprises, et en parallèle de sa privatisation et de son introduction en Bourse, FDJ a publié sa raison d'être et l'a inscrite en préambule de ses statuts, lors de l'assemblée générale de ses actionnaires qui s'est tenue le 18 juin 2020.

L'adoption d'une raison d'être a été un choix naturel au regard de l'histoire, du modèle d'entreprise et des engagements de FDJ. Elle s'est appuyée sur un large processus de co-construction avec ses parties prenantes, en particulier ses collaborateurs (plus de deux cents d'entre eux se sont mobilisés dans le cadre d'ateliers), mais aussi les membres de son Laboratoire Sociétal<sup>(1)</sup>, ainsi que des experts externes.

La raison d'être de FDJ est structurée autour de cinq piliers : l'offre de jeux, le modèle responsable, l'engagement sociétal, l'ancrage territorial et la durabilité.

#### LA RAISON D'ÊTRE

Le groupe FDJ propose à tous ceux qui aspirent à jouer et vivre des instants d'émotions, une offre de jeux diversifiée et responsable.

**Le jeu est notre métier, la contribution à la société notre moteur et la responsabilité notre exigence.**

Afin de promouvoir une pratique récréative du jeu d'argent, nous plaçons au cœur de nos préoccupations l'accompagnement de nos clients, l'intégrité de nos jeux et la réduction des risques et des conséquences liés à notre activité. Ainsi, nous agissons pour prévenir les comportements d'addiction et le jeu des mineurs.

Héritiers de la Loterie nationale créée pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre Mondiale, nous perpéтуons nos actions sociétales et solidaires et notre participation au financement de l'intérêt général.

Partenaires majeurs du commerce de proximité, nous rendons nos jeux et services accessibles au plus grand nombre, grâce à un réseau de commerçants présent sur tous les territoires.

Forts de l'engagement de nos collaborateurs et de notre capacité d'innovation, notre ambition est de poursuivre notre développement dans le cadre d'un modèle responsable et utile à la société, et d'un dialogue étroit avec nos parties prenantes.

#### Six engagements pour incarner la raison d'être

Dans un souci de cohérence et d'efficacité, le groupe FDJ a fait le choix de travailler conjointement sa raison d'être et les engagements qui l'accompagneront. Ces engagements construits de manière collaborative, couvrent des thématiques essentielles de l'entreprise, telles que l'offre de jeux, la politique de Jeu responsable, les actions sociétales et solidaires, et le soutien au commerce de proximité. Cette approche traduit la volonté du Groupe de faire de ce travail un exercice concret et opérationnel.

Les six engagements qui incarnent la raison d'être FDJ sont les suivants :

- ◆ développer une offre de jeux divertissante, intègre et responsable ;
- ◆ accompagner ses clients à tous les moments de leur parcours en points de vente et en ligne ;
- ◆ limiter le jeu problématique et faire obstacle au jeu des mineurs ;
- ◆ renforcer ses actions solidaires, sociétales et environnementales ;
- ◆ favoriser le maintien du commerce de proximité sur tous les territoires ;
- ◆ promouvoir son modèle de Jeu responsable à l'international.

(1) Instance de dialogue entre FDJ et ses parties prenantes notamment des Organisations de la société civile (OSC) sur des problématiques liées à sa politique Jeu responsable.

Les engagements de la raison d'être ont été établis en cohérence avec les thématiques RSE mais ne s'y restreignent pas. Les actions associées aux engagements sont à retrouver dans chacune des thématiques RSE présentées dans cette déclaration.

La raison d'être du groupe FDJ s'est d'ores et déjà incarnée dans de nombreuses actions économiques et solidaires et son modèle a été éprouvé au cours de l'année 2020 par la crise du coronavirus (Covid-19) durant laquelle FDJ a naturellement exprimé sa solidarité vis-à-vis des publics vulnérables ; et le Groupe est resté fidèle à ses valeurs de responsabilité, confirmant ainsi la sincérité et la réalité de ses engagements.

### Un Comité des Parties prenantes pour suivre la mise en œuvre engagements

La constitution d'un Comité des Parties prenantes, dont la première réunion s'est tenue en décembre 2020, répond à un double objectif : assurer le suivi de la mise en œuvre des engagements issus de la raison d'être nouvellement adoptés, et permettre un dialogue à haut niveau entre la direction générale du Groupe et les principales parties prenantes, ainsi que des experts, sur des enjeux clés pour FDJ.

Le Comité des Parties prenantes vise à développer un dialogue à haut niveau sur les enjeux transverses du Groupe et suivre plus particulièrement la mise en œuvre des engagements définis à la suite de l'adoption de sa raison d'être.

Cette instance offre des regards croisés, permet d'échanger autour des actions mises en place par l'entreprise en application de sa raison d'être, relayer des attentes et suggérer des voies de progrès et d'amélioration.

Le Comité des parties prenantes a pour objectifs de suivre la mise en œuvre des engagements liés à la raison d'être de FDJ et de nourrir le dialogue avec ses parties prenantes. De par son rôle consultatif, il est notamment chargé d'émettre des avis à la Direction Générale de FDJ ainsi que de relayer des attentes et suggérer des voies de progrès et des pistes d'amélioration sur les actions présentées par l'entreprise.

L'ensemble des réflexions peuvent donner lieu à des analyses complémentaires et des ajustements. Les conclusions des échanges du comité des parties prenantes sont partagées avec le Comité RSE et JR qui en informe le conseil d'administration.

La composition du Comité des Parties prenantes reflète la diversité et l'expertise nécessaire à la bonne mise en œuvre des engagements issus de la raison d'être. Il est présidé par Rose-Marie Van Lerberghe, ancienne Directrice générale de l'AP-HP et Présidente de Korian. Les membres du Comité représentent la diversité des principales parties prenantes avec lesquelles FDJ est en interaction et/ou possèdent une expertise dans des domaines d'intérêt pour le Groupe.

Les treize membres du Comité des Parties prenantes sont :

- ◆ Élisabeth Belmas, historienne et spécialiste du jeu, secrétaire générale du groupement d'intérêt scientifique Jeu et sociétés ;
- ◆ Joëlle Bottalico, Vice-Présidente du Haut conseil de la vie associative ;
- ◆ Christian Bucher, psychiatre, expert en addictologie ;
- ◆ Jean-Baptiste Carpentier, directeur de la Conformité du groupe Veolia ;
- ◆ Marion Caspers-Merck, ex-Présidente de la Loterie du Bade-Wurtemberg ;
- ◆ Caroline Cayeux, maire de Beauvais, Présidente de l'Agence nationale de la cohésion des territoires et de l'association d'élus Villes de France ;
- ◆ Philippe Coy, Président de la Confédération des buralistes ;
- ◆ Laurence Devillers, professeure en Intelligence artificielle au CNRS, membre du Comité d'éthique du numérique ;
- ◆ Benoit Halgand, étudiant à l'école Polytechnique, co-fondateur du Manifeste étudiant pour un réveil écologique ;
- ◆ Philippe Moati, professeur d'Économie et co-Président de l'Observatoire société et consommation ;
- ◆ Louise Nadeau, professeure émérite de Psychologie à l'université de Montréal, experte des sujets d'addiction ;
- ◆ Daniel Panetto, Président de Culture presse ;
- ◆ Rose-Marie Van Lerberghe, ancienne directrice générale de l'AP-HP et Présidente de Korian.

Le comité se réunit deux fois par an. En raison du contexte sanitaire et de l'organisation des réunions à distance, le comité est amené à se réunir plus fréquemment sur des plages horaires plus courtes (2 fois 4h versus une journée).

La première réunion du comité s'est tenue pour la première fois en décembre 2020 en présence de Stéphane Pallez, Présidente directrice générale de FDJ, et de Charles Lantieri, Directeur général délégué du Groupe : elle a été l'occasion de partager les principes de fonctionnement, de présenter les membres et leurs attentes, de présenter la raison d'être et les engagements, de faire un focus sur l'engagement relatif au jeu responsable et d'identifier les sujets d'intérêt.

La seconde réunion (février 2021) a permis de partager les éléments clés sur le réseau de distribution et commerce de proximité avec un focus sur l'engagement lié au commerce de proximité et d'approfondir des questionnements sur les clients

La prochaine réunion aura lieu en juin et traitera de l'engagement dédiée à l'offre.

La mise en œuvre des engagements sera poursuivie tout au long de l'année 2021.

En janvier 2021, FDJ a lancé une campagne de communication intitulée « Et voir la France gagner », destinée à mieux faire connaître sa raison d'être et son rôle dans la société. FDJ illustre son caractère fédérateur et populaire, et rappelle l'éventail de ses contributions, à son échelle, au service de l'intérêt général.

### 5.1.3 Gouvernance RSE

Élaborée en application de la norme Iso 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations, la politique RSE du groupe FDJ est pleinement intégrée à sa gouvernance et à sa stratégie. Elle constitue un des piliers de son système de management intégré (SMI) pour acculturer les collaborateurs aux enjeux RSE et faciliter le déploiement effectif des actions RSE au sein de toutes les entités du Groupe.

La RSE s'inscrit au cœur des orientations stratégiques du Groupe à horizon 2025 grâce, en particulier, à la priorité donnée au renforcement de ses actions en matière de Jeu responsable (JR) en vue de consolider sa position de référence dans le secteur des jeux d'argent et de hasard en France et en Europe. L'inclusion de critères RSE, liés notamment à la démarche JR, parmi les éléments déterminant la rémunération variable des mandataires sociaux de l'entreprise, l'illustre également.

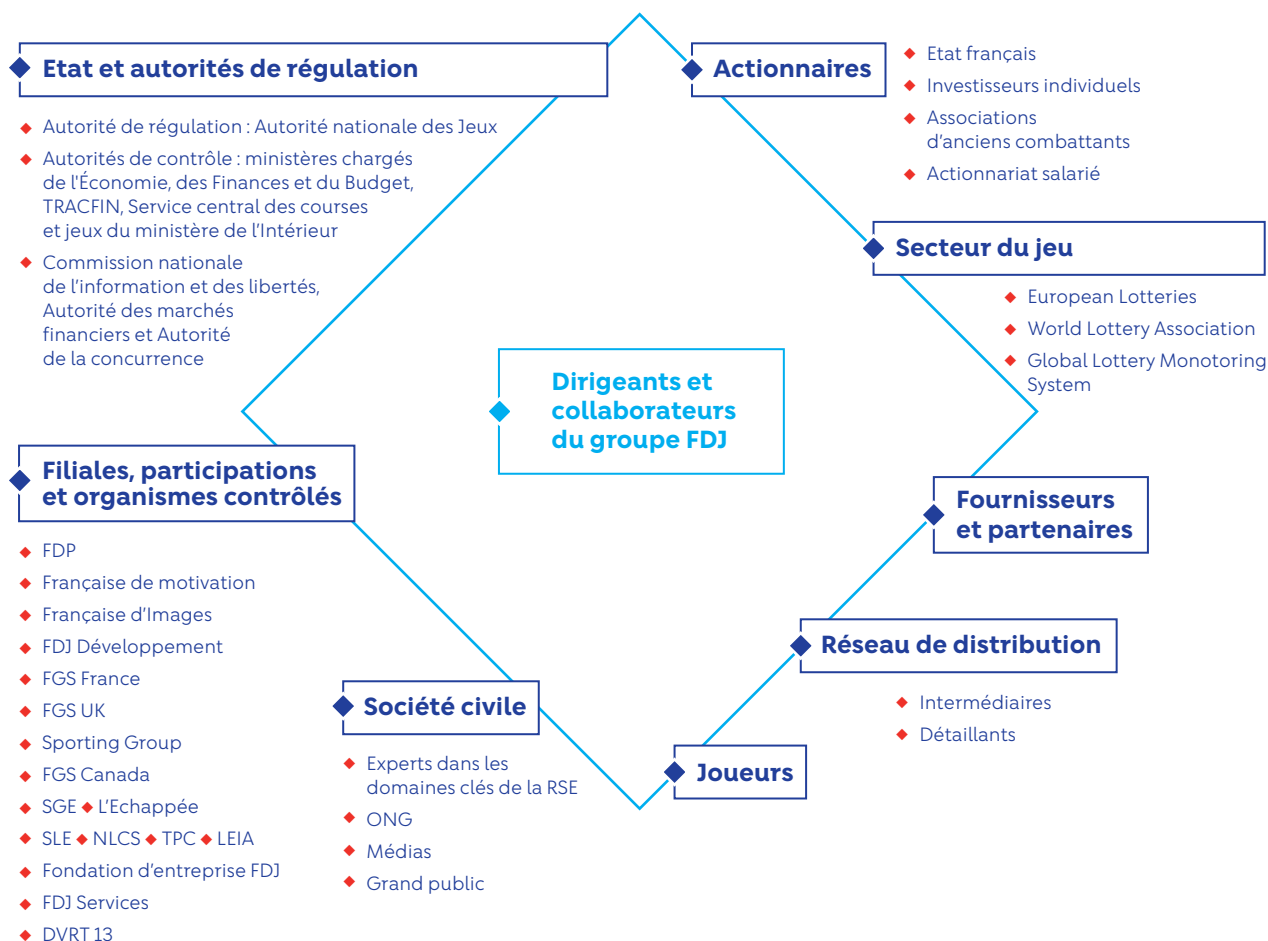
La direction RSE est chargée de piloter la définition et la mise en œuvre des actions RSE dans l'ensemble du groupe FDJ afin de garantir leur cohérence, d'en évaluer les résultats et d'en animer le dialogue avec les parties prenantes.

Sur le plan opérationnel, FDJ définit chaque année des actions RSE prioritaires qui sont validées et suivies par le Comité de direction Groupe au sein duquel siègent la directrice de la Communication & RSE et le directeur RSE, puis soumises au Comité RSE et Jeu responsable<sup>(1)</sup>. Ce dernier a pour mission d'examiner la politique RSE de l'entreprise dans son ensemble, en particulier les actions en matière de JR, leur articulation avec la stratégie de l'entreprise, et de rendre compte de ses travaux au conseil d'administration. Au 31 décembre 2020, il est composé de quatre membres :

- ◆ Madame Fabienne Dulac, Présidente du Comité RSE et JR, Directrice générale adjointe d'Orange et CEO d'Orange France, administratrice indépendante ;
- ◆ Monsieur Philippe Pirani, Administrateur représentant les salariés ;
- ◆ Monsieur Olivier Roussel, représentant de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) ;
- ◆ Monsieur Didier Trutt, Président-Directeur Général d'IN Groupe (ex-Imprimerie nationale SA), Administrateur nommé sur proposition de l'État.

### 5.1.4 Parties prenantes

La politique RSE du groupe FDJ est construite et animée en lien avec ses parties prenantes internes (collaborateurs) et externes (joueurs, détaillants, fournisseurs, société civile, régulateurs et pouvoirs publics, etc.). Un dialogue nourri et approfondi permet d'intégrer leur expertise et leur expérience et d'enrichir les actions menées.



(1) Comité spécialisé du conseil d'administration.



## 5.1.5 Structure de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) et liens avec les Objectifs du développement durable (ODD)

La présente Déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour son application. Elle est structurée autour du modèle d'affaires, de l'analyse des risques RSE de l'entreprise et des politiques, plans d'actions et indicateurs de performance associés.

Les dix-sept ODD, définis par les Nations unies, constituent un cadre de référence international en matière de RSE, complémentaire à la norme Iso 26000. Pour mémoire, les cibles définies par les ODD à l'horizon 2030 répondent à trois objectifs généraux : éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous.

En s'appuyant sur les recommandations du SDG Compass<sup>(1)</sup>, FDJ a identifié les principaux ODD auxquels le Groupe contribue via ses actions RSE au regard des cent soixante-neuf cibles déclinant les ODD, et de la feuille de route définie par la France dans l'Agenda 2030 :

	<p><b>Objectif 8 : travail décent et croissance durable</b> Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous.</p> <p>Cible 8.3 : promouvoir des politiques axées sur le développement qui [...] stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises, et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.</p> <p>Cible 8.5 : d'ici à 2030, parvenir au plein-emploi productif, et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.</p>
	<p><b>Objectif 10 : réduction des inégalités</b> Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.</p> <p>Cible 10.3 : assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.</p> <p>Cible 10.4 : adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaires, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité.</p>
	<p><b>Objectif 11 : villes et communautés durables</b> Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.</p> <p>Cible 11.4 : renforcer les efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel et naturel mondial.</p> <p>Cible 11.7.a : favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, péri urbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale.</p>
	<p><b>Objectif 12 : consommation et production responsables</b> Établir des modes de consommation et de production durables.</p> <p>Cible 12.8 : d'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature.</p>
	<p><b>Objectif 13 : lutte contre les changements climatiques</b> Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.</p> <p>Cible 13.2 : incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationale.</p>
	<p><b>Objectif 15 : vie terrestre</b> Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.</p> <p>Cible 15.2 : d'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.</p>
	<p><b>Objectif 16 : paix, justice et institutions efficaces</b> Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.</p> <p>Cible 16.5 : réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.</p> <p>Cible 16.6 : mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux.</p>

La contribution du groupe FDJ à ces sept ODD est détaillée dans chacune des six thématiques reprenant les principaux enjeux RSE de l'entreprise (Jeu responsable, intégrité, ressources humaines, solidarité, territoires et environnement).

(1) SDG (Sustainable Development Goals) Compass : guide méthodologique développé par le GRI et le UN Global Compact à destination des entreprises qui désirent contribuer à l'Agenda 2030 des Nations Unies.

## 5.2 La performance RSE au service du modèle d'affaires du Groupe

Le modèle d'affaires du groupe FDJ décrit ci-dessous est présenté en suivant les recommandations de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Il comprend une présentation des principales activités, ressources et atouts du Groupe, ainsi qu'une description et une mesure de sa création de valeur pour chacune des parties prenantes.

### Notre raison d'être

**Le jeu est  
notre métier,  
la contribution  
à la société  
notre moteur  
et la responsabilité  
notre exigence.**

### Nos ressources

#### DES COLLABORATEURS ENGAGÉS

- Près de 2500 collaborateurs
- 92/100 de taux d'engagement
- Plus de 90 % de collaborateurs actionnaires, détenant environ 4 % du capital

#### LE PREMIER RÉSEAU DE DISTRIBUTION EN FRANCE

- Près de 30 000 points de vente, dans plus de 11 000 communes
- Une chaîne logistique intégrée
- 100 % des points de vente en distribution directe

#### UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE

- 699 millions d'euros de capitaux propres
- 577 millions d'euros d'excédent net de trésorerie
- 80 millions d'euros d'investissements<sup>(1)</sup>

#### UN SAVOIR-FAIRE TECHNOLOGIQUE DE POINTE ET RECONNU

- Plus de 550 collaborateurs dédiés à la technologie
- 250 millions d'euros d'investissements dans les systèmes d'information entre 2015 et 2020

#### UNE DÉMARCHÉ RSE INSCRITE AU CŒUR DU MODÈLE D'ENTREPRISE

- Une performance RSE reconnue : note de A1+ attribuée par Vigeo-Eiris maintenue depuis deux ans
- Acteur de référence dans la promotion d'un modèle de Jeu responsable avec une certification Jeu responsable de *The European Lotteries* au niveau de conformité maximal depuis 2012
- Une politique environnementale ambitieuse avec un objectif de réduction de 20 % des émissions de CO<sub>2</sub> entre 2017 et 2025
- Obtention du label Diversité depuis 2013 et du label Égalité professionnelle depuis 2017 (labels Afnor)

#### UNE LARGE BASE DE JOUEURS FIDÈLES À UNE OFFRE RICHE ET ÉVOLUTIVE

- 23 millions de joueurs reflétant la population française
- Des marques connues de tous et une offre sans cesse renouvelée, diversifiée et multicanale
- 19 lancements et relancements de jeux digitaux et 12 en points de vente en 2020
- Un taux de notoriété assistée de 97 %<sup>(2)</sup>

(1) Hors paiement des droits exclusifs d'exploitation.

(2) Taux de notoriété assistée : pourcentage de personnes interrogées qui disent connaître la marque FDJ lorsqu'elle est présentée dans une liste préétablie (ici les sociétés de jeux d'argent et de hasard).

**Nos activités**

**Jeux de loterie**

**78 % du chiffre d'affaires**  
(droits exclusifs en points de vente et en ligne)

**Paris sportifs**

**19 % du chiffre d'affaires**  
(droits exclusifs en points de vente)

**Activités adjacentes**

**3 % du chiffre d'affaires**

- Services *business to business* (B2B) à l'international
- Paiement & services
- Divertissement

**Notre stratégie**

**STRATÉGIE 2020-2025**

**Accélérer notre transformation pour offrir à nos clients une expérience globale et renforcer notre position de leader du secteur**

**Notre création de valeur**

**JOUEURS & CLIENTS**

- 68 % de redistribution aux joueurs
- 178 millionnaires en 2020, soit près d'un millionnaire tous les deux jours
- 3,8 milliards d'euros de mises numérisées, soit près de 24 % du total des mises
- Plus de 1,2 million d'euros reversés dans le cadre des partenariats Jeu responsable
- 36 millions d'euros de factures réglées dans les bureaux de tabac pour le compte de la Direction générale des finances publiques
- Près de 75 clients internationaux B2B

**DÉTAILLANTS**

- 20 400 emplois créés ou pérennisés en 2020 dans la filière bar-tabac-presse
- 772 millions d'euros de commissions versées aux détaillants au titre de 2020

**COLLABORATEURS**

- 100/100 à l'index d'égalité femmes-hommes (FDJ SA)
- 34,3 % de femmes dans la ligne managériale et 39,4 % dans l'ensemble des collaborateurs
- 4,95 % de collaborateurs en situation de handicap
- 76,2 % des collaborateurs de FDJ SA ayant reçu une formation dans l'année

**SOCIÉTÉ CIVILE**

- Contribution de 5,2 milliards d'euros à la richesse nationale
- 50 800 emplois créés ou pérennisés dans le cadre de l'activité de FDJ
- 87 % d'achats réalisés par FDJ SA en France en 2020
- 18 millions d'euros alloués à la Fondation d'entreprise FDJ pour le quinquennat 2018-2022
- Près de 22 millions d'euros de soutien au patrimoine français via les jeux *Mission Patrimoine* en 2020

**ACTIONNAIRES INDIVIDUELS ET INVESTISSEURS**

- 16 milliards d'euros de mises
- 1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires
- 427 millions d'euros d'EBITDA, et 22,2 % de taux de marge EBITDA
- 86 millions d'euros de dividendes mis en distribution
- 1,12 euro de bénéfice par action

## 5.2.1 Performance RSE : notations extra-financières

FDJ s'attache à enrichir chaque année les informations mises à la disposition de ses parties prenantes, des agences de notation extra-financières et des investisseurs sur les sujets RSE.

Pour la deuxième année consécutive, FDJ a sollicité l'agence de notation extra-financière Vigeo-Eiris qui a évalué la politique RSE du Groupe et lui a attribué la note A1+. FDJ se place ainsi parmi les 5 % des entreprises les mieux notées parmi plus de 4 900 entreprises analysées. La note ESG <sup>(1)</sup> 2020 de FDJ est de 66/100 (note identique à celle de 2019) soit un score nettement supérieur à la note moyenne des autres opérateurs du secteur des jeux d'argent évalués par Vigeo-Eiris (l'opérateur de jeux d'argent occupant la deuxième place obtient la note de 39/100). Cette notation révèle des niveaux de maturité élevés qui situent FDJ en position de leader sur la maîtrise des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, au sein du secteur des opérateurs de jeux d'argent en Europe et, plus largement, du secteur européen de l'hôtellerie et des loisirs.

En 2020, FDJ a été évaluée par ISS-Oekom et a reçu le statut d'excellence « Prime » accordé par l'agence. Le statut « Prime » est attribué aux entreprises dont la performance ESG est supérieure à celle du secteur, c'est-à-dire qu'elles remplissent des exigences de performance ambitieuses.

Pour la première année, FDJ s'est également soumise au questionnaire de Corporate Sustainability Assessment de SAM <sup>(2)</sup> comme plus de 7 300 entreprises dans le monde. Les résultats sont encourageants : FDJ se place parmi les 21 % des entreprises les plus responsables dans le secteur « Casinos & Gaming ».

FDJ a également obtenu la note de 82/100 lors du classement de Gaïa Rating <sup>(3)</sup> réalisé en 2020. FDJ se classe 37<sup>e</sup> sur 390 entreprises évaluées en France et 16<sup>e</sup> sur 149 dans la catégorie « Services ».

Enfin, pour la troisième année consécutive FDJ s'est soumise, dans une démarche d'exemplarité envers ses fournisseurs, au système de notation RSE de l'organisme Ecovadis, qui associe acheteurs et fournisseurs pour accélérer le développement de relations durables et équilibrées. FDJ a obtenu la note de 70/100 (identique à 2019) la plaçant parmi les 5 % des entreprises mondiales les plus responsables <sup>(4)</sup>.

En complément de ces évaluations globales, FDJ a obtenu des certifications et labels spécifiques et sectoriels, telle que la certification Jeu responsable de l'Association européenne des loteries (The European Lotteries) avec un niveau de conformité maximal et les labels Diversité et Égalité Professionnelle de l'Afnor (Association française de normalisation). Ces évaluations sont développées respectivement dans les chapitres « Jeu responsable » et « ressources humaines ».

## 5.2.2 Analyse des risques RSE

En application de la réglementation définissant le contenu de la DPEF, le groupe FDJ a réalisé pour la première fois en 2018, une analyse des risques RSE. Dans ce cadre, l'entreprise a défini son univers de risques RSE, en s'appuyant notamment sur :

- ◆ l'analyse de matérialité RSE réalisée en 2017 ;
- ◆ les enjeux extra-financiers propres à son secteur d'activité ;
- ◆ la cartographie annuelle des risques du Groupe ;
- ◆ les thématiques présentées au chapitre II de l'article 2 du décret d'application <sup>(5)</sup> (social, sociétal, environnemental, lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, et droits de l'homme) et au chapitre III de l'article 1 de l'ordonnance <sup>(6)</sup>.

L'évaluation des principaux risques RSE susceptibles d'affecter FDJ a été conduite selon une méthodologie d'identification et de hiérarchisation impliquant les parties prenantes internes, représentatives des différents métiers de l'entreprise. Cette méthodologie s'appuie sur des échelles d'évaluation des risques, adaptées à l'analyse de risques RSE (cohérentes avec les échelles

d'évaluation utilisées au sein du groupe FDJ) ainsi que sur trois critères principaux : l'impact (en termes stratégique, financier, réputationnel et juridique), la plausibilité et le niveau de maîtrise estimé.

Cette analyse des risques RSE a fait l'objet d'une mise à jour en 2020 qui a conduit à enrichir l'univers de risques RSE qui intègre désormais dix-neuf risques principaux (contre dix-sept en 2018), articulés autour de six thématiques (Jeu responsable, intégrité, ressources humaines, solidarité, territoires, environnement). Cette analyse a été réalisée en tenant compte de l'évolution du contexte interne et externe du Groupe autour des enjeux RSE. La thématique environnementale a été approfondie et compte désormais deux risques RSE liés au changement climatique et à la perte de biodiversité. Par ailleurs, le risque « fraude et blanchiment » a été scindé en deux risques distincts : le risque de fraude sur les jeux et le risque de blanchiment. Les résultats des travaux d'actualisation menés en 2020 ont été présentés au Comité RSE et Jeu responsable en décembre 2020.

(1) Critères économiques, sociaux et de gouvernance.

(2) SAM est un gestionnaire d'actifs spécialisé dans les investissements « durables ». Il a été racheté en janvier 2020 par S&P Global Inc.

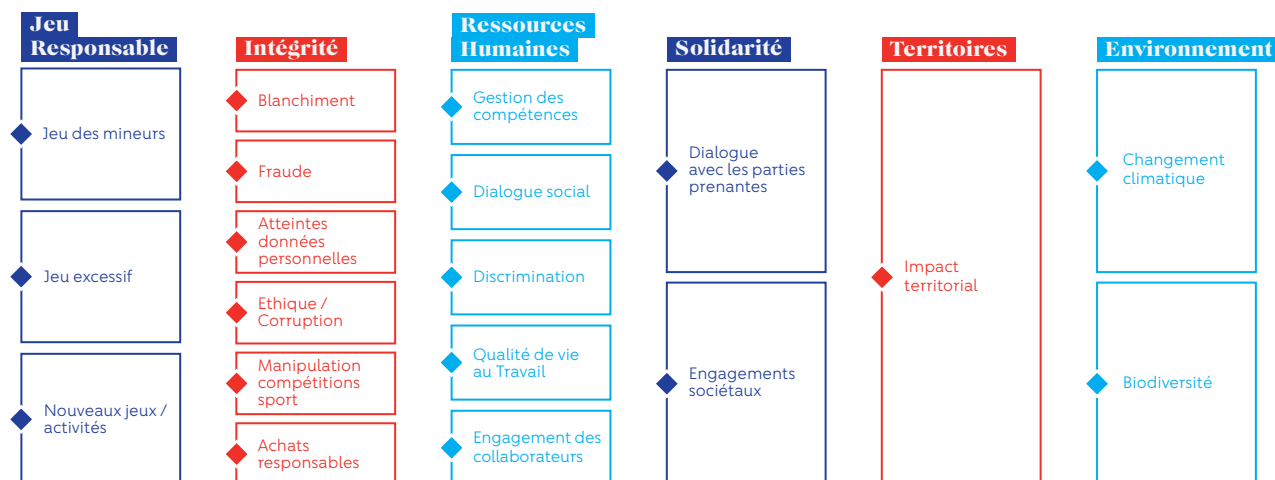
(3) L'agence Ethifinance a mis en place son propre référentiel afin d'évaluer les performances ESG des petites et moyennes entreprises.

(4) Environ 75 000 entreprises sont évaluées par Ecovadis.

(5) Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017.

(6) Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017.

Les principaux risques RSE, reformules sous forme d'enjeux, sont repartis au sein de six grandes thematiques et sont presentes dans le schema ci-dessous :



Les six chapitres suivants détaillent les six thématiques de la stratégie RSE du groupe FDJ et les risques associés. Chacun d'entre eux présente :

- ◆ une brève définition du risque ;
- ◆ un bilan des initiatives menées pour limiter l'impact du risque considéré ;
- ◆ un plan d'actions associé ;
- ◆ un ou des indicateurs de mesure de performance, le cas échéant (1).

Au-delà des plans d'actions associés, FDJ a défini des objectifs RSE à moyen terme pour chacune des thématiques RSE. Les objectifs sont développés dans les chapitres suivants.

Conformément au décret d'application (2), les items suivants n'ont pas été jugés significatifs au regard de l'activité de FDJ : la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, les engagements pour favoriser une alimentation responsable, équitable et durable, et le respect du bien-être animal. C'est pourquoi, ces thématiques ne sont donc pas abordées dans la déclaration de performance extra-financière.

### 5.2.3 Impacts de la crise sanitaire sur les principaux risques RSE du Groupe

En 2020, la crise liée à l'épidémie de COVID-19, par sa portée globale, à la fois sanitaire, économique et sociale, a affecté l'écosystème FDJ et a mis en exergue ses facteurs de résilience, les interdépendances dans sa chaîne de valeur ainsi que sur sa capacité de réaction et d'adaptation. Les principaux impacts de la crise sanitaire sur les facteurs de risques du Groupe sont détaillés dans le chapitre « Facteurs de risques ».

Pendant cette crise, le Groupe s'est efforcé de déployer des actions en réponse aux besoins de ses parties prenantes internes et externes. Les actions mises en œuvre, notamment pendant la première période de confinement en France, sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

<b>Accompagnement des collaborateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mesures de mise en quarantaine et déploiement du télétravail assorti d'un accompagnement personnalisé dans le maniement des outils numériques collaboratifs.</li> <li>◆ Maintien des salaires à 100 % dès le début de la crise des collaborateurs en activité partielle ou dans l'incapacité de télétravailler car devant garder des enfants de moins de 16 ans à la maison.</li> <li>◆ Communication interne constante avec une grande transparence sur la crise et sur ses impacts sur l'entreprise.</li> <li>◆ Maintien d'un dialogue social de qualité et performant (échanges réguliers avec les instances représentatives du personnel, dispositif de gestion sanitaire et accompagnement sur la qualité de vie au travail des collaborateurs, accord dons et pose de jours).</li> <li>◆ Mise en place de « FDJ Group For Me », service d'accompagnement personnel, d'assistance sociale et de téléconsultation médicale. Détails des mesures à retrouver dans la partie « ressources humaines ».</li> </ul>
	<p><b>Diffusion de messages de sensibilisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reprise sur tous les canaux de communication des messages de prévention sanitaire du gouvernement (gestes barrières et distanciation sociale).</li> <li>◆ Communication publique large pour rappeler que le jeu d'argent ne peut être en cette période qu'un achat de complément.</li> </ul>
<b>Protection du public et des joueurs dans le contexte du confinement</b>	<p><b>Suspension des jeux de stationnement</b></p> <p>Arrêt du jeu Amigo du 19 mars au 7 juin 2020 pour limiter le stationnement en points de vente. Demande d'arrêt des écrans Amigo du 10 novembre au 15 décembre 2020 pour éviter le stationnement en points de vente.</p> <p><b>Adaptation du calendrier d'animations commerciales</b></p> <p>Report des lancements de jeu et annulation des événements promotionnels liés aux jeux de tirage. Détails des mesures à retrouver dans la partie « Jeu responsable ».</p>
	<p><b>Adaptation des modalités de paiements des lots</b></p> <p>Prolongation des délais de paiements des lots aux joueurs pour limiter les déplacements en points de vente et adaptation des modalités de paiement des grands gagnants.</p>

(1) Le protocole de reporting fait mention du périmètre de chaque indicateur. Lorsque qu'il est fait mention de « FDJ » il s'agit du périmètre FDJ SA.

(2) Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017.

<b>Renforcement des dispositifs de Jeu responsable</b>	<p><b>Renforcement du plan d'actions Jeu responsable dédié à la loterie en ligne pendant les périodes de confinement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Suivi approfondi des comportements de jeu et de leur évolution pendant le confinement.</li> <li>◆ Renforcement de la communication Jeu responsable à l'égard des joueurs, via les différents canaux (site Internet, application, lettre d'information, réseaux sociaux).</li> <li>◆ Démarche relationnelle pro-active (appels sortants) vers les joueurs dont la pratique de jeu a fortement augmenté pendant le confinement.</li> </ul> <p>Détails des mesures à retrouver dans la partie « Jeu responsable ».</p>
<b>Soutien au réseau de détaillants</b>	<p><b>Accompagnement des détaillants dans le maintien de l'activité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aide à l'application et à la diffusion des messages sanitaires en points de vente.</li> <li>◆ Maintien de l'activité tirage et grattage en points de vente (l'activité de paris sportifs étant quasiment à l'arrêt pendant le 1<sup>er</sup> confinement en raison de l'annulation de la quasi-totalité des compétitions sportives).</li> <li>◆ Fourniture d'environ 2,8 millions de masques.</li> </ul> <p>Détails des mesures à retrouver dans la partie « territoires ».</p> <p><b>Soutien psychologique aux détaillants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mobilisation de la force de vente pour rester en contact à distance avec les détaillants (formation des conseillers à la gestion des situations complexes pour les aider à répondre aux détaillants en difficulté).</li> <li>◆ Dispositif d'assistance des détaillants en détresse en lien avec la Sedap<sup>(1)</sup>, partenaire spécialisé dans l'accompagnement psychologique (entretiens téléphoniques).</li> </ul> <p>Détails des mesures à retrouver dans la partie « territoires ».</p>
<b>Accompagnement financier des fournisseurs (TPE/PME)</b>	<p><b>Dialogue étroit avec les fédérations professionnelles</b></p> <p><b>Campagne de communication dédiée au commerce de proximité en juin 2020</b></p> <p><b>Accompagnement financier des détaillants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Suspension des prélèvements pour les points de vente fermés.</li> <li>◆ Gestion des prélèvements assouplie pour les points de vente ouverts et adaptée au cas par cas.</li> <li>◆ Relais auprès des réseaux bancaires (mise à disposition de la liste des agences permettant le dépôt de liquide, exonération des frais de rejets de prélèvements).</li> </ul> <p><b>Mise en œuvre d'un processus de médiation</b> avec analyse au cas par cas des demandes d'acomptes et de paiement anticipé.</p> <p>Détails des mesures à retrouver dans la partie « achats responsables ».</p>
<b>Solidarité</b>	<p><b>Soutien à la lutte contre l'épidémie et ses conséquences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Don d'1 M€ à l'alliance « Tous unis contre le virus », lancée par la Fondation de France en mars 2020.</li> <li>◆ Don de la Fondation FDJ de 200 000 € au Secours populaire français pour aider les personnes vulnérables en mars 2020.</li> <li>◆ Don de congés solidaires en mars 2020 : grâce à la générosité des collaborateurs, 340 000 € ont pu être récoltés au profit de l'Alliance « Tous Unis contre le virus » (soutien des soignants et des personnes vulnérables), la Croix-Rouge (aide alimentaire d'urgence pour les plus démunis et lutte contre l'isolement des personnes âgées dans les Ehpad) et l'association Rêv'Elles (accompagnement des jeunes filles en situation précaires touchées par la crise sanitaire).</li> <li>◆ Don d'un mois de salaire de la Présidente directrice générale et du directeur général délégué.</li> <li>◆ Don de 1,2 M€ en faveur des personnes vulnérables et notamment des jeunes adultes, particulièrement fragilisés par la crise à destination de quatre associations partenaires du Groupe : le Secours populaire français, la Fondation de France, la Fondation Apprentis d'Auteuil et le fonds d'urgence de Sciences Po en faveur des étudiants boursiers.</li> </ul> <p>Détails des mesures à retrouver dans la partie « solidarité ».</p> <p><b>Soutien à l'action sociale des actionnaires historiques de FDJ : l'UBFT<sup>(2)</sup> et la Fédération Maginot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Distribution de 24 000 masques chirurgicaux et 18 000 masques FFP2 dans les deux Ehpad gérés par les associations.</li> </ul> <p><b>Sanctuarisation des financements dédiés aux partenariats Jeu responsable</b></p> <p><b>Soutien des collaborateurs aux actions solidaires d'urgence via les partenaires de La Fondation d'entreprise FDJ</b></p> <p><b>Un appel à projets « 1000 € pour ma petite asso »</b> a été proposé aux collaborateurs qui avaient la possibilité de présenter un projet d'urgence lié à la crise sanitaire.</p>

Chaque action mise en œuvre pendant la période de crise sanitaire est développée dans les chapitres suivants.

(1) Société d'entraide et d'action psychologique.

(2) Union des Blessés de la Face et de la Tête.

## 5.3 Jeu responsable

FDJ intervient dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur réglementé au regard des risques spécifiques qu'il comporte, notamment en termes de préservation de l'ordre public et social (voir paragraphe « Politique de gestion du Jeu responsable »).


Depuis 2012 et pour la troisième fois consécutive en 2018, FDJ s'est vu attribuer par l'Agence française de normalisation (Afnor) la note de 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le Jeu responsable prévue par l'Association européenne des loteries (The European Lotteries Association). Ce niveau maximal de certification conforte FDJ comme l'acteur français de référence en matière de Jeu responsable dans le domaine des jeux d'argent et de hasard et comme l'un des leaders européens dans le secteur des loteries.

Fin 2020, FDJ a réalisé un audit partiel de cette certification pour vérifier le niveau d'avancement de ses actions et a de nouveau obtenu 100 % de conformité. Les résultats confirment l'alignement de la politique de FDJ avec les standards édictés par l'Association européenne des loteries en matière de Jeu responsable.

Les actions menées par l'entreprise en matière de Jeu responsable contribuent à l'ODD 12, relatif à la consommation et à la production responsables et s'articulent à la fois autour de la lutte contre le jeu des mineurs et de la lutte contre le jeu excessif.

Conformément aux dispositions réglementaires applicables à ses activités de jeux de loterie et de paris sportifs, FDJ est tenue de soumettre chaque année, pour approbation, à l'Autorité nationale des jeux (ANJ), son « plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs, et de favoriser une pratique raisonnable du jeu »<sup>(1)</sup>.

Le plan d'actions jeu responsable de FDJ s'inscrit dans une dynamique d'amélioration et de renforcement continus des dispositifs mis en œuvre et tient compte des préoccupations exprimées par ses parties prenantes. L'ensemble de ces initiatives, qu'elles soient menées directement par FDJ ou via des partenariats, s'inscrit dans un cadre éthique fondé sur la reconnaissance, d'une part de la responsabilité de FDJ concernant la réduction des impacts négatifs potentiels liés à son activité et d'autre part, des limites de son rôle en matière de prévention, en tant qu'opérateur par rapport à celui des acteurs de santé publique. Depuis 2019, le groupe FDJ a pris l'engagement de consacrer 10 % de son budget global d'achats d'espaces télévisés aux communications sur le Jeu responsable.

	<p><b>Objectif 12 : consommation et production responsables</b> Établir des modes de consommation et de production durables.</p>
	<p><b>Cible 12.8 :</b> d'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature.</p>
	<p><b>Ambition de FDJ</b> Contribuer à promouvoir le Jeu responsable.</p>
<p><b>Objectif du groupe FDJ à horizon 2025</b> Continuer à promouvoir un modèle de jeu récréatif et extensif.</p>	

L'année 2020 a été marquée par la mise en place d'une nouvelle autorité de régulation – l'Autorité nationale des jeux (ANJ), couvrant l'ensemble des opérateurs de jeu d'argent en France (à l'exception des casinos) qui a approuvé en décembre le plan d'actions jeu responsable des jeux et paris sous droits exclusifs de FDJ et un nouveau cadre de référence pour la prévention du jeu excessif ou pathologique et la protection des mineurs.

2020 a aussi été l'année de la publication d'une nouvelle étude de prévalence réalisée conjointement par l'Observatoire des Jeux (ODJ), l'Observatoire français des drogues et toxicomanie (OFDT) et Santé publique France qui a mis en exergue une hausse de la prévalence du jeu excessif. La proportion de joueurs excessifs est ainsi passée entre 2014 et 2019 de 0,8 % à 1,6 % de la population des 18-75 ans. Cette hausse est essentiellement liée à la hausse de la prévalence du jeu excessif parmi les joueurs de paris sportifs, principalement liée à la forte croissance du marché en

ligne depuis cinq ans. Les chiffres concernant la loterie restent relativement stables à un faible niveau, avec une proportion de joueurs excessifs de l'ordre de 1 %.

Ces chiffres montrent la nécessité d'une approche globale et équilibrée de l'ensemble des problématiques de Jeu responsable dans le secteur du jeu d'argent. L'installation de l'ANJ, avec un périmètre de responsabilité sur l'ensemble des opérateurs du secteur s'agissant des enjeux de Jeu responsable (y compris pour les casinos dans ce domaine) constitue à cet égard un jalon important. Ces évolutions justifient également pleinement la poursuite de la mobilisation de FDJ en matière de lutte contre le jeu des mineurs et le jeu excessif.

L'année 2020 a également été marquée par la crise sanitaire qui a contraint le Groupe à adapter un certain nombre d'actions en matière de Jeu responsable mais aussi à en expérimenter de nouvelles dans un contexte très particulier de confinement.

(1) Le plan d'actions jeu responsable (PAJR) concernant les activités sous droits exclusifs a été soumis à l'ANJ le 30 septembre 2020 et a été approuvé par la décision n° 2020-057 du 3 décembre 2020. Le PAJR relatif aux activités de paris sportifs en ligne a été soumis le 30 novembre 2020 auprès de l'ANJ et est en cours d'instruction à la date de publication du document.



### 5.3.1 Faire obstacle au jeu des mineurs

FDJ est tenue en vertu de la loi de faire obstacle à la participation de mineurs, même émancipés, aux activités de jeu ou de pari qu'elle propose<sup>(1)</sup>. Ces dernières années, le cadre réglementaire s'est renforcé et les attentes des parties prenantes sont de plus en plus importantes. L'Ordonnance du 2 octobre 2019 prise en application de la loi Pacte renforce le régime des sanctions en cas de méconnaissance des règles applicables au secteur des jeux d'argent et de hasard.

Le Groupe réalise chaque année des efforts significatifs pour prévenir le jeu des mineurs et faciliter le refus de vente des détaillants. Après le premier plan de formation triennal 2017-2019, FDJ a lancé en 2020 un nouveau plan de lutte contre le jeu des mineurs à horizon 2025. Coconstruit avec les organisations professionnelles de détaillants, celui-ci prévoit un renforcement du dispositif de sanctions des détaillants non conformes tout en approfondissant la démarche de formation du réseau et d'information du grand public. À horizon 2025, FDJ s'est fixé pour objectif de maintenir un taux de conformité sur les critères Jeu responsable et sécurité du réseau de points de vente au-dessus de 90 %.

Trois champs structurent les actions en matière de prévention du jeu des mineurs :

- ◆ le contrôle du réseau de points de vente via les visites de conformité et les vagues de « testing » ;
- ◆ la formation à destination du réseau et de la force de vente ;
- ◆ les démarches d'information préventive à destination du grand public.

#### Contrôle du réseau de points de vente

La vérification du respect par les détaillants de l'interdiction de vente des jeux aux mineurs s'appuie sur une équipe de douze inspecteurs contrôlant la mise en œuvre sur le terrain des obligations relatives au Jeu responsable et, en particulier, celles portant sur la prévention du jeu des mineurs.

Pour rappel, depuis 2014, ces contrôles donnent lieu au versement d'un bonus de rémunération appelé « Bonus Jeu responsable », lié au respect par les détaillants des différents critères de conformité, dont deux relatifs au jeu des mineurs (présence et mise en valeur dans les points de vente de l'affiche et du sticker rappelant l'interdiction du jeu des mineurs).

En 2020, le taux de conformité globale des points de vente dans le cadre des inspections, est stable et atteint 92,4 % (contre 93,1 % en 2019). Ce taux est à la fois lié à l'engagement des détaillants et à leur accompagnement pédagogique par les acteurs FDJ de terrain (commerciaux et inspecteurs).

Depuis 2015, face à la persistance de la pratique du jeu des mineurs et de manière à renforcer l'impact de son dispositif d'évaluation, FDJ déploie une approche complémentaire de contrôle fondée sur des visites-mystère, le « testing mineurs ». Celles-ci mettent le détaillant en situation de vente face à des mineurs âgés de 16 et 18 ans. Ces derniers sont sélectionnés en partenariat avec la Sedap<sup>(2)</sup> afin de prévenir tout risque lié à leur exposition à l'offre de jeu FDJ. Ce dispositif innovant s'inscrit dans une démarche pédagogique globale, permettant d'évaluer l'efficacité des plans de formation sur la progression des détaillants et de leurs pratiques sur le refus de vente à mineur.

Afin de continuer à faire progresser son réseau de détaillants dans la lutte contre le jeu des mineurs, FDJ a initié le déploiement en 2020 d'un nouveau plan d'actions basé sur des dispositifs pédagogiques et des sanctions renforcés et progressives, ciblant prioritairement les détaillants ne respectant pas de manière répétée l'interdiction de la vente de jeu aux mineurs.

Le déploiement du dispositif de « testing mineurs » et les inspections en points de vente ont été bouleversés par la crise sanitaire. Cette dernière a conduit à reporter en 2021 la campagne de testing prévue en 2020.

#### Indicateur de performance : taux de conformité globale aux critères Jeu responsable et sécurité

2019	2020
93,1 %	92,4 %

*La conformité globale des points de vente s'établit au regard des critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires.*

*En 2020, le critère relatif à la vente à mineur a été retiré du taux de conformité et est maintenant mesuré via le dispositif de « testing mineurs » qui bénéficie d'un plan de sanctions graduées.*

*La crise de la Covid a conduit à une suspension des dispositifs de contrôle dans les points de vente à partir de la mise en œuvre du confinement. Cette interruption est liée d'une part à la fermeture d'un certain nombre de points de vente, mais surtout à l'impossibilité de mener les contrôles du fait du confinement.*

*Le taux de conformité est stable par rapport à 2019. En raison des aménagements des points de vente liés à la crise sanitaire (circulation à sens unique par exemple), un travail de recherche de solutions permettant la bonne application des critères a été effectué avec les agences commerciales.*

#### Formation du réseau et de la force de vente

La formation et la sensibilisation du réseau de détaillants constituent un champ d'action privilégié de la politique de Jeu responsable de FDJ, en particulier sur le plan de la prévention du jeu des mineurs.

Le nouveau plan d'actions de lutte contre le jeu des mineurs lancé en 2020, inclut un volet important sur les actions de formation au refus de vente à mineurs. Celui-ci vise à adapter davantage les dispositifs en fonction des besoins et des spécificités des points de vente. Cette approche repose sur trois piliers :

- ◆ différencier progressivement les actions et supports de formation, en fonction du profil de risque et de la segmentation des points de vente ;
- ◆ renforcer l'autonomie des commerciaux dans le déploiement des actions de formation sur la base d'un cadrage défini au niveau central par l'entreprise ;
- ◆ encourager les commerciaux à s'appuyer sur des ateliers/tables rondes mettant en avant les bonnes pratiques des détaillants sur le terrain.

(1) L'article 139 de la loi Pacte précise qu'il est interdit de vendre ou d'offrir gratuitement à des mineurs des jeux d'argent et de hasard dans les points de vente autorisés à commercialiser des jeux de loterie et des jeux de paris sportifs.

(2) Société d'entraide et d'action psychologique.



La crise sanitaire a conduit FDJ à suspendre ses actions de formation en présentiel durant les périodes de confinement. À l'issue de la première période de confinement, FDJ a fait évoluer ses dispositifs de formation afin de proposer de nouvelles actions adaptées au contexte sanitaire et permettant de renforcer la sensibilisation et la formation à distance, y compris en promouvant l'auto-formation :

- ◆ FDJ a fait évoluer le dispositif de formation initiale des nouveaux détaillants : la formation des détaillants, habituellement dispensée en physique sur deux jours dans les secteurs commerciaux, a été adaptée en réduisant au minimum la composante physique (trois heures, dont une heure spécifiquement dédiée à la prévention du jeu des mineurs et du jeu excessif), grâce à la promotion de modules en e-learning ;
- ◆ d'autres dispositifs de formation sur l'interdiction du jeu des mineurs ont également été adaptés et proposés sous le format d'une classe virtuelle.

### Démarches d'information préventive à destination du grand public

Afin d'améliorer la visibilité et l'impact des supports d'information sur l'interdiction du jeu des mineurs présents en points de vente, FDJ a décidé, en s'appuyant sur un dialogue constructif avec les détaillants, de renouveler régulièrement l'affiche rappelant l'interdiction du jeu des mineurs placée en points de vente. Le but est de redonner de la visibilité à l'interdiction. En 2020, une nouvelle version de l'affiche, de couleur orange, a été déployée dans le réseau de points de vente.

En 2020, FDJ a poursuivi sa politique d'information préventive dans les médias grand public, tout en adaptant le calendrier en raison du contexte sanitaire. Le plan de communication a ainsi été initié en juin à l'issue de la première période de confinement.

FDJ a diffusé pour la deuxième année consécutive, une campagne publicitaire dédiée au Jeu responsable pour promouvoir une pratique récréative du jeu d'argent et rappeler l'interdiction du jeu des mineurs. Composée de six films diffusés à la télévision et sur les canaux digitaux, cette campagne inclut deux films dédiés à la prévention du jeu des mineurs :

- ◆ le premier rappelle l'interdiction et souligne qu'elle s'applique également sous la surveillance d'un majeur, afin de renforcer aussi la sensibilisation des adultes ;

### 5.3.2 Prévenir le jeu excessif

Susceptibles de présenter un caractère addictif, les jeux d'argent et de hasard peuvent engendrer chez certains joueurs un risque de dépendance. De longue date, dans le cadre de son engagement en faveur d'un modèle de jeu qui se veut récréatif et responsable, le Groupe déploie d'importants efforts destinés à prévenir les comportements excessifs voire addictifs de jeu. En application des dispositions législatives et réglementaires qui lui sont applicables, FDJ est tenue de mettre en place, après approbation préalable de l'Autorité nationale des jeux, un plan d'actions en vue précisément de prévenir le jeu excessif et de favoriser une pratique raisonnable du jeu.

La prévention des comportements excessifs de jeu et la détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité constituent le deuxième axe majeur des actions menées par FDJ

- ◆ le second met en avant la possibilité pour le détaillant de vérifier l'âge du joueur en demandant sa pièce d'identité.

Ensuite, la campagne spécifique sur l'interdiction du pari sportif pour les mineurs, déjà diffusée en 2019, mettant en avant le journaliste sportif Thomas Thouroude, est également passée en TV en juillet et en octobre.

Enfin la diffusion de films courts Jeu responsable, adossés aux campagnes commerciales dédiées aux jeux de grattage au 2<sup>d</sup> semestre 2020, permet de rappeler l'interdiction du jeu des mineurs, en particulier à l'occasion de la campagne relative à l'opération « Pochettes cadeaux de fin d'année » en décembre 2020.

La diffusion de ces campagnes s'inscrit dans le cadre de la politique de communication Jeu responsable décidée par le groupe FDJ en 2019. Elle comporte l'engagement de consacrer 10 % de son budget global d'achats d'espaces télévisés aux communications sur le Jeu responsable, avec un accent sur la prévention du jeu des mineurs. En 2020, ce sont plus de 2,5 M€ qui y ont été consacrés (contre 2,3 M€ en 2019) soit plus de 10 % du budget global d'achats d'espaces télévisés.

#### Indicateur de performance : part du budget global des achats d'espaces télévisés consacrés aux communications sur le Jeu responsable

2019	2020
10 %	10,1 %

En complément, FDJ a continué à respecter strictement les obligations réglementaires régissant l'exposition des mineurs aux publicités relatives au jeu d'argent. FDJ s'est dotée de règles supplémentaires afin de limiter la part des mineurs parmi le public exposé à ses campagnes, en excluant notamment les chaînes TV à destination de la jeunesse ou lors du choix d'influenceurs partenaires sur les réseaux sociaux.

pour promouvoir un Jeu responsable. FDJ continue à renforcer ses actions en la matière selon six axes :

- ◆ l'évaluation de l'offre de jeu et des actions publicitaires ;
- ◆ l'accompagnement des joueurs en ligne et le suivi de leurs pratiques ;
- ◆ la formation des détaillants et de la force de vente ;
- ◆ l'information préventive sur les risques liés aux comportements excessifs de jeu ;
- ◆ la détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité ;
- ◆ l'accompagnement des grands gagnants.



## Évaluation de l'offre de jeux et des actions publi-promotionnelles

L'évaluation de l'offre de jeux et des actions publi-promotionnelles s'inscrit dans le cadre d'un processus d'interactions entre les équipes marketing et Jeu responsable de FDJ, mais aussi avec les parties prenantes. Les offres de jeux sont également contrôlées par le régulateur dans le cadre du régime d'autorisation préalable par l'Autorité nationale des jeux, à laquelle est soumis l'ensemble des jeux et paris sous droit exclusifs de FDJ.

Un processus spécifique pour les innovations du Groupe garantit la prise en compte opérationnelle des enjeux de prévention des comportements excessifs de jeu avec la mobilisation des équipes Jeu responsable et grâce aux matrices d'analyse développées par FDJ en lien avec des experts (voir paragraphe « Développer de nouveaux jeux responsables »).

Un comité d'experts réunissant différents profils de professionnels – addictologie, psychiatrie, psychologie, sciences humaines – est consulté régulièrement sur l'évolution des offres de jeux, ainsi que sur de nouveaux services mis à la disposition des joueurs pour les aider à contrôler et à suivre leur pratique, tout au long de leur expérience de jeu, tels que : matrices d'évaluation des risques potentiels des projets de jeu (Serenigame®), modérateurs de jeu, l'outil de détection des pratiques de jeu à risque.

## Accompagnement des joueurs en ligne et suivi de leurs pratiques

FDJ met à la disposition de ses joueurs en ligne plusieurs outils de suivi et contrôle de leurs pratiques de jeu en ligne :

- ◆ Playscan™, développé par la loterie suédoise évalue sur trois niveaux (vert, jaune et rouge) le niveau de risque associé à la pratique du jeu des joueurs et permet de définir un profil de comportement qui est communiqué (ainsi que ses évolutions) aux joueurs. Ainsi en 2020, la proportion de joueurs majoritairement évalués vert est de 93,1 %, en stable par rapport à la même période en 2019. Les proportions de joueurs majoritairement évalués jaune et rouge sont en baisse (respectivement 5,2 % et 1,7 % contre 6,3 % et 2,1 % en 2019). À l'horizon 2025, l'objectif est de continuer à progresser et de maintenir une proportion de joueurs majoritairement évalués en vert au-delà de 90 %.

En 2020, en faveur d'une pratique de jeu plus éclairée et une personnalisation accrue des messages informant les joueurs de l'évolution de leur statut Playscan™, un nouveau type de message de prévention a été testé, depuis l'interface Playscan™ sur une large population de joueurs en ligne sur le site fdj.fr.

À la fois plus court, plus précis et plus direct, il informe le joueur au regard de l'évolution de sa pratique de jeu de la probabilité qu'il développe un comportement de jeu problématique.

Les résultats du test soulignent l'intérêt des joueurs pour ce type d'information, et ont conduit à généraliser ce nouveau message à la totalité des joueurs en ligne FDJ.

## Indicateur de performance : répartition des joueurs de loterie en ligne et de paris sportifs en ligne selon l'outil Playscan™

	2019	2020
Vert	91,6 %	93,1 %
Jaune	6,3 %	5,2 %
Rouge	2,1 %	1,7 %

Playscan™ analyse les pratiques de jeu en ligne pour les joueurs sur les cinq dernières semaines. Cet indicateur, calculé selon la couleur majoritaire du joueur, donne la répartition des joueurs par couleur Playscan™. Les joueurs évalués en vert ont une pratique ne présentant pas de risque. Les joueurs évalués en jaune ont une pratique présentant un risque modéré de développer un problème de jeu. Les joueurs évalués en rouge ont une pratique présentant un risque plus élevé. La grande majorité des joueurs ont un statut Playscan™ vert.

En novembre 2019, le modèle d'analyse de l'outil Playscan™ a fait l'objet d'une optimisation afin d'être mieux adapté à l'évolution des pratiques de jeu. Cette optimisation a affecté la répartition des joueurs en fonction de leur couleur Playscan™. Les chiffres de 2020 viennent confirmer la tendance observée en 2019 c'est-à-dire une hausse de la proportion des joueurs « vert » (+ 1,5 pt) avec comme effet mécanique une réduction de la proportion de joueurs « jaune » (- 1,1 pt) et « rouge » (- 0,4 pt).

- ◆ Des modérateurs de jeu permettant aux joueurs de se fixer des limites. En complément des modérateurs de jeu imposés par la réglementation (notamment modérateur de mises obligatoires, dont le montant est laissé à la libre appréciation des joueurs en lignes), FDJ a développé de manière volontariste des modérateurs plus contraignants et ciblés. Depuis 2018, un nouveau modérateur de mises ciblé sur les joueurs dont la pratique de jeu présente le plus de risques a été mis en service. Le modérateur leur impose de se fixer une limite de mise quotidienne ne pouvant dépasser 150 €. Le dispositif a été étendu en mai 2020 à un périmètre plus large de joueurs dont l'activité de jeu présente des risques, et le plafond de mise quotidienne a été abaissé à 140 € par jour.
- ◆ Au-delà de ces outils, le joueur peut également s'auto-exclure temporairement ou s'inscrire sur le fichier des interdits de jeu tenu par l'Autorité nationale des jeux.

## Formation des collaborateurs, des détaillants et de la force de vente

### Collaborateurs

Depuis fin 2016, FDJ forme ses collaborateurs aux enjeux de la politique Jeu responsable sous la forme d'un COOC (Corporate Open Online Course), dont les contenus sont largement consacrés à la prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs.

En 2020, FDJ a travaillé à une amélioration de son dispositif de formation sur les enjeux RSE destiné à l'ensemble des collaborateurs. L'enjeu est de recentrer les contenus pédagogiques sur le cœur des enjeux RSE du Groupe structurés autour de six thématiques cadre (Jeu responsable, intégrité, ressources humaines, solidarité, territoires, environnement), avec un format plus interactif et dynamique. Les travaux de refonte de ce dispositif de formation de premier niveau aux enjeux RSE, et Jeu responsable en particulier, ont été retardés en raison de la crise sanitaire et seront finalisés d'ici fin 2020 pour un début de mise en œuvre début 2021.

### Détaillants et force de vente

En 2020, pour les détaillants dont le niveau d'activité est important, le Groupe a ciblé ses efforts sur un nouveau dispositif incluant un module renforcé sur les risques du jeu des mineurs (mises en situation s'appuyant sur l'expérimentation d'un outil de réalité virtuelle) et du jeu problématique (plusieurs ateliers dédiés à des jeux de rôle et autres mises en situation et sensibilisation sur la vente à crédit).

En raison du contexte sanitaire, ce dispositif de formation continue des détaillants a été suspendu dès la mise en place du 1<sup>er</sup> confinement.

### Information préventive sur les risques liés aux comportements excessifs de jeu

Dans la continuité de la première campagne d'information préventive dédiée au Jeu responsable diffusée en TV en 2019, FDJ a poursuivi et renforcé son action en 2020 en diffusant six films, dont un nouveau film sur la thématique du jeu excessif.

Pour rappel, les spots ont pour objectif d'informer les clients de FDJ de l'existence d'outils de prévention du jeu excessif et de leur donner des conseils de bonnes pratiques de jeu. Chacun met en avant un message spécifique. Le nouveau film diffusé en 2020 rappelle la possibilité pour les joueurs en difficultés d'appeler le numéro d'assistance *Joueurs Info Service*. Il vient en complément des trois films déjà diffusés en 2019 qui mettaient en avant l'outil Playscan™, le test d'auto-évaluation en points de vente et la gestion des limites de jeu.

Pour faire suite à la diffusion de cette campagne et sur la recommandation de son Laboratoire Sociétal, FDJ a lancé une étude, en s'appuyant sur les méthodes de l'économie comportementale, de manière à pouvoir évaluer l'impact de ce type de campagne sur les fonctionnements des joueurs. Les résultats soulignent notamment l'effet positif des campagnes TV de prévention du jeu excessif mettant en avant les outils JR en termes d'impact sur l'appétence au risque des joueurs et l'intérêt de les encourager à recourir aux différents outils proposés (Playscan™ et les limites de jeu en particulier).

Afin de répondre au risque d'un accroissement des comportements de jeu problématiques en ligne dans le contexte de la crise sanitaire, FDJ a déployé un dispositif de sensibilisation renforcé sur fdj.fr pendant le confinement. Cette démarche avait pour objectif principal de renforcer l'information des joueurs de loterie en ligne. Le dispositif a été proposé sur l'ensemble des canaux (PC et application mobile) autour de quatre axes :

- ◆ une bannière et une page contextualisée Covid invitait les joueurs à (re)consulter « les outils et conseils pour un jeu récréatif » ;
- ◆ un contenu spécifique sur l'espace Jeu responsable soulignant les risques spécifiques liés au contexte de confinement mettant en avant plusieurs vidéos de prévention ;
- ◆ une lettre d'information dédiée au Jeu responsable envoyée mi-avril à l'ensemble des joueurs fdj.fr acceptant de recevoir des communications commerciales afin de leur rappeler les risques liés au confinement, les bonnes pratiques et outils de Jeu responsable ;
- ◆ un dispositif de prévention spécifique à l'application FDJ mis en œuvre avec l'insertion d'interstitiels contextualisés.

### Détection et orientation des personnes en situation de vulnérabilité

Depuis plusieurs années, le Groupe développe des dispositifs destinés à identifier, puis orienter les personnes en situation de vulnérabilité. Ces actions reposent sur un système de détection et de gestion des situations à risque, nécessitant la formation des collaborateurs et des détaillants.

Afin de détecter et gérer les situations atypiques et de risques potentiels, des instances collégiales composées de représentants des différents métiers impliqués (dont l'équipe interne Jeu responsable) se réunissent pour traiter les signalements concernant les détaillants et les joueurs. Ces actions visent à orienter les personnes en situation de vulnérabilité vers des structures d'accompagnement des joueurs (SOS Joueurs, etc.) ou des acteurs du monde sanitaire et social au niveau local tel que le Centre de soin, d'accompagnement et de prévention en addictologie (CSAPA). FDJ met à disposition de ses joueurs via ses sites, les coordonnées de lignes d'écoute et de structures d'accompagnement référentes sur le jeu problématique, qui proposent des espaces d'information spécialisés, comme le portail internet Addict'Aide développé par le Fonds Actions Addiction.

Dans le cadre de la gestion de certaines situations individuelles de vulnérabilité, FDJ incite les personnes à se rapprocher de ces structures et/ou agir conjointement avec elles, pour favoriser une prise en charge adaptée. Chacune de ces lignes d'écoute partenaires de FDJ (SOS Joueurs, e-Enfance, Crésus et l'Institut du Jeu Excessif) apporte des compétences spécifiques permettant aux personnes en situation de vulnérabilité de trouver l'aide et les outils adaptés.

Le contexte exceptionnel lié au confinement a conduit FDJ à renforcer ses dispositifs d'accompagnement afin d'éviter le développement et l'aggravation de situations de vulnérabilités, dont de nombreux experts s'étaient inquiétés. Deux dispositifs spécifiques ont été ainsi mis en place et expérimentés pour les joueurs et pour les détaillants :

- ◆ le premier, à destination des joueurs de loterie en ligne, a associé une démarche de détection précoce et une campagne d'appels sortants. Les joueurs identifiés étaient contactés afin de leur rappeler, en cas de besoin exprimé, les bonnes pratiques pour rester dans un comportement de jeu récréatif et, le cas échéant, les encourager à se rapprocher de structures d'aide et d'accompagnement pour faire le point sur sa pratique. Le dispositif d'appels sortants a concerné deux populations de joueurs distincts :
  - ◆ les nouveaux joueurs inscrits depuis la période de confinement dont le niveau de perte était le plus élevé,
  - ◆ les joueurs déjà inscrits sur fdj.fr avant la crise dont l'augmentation du niveau de perte était la plus forte par rapport à la période préconfinement ;
- ◆ le second à destination des détaillants, développé en partenariat avec la Sedap, a proposé un espace de parole et d'échanges pour les commerçants en situation de détresse psychologique.

### Partenariats Jeu responsable

La conception et la mise en œuvre de ces différentes mesures et dispositifs s'appuient sur une politique de partenariats dans le domaine de la recherche et de la prévention qui nourrit le Plan d'action Jeu responsable (PAJR). Cette politique contribue à renforcer les expertises et la diffusion des connaissances dans les domaines du jeu et de l'addictologie. Elle s'inspire des orientations du plan de mobilisation contre les addictions de la Mildeca <sup>(1)</sup> 2018-2022. Elle repose sur trois principaux axes :

1. les lignes d'écoute pour les joueurs en situation de vulnérabilité ;
2. la recherche en addictologie et en sciences humaines et sociales ;
3. les actions et expérimentations en prévention et en Réduction des risques et des dommages (RdRD).

À l'horizon 2025, le groupe FDJ a pour objectif de maintenir son soutien aux partenaires Jeu responsable au-delà de 1 M€.

### Indicateur de performance : sommes reversées dans le cadre des partenariats jeu responsable

2019	2020
1 070 k€	1 211 k€

FDJ soutient des acteurs de la recherche et du monde associatif qui conduisent de manière indépendante des études ou des actions de prévention ainsi que des structures susceptibles d'accompagner des joueurs en difficulté ou leur entourage.

Ainsi, en 2020, le montant des dotations versées s'élève à plus de 1,2 M€ (contre près de 1,1 M€ en 2019) :

- ◆ 25 % des dotations ont été dédiées aux lignes d'écoute ;
- ◆ 33 % aux actions de prévention et de renforcement des compétences psycho sociales portées par des grands acteurs de la solidarité et de l'éducation ;
- ◆ 42 % au financement de la recherche scientifique et de la diffusion des connaissances, en particulier sur le jeu problématique et ce, depuis plus d'une dizaine d'années.

### Accompagnement des grands gagnants

En 2020, 362 clients ont gagné plus de 500 000 € en prenant part à des jeux FDJ (soit près d'un gagnant par jour). FDJ propose aux gagnants à partir d'1 M€ de bénéficier d'un programme d'accompagnement complet qui comprend un accueil individuel et sur-mesure au moment du paiement. Il est suivi d'un accompagnement collectif (gratuit et à la carte) sous la forme d'ateliers et ce pour une durée de cinq ans. L'accompagnement a pour but de prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires, notamment au niveau de la gestion financière et émotionnelle. Ces sessions leur permettent de s'informer, de s'exprimer et de partager leurs expériences. Ce programme, coconstruit avec les gagnants, a évolué au fil des ans au gré, notamment, des évolutions sociétales.

Plus généralement, FDJ est l'une des rares loteries au monde à proposer à ses grands gagnants un dispositif d'accompagnement aussi vaste.

En 2020, la crise sanitaire a impacté le paiement des lots, particulièrement lors des deux périodes de confinement. Ainsi, FDJ a prorogé les délais de forclusion de ses jeux de manière à permettre à l'ensemble des gagnants de percevoir leur gain à l'issue de la période de confinement. Le programme d'accompagnement des grands gagnants a également été adapté. Au total, pour l'année 2020, treize ateliers, dont huit ateliers en visioconférence, ont été proposés sur différentes thématiques (finance, notarial, développement personnel). Ces ateliers en ligne ont réuni 241 participants (grands gagnants et leurs accompagnants). 44 % des gagnants de l'année 2020 ont pris part à au moins un atelier dans l'année.

En 2021, FDJ entend poursuivre l'évolution de son accompagnement pour répondre aux besoins et aux usages des gagnants. Ainsi, un programme d'ateliers en physique et à distance sera mis à la disposition des gagnants. Une nouvelle approche sera également déployée à destination des gagnants détenteurs d'un lot entre 500 000 € et 999 999 € avec un programme d'accompagnement spécifique, exclusivement en ligne.

Cette démarche d'accompagnement des grands gagnants permet à FDJ de mieux connaître ses clients et leurs pratiques de jeu. Lorsque l'entreprise identifie un risque de comportement excessif de jeu chez un grand gagnant, la remise du gain est l'occasion d'une sensibilisation aux risques supplémentaires liés à sa nouvelle situation financière. Dans ce cas, un membre de l'équipe Jeu responsable peut être présent lors de la remise du gain.

(1) Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives.

### 5.3.3 Développer de nouveaux jeux responsables

Le groupe FDJ veille à ce que sa stratégie de développement s'effectue dans la droite ligne de son modèle responsable.

La politique de Jeu responsable de FDJ s'applique à tous les stades de l'activité. Avant, pendant et après la commercialisation d'un jeu, des dispositifs adaptés accompagnent le développement et la commercialisation de l'offre pour promouvoir une pratique récréative. Un processus spécifique garantit ainsi au niveau opérationnel la prise en compte des enjeux de prévention des comportements excessifs de jeu dans le cadre des innovations produites par l'entreprise. Une phase d'expérimentation est également prévue pour les nouvelles offres pour identifier leur impact sur le comportement des joueurs, d'identifier et envisager d'éventuelles évolutions à apporter au jeu pour favoriser des pratiques récréatives.

Au stade de la conception d'un nouveau jeu et/ou d'une innovation dans la mécanique d'un jeu existant, le niveau d'attractivité des offres de jeux fait l'objet d'une évaluation par des matrices d'analyse développées par FDJ avec des experts. Trois matrices sont utilisées :

- ◆ une matrice générique permettant d'évaluer l'ensemble des jeux de hasard et d'argent commercialisés par FDJ (matrice Serenigame® universelle développée en 2012) ;
- ◆ une matrice dédiée à l'évaluation des jeux de grattage (Serenigame® grattage) mise en service en 2018 ;
- ◆ une matrice dédiée à l'évaluation de l'offre de paris sportifs (Serenisport) déployée en 2019.

Serenigame® est un outil permettant d'évaluer le niveau d'attractivité d'un jeu (nouveau ou relancement) au stade de la conception. En fonction du résultat de l'évaluation, des évolutions pourront être apportées à la mécanique ou aux composantes du jeu. Cette matrice permet d'analyser 100 % des jeux nouveaux ou relancés.

#### Résultat : nombre de jeux ou relancements de jeux soumis à la matrice universelle Serenigame®

2019	2020
43	40

En 2020, 100 % des jeux ou relancements de jeux ont été soumis à la matrice universelle Serenigame®.

Le groupe FDJ soutient également des dispositifs expérimentaux dans le cadre de sa politique de Jeu responsable. Ainsi, depuis 2016, la Fédération Addiction pilote une expérimentation visant à limiter les comportements à risque et les dommages découlant de conduites de jeu excessif – démarche réduction des risques et des dommages (RdRD) – en s'appuyant sur les centres de soin (CSAPA) composés d'un binôme de professionnels spécialisés dans les addictions sans substance. Ces derniers effectuent des « visites-rencontres » dans des points de vente volontaires. Cette expérimentation a pour objectifs de :

- ◆ faciliter l'action des professionnels du soin, de FDJ et de ses détaillants en direction des joueurs en situation de vulnérabilités ;
- ◆ orienter de ces joueurs vers des structures en capacité de leur proposer de l'aide.

FDJ soutient deux expérimentations d'approches en réduction des risques et des dommages conduites respectivement par la Fédération Addiction et la Sedap. Six centres de soin, d'accompagnement et de prévention en addictologie (Csapa)

et une trentaine de points de vente bars-volontaires ont participé à l'un des projets expérimenté :

- ◆ le projet « Visites-rencontres » permet de rapprocher les univers des professionnels des binômes « Addiction Sans Substance » piloté par la Fédération Addiction de celui des points de vente ;
- ◆ le projet d'« Entraide-auto support » piloté par la Sedap, repose sur les interactions entre les détaillants et les clients des points de vente (joueurs et non joueurs) afin de faciliter le repérage précoce de joueurs en situation de vulnérabilité jeu.

Une présentation de ces expériences a été organisée dans huit villes de France. Trois cents participants ont pu ainsi partager leurs expériences de ces dispositifs innovants. Ils ont témoigné de l'intérêt de l'articulation nouée avec les détaillants. Ils ont aussi exprimé leur satisfaction d'avoir pu exercer leur mission de santé publique en toute indépendance. La répartition des professionnels présents était hétérogène avec une majorité d'éducateurs spécialisés et de psychologues mais aussi des institutionnels (Agences régionales de santé, préfecture, collectivité locales).

Dans la perspective de la prolongation de l'expérimentation, une nouvelle convention de mécénat tripartite a été signée avec la Fédération Addiction en décembre 2019, avec un engagement prévu jusqu'en 2022, afin de créer les conditions favorables à un nouvel appel à candidatures permettant d'étendre l'expérimentation à de nouveaux CSAPA.

### Perspectives

Le renforcement de la politique de Jeu responsable est une priorité pour le groupe FDJ à l'horizon 2025 avec le déploiement d'une approche différenciée selon les gammes de jeux et personnalisée selon la pratique des joueurs. Cette approche permettra à la fois d'adapter des dispositifs de prévention en fonction des spécificités des différentes offres commercialisées par l'entreprise (loterie, paris sportifs) et des profils de risques des joueurs, s'agissant en particulier des joueurs en ligne dont les pratiques de jeu sont plus facilement disponibles et analysables, afin d'améliorer la détection et l'orientation des joueurs en situation de vulnérabilité.

En 2021, FDJ va poursuivre le renforcement continu des dispositifs de Jeu responsable de l'entreprise dans trois directions principales :

- ◆ en matière de prévention du jeu des mineurs, FDJ déploiera pleinement son nouveau plan d'actions, dont l'application était initialement prévue en 2020 ;
- ◆ en matière de prévention du jeu excessif, FDJ pérennisera les dispositifs expérimentés pendant la crise sanitaire sur la loterie digitale, et poursuivra la mesure de l'évolution des comportements de jeu problématique pour l'ensemble de son bassin de joueurs en ligne ;
- ◆ en matière de détection et d'orientation des personnes en situation de vulnérabilité, FDJ s'attachera à accélérer la montée en puissance de ses dispositifs de repérage précoce et d'orientation des joueurs potentiellement problématiques en s'appuyant sur le dispositif des appels sortants expérimentés en 2020 pendant la crise sanitaire.

Enfin, FDJ poursuivra en 2021 la diffusion des campagnes TV spécifiques sur le Jeu responsable, avec un accent particulier mis sur la prévention du jeu des mineurs et dans le respect de l'engagement en 2019 de consacrer 10 % de son budget global annuel d'achats d'espaces TV aux communications Jeu responsable.



## 5.4 Intégrité

FDJ est pleinement engagée dans la réduction des risques relatifs à l'intégrité de son activité, de manière à être exemplaire et de renforcer la confiance dans son modèle de jeu. Pour ce faire, elle déploie et assure le respect de règles et procédures partagées avec ses parties prenantes.

La gestion des risques liés à l'intégrité participe à l'ODD 16 et aux cibles 16.5 et 16.6 mentionnées dans le tableau ci-dessous.

	<b>Objectif 16 : paix, justice et institutions efficaces</b> Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.
	<b>Cible 16.5 :</b> réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes. <b>Cible 16.6 :</b> mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux.
	<b>Ambitions de FDJ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contribuer à la lutte contre la fraude.</li> <li>◆ Contribuer à la lutte contre le blanchiment.</li> <li>◆ Contribuer à la lutte contre la corruption.</li> <li>◆ Contribuer à l'intégrité du monde du sport.</li> </ul>
<b>Objectif du groupe FDJ à horizon 2025</b> Continuer à renforcer la confiance dans le modèle d'entreprise	

### 5.4.1 Lutter contre la fraude sur les jeux

En tant qu'opérateur de jeux d'argent et de hasard, FDJ est exposée à divers risques de fraudes susceptibles de se manifester à différentes étapes du processus de commercialisation des jeux d'argent. La lutte contre la fraude fait partie des objectifs fondamentaux assignés à FDJ dans le cadre de son rôle d'opérateur. Un Cahier des Charges recense les mesures à respecter. En 2020, l'entreprise a renforcé son plan d'actions pour lutter contre la fraude. Le dispositif de lutte contre la fraude aux jeux repose sur trois axes : anticiper, surveiller et contrôler.

#### Anticiper

L'ensemble des projets de l'entreprise, relatifs aux produits, infrastructures, systèmes, modes opératoires, les règlements, les publications font l'objet d'une analyse en amont menée par la direction de la Sécurité afin d'identifier les risques de fraude dès la conception du projet.

Dans le cadre de la commercialisation de l'ensemble des jeux, FDJ a adopté une démarche basée sur une analyse de risques qui se fonde sur :

- ◆ la prise en compte d'éventuelles vulnérabilités, notamment des risques inhérents à chaque gamme de produits ou chaque processus ;
- ◆ la connaissance et l'analyse des menaces liées aux acteurs, aux modes de commercialisation et canaux de distributions, aux contextes d'intervention ;
- ◆ le recensement des scénarios de fraude sur les jeux.

La mise en œuvre de ce dispositif permet de contrôler que les scénarios déjà identifiés sont circonscrits ou maîtrisés et d'analyser les nouveaux scénarios de risque liés au projet.

#### Surveiller

FDJ a mis en place des indicateurs dont l'objectif est de permettre la surveillance en temps réel des activités de jeu. Le système de détection des fraudes en temps réel permet d'alerter, d'identifier les circonstances et les modalités de la fraude et de déclencher les actions qui permettent d'y mettre un terme.

(1) Source : [https://www.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/820124\\_osmp2019\\_web\\_vf.pdf](https://www.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/820124_osmp2019_web_vf.pdf)

#### Contrôler

En complément de la surveillance en temps réel, des contrôles en temps différé sont réalisés : il s'agit de croiser un ensemble de données qui permettront de mettre en évidence des situations atypiques qui seront investiguées afin de pouvoir caractériser la fraude.

Le traitement d'une fraude ou tentative de fraude sur les jeux s'inscrit autour de trois principes :

- ◆ principe de précaution : dès la mise en évidence de situations laissant supposer un risque de fraude ou la commission d'un acte de fraude sur les jeux, des mesures conservatoires sont appliquées : suspension de la possibilité de vendre des jeux ou de payer des gains, blocage de comptes joueur, retrait d'une offre... ;
- ◆ principe de coopération avec les autorités : toute situation de fraude avérée fait l'objet d'un dépôt de plainte auprès des services compétents ;
- ◆ principe de responsabilisation des acteurs : le contrat qui lie FDJ et ses détaillants prévoit le respect des procédures et supports de formation et est assorti d'une échelle de sanctions applicables en cas de manquements. En cas de fraude mise en évidence, la résiliation du contrat est prévue. En outre, un bonus Jeu responsable de 0,2 % est attribué au détaillant qui respecte les mesures de transparence et les mesures comportementales qui permettent de se prémunir du risque de fraude sur les jeux et de sécuriser la relation entre le détaillant et le client.

#### Indicateur de performance : taux de fraude (impayés) sur les paiements CB à distance

<b>2020</b>
<b>0,038 %</b>

FDJ reste largement en dessous du taux national fixé à 0,170 %<sup>(1)</sup> en 2019 (dernier rapport annuel de l'Observatoire de la sécurité des moyens de paiement).

## 5.4.2 Lutter contre le blanchiment

Les risques de blanchiment sont inhérents à l'exploitation des jeux d'argent et de hasard, qui comptent parmi les professions non-financières assujetties au régime des obligations anti-blanchiment édicté par le Code monétaire et financier. Les enjeux liés à la lutte contre l'utilisation des services et produits de FDJ à des fins de blanchiment sont cruciaux dans un environnement légal et réglementaire en constante évolution et toujours plus exigeant. Outre le respect des obligations réglementaires fortes auxquelles elle est soumise au titre de la lutte contre le blanchiment, FDJ s'attache à maintenir un environnement de jeu intègre en luttant activement contre les circuits criminels. (voir paragraphe « Risque de blanchiment d'argent »).

Les risques de blanchiment peuvent être accrus s'agissant de l'activité en points de vente en raison de l'anonymat des parieurs et de la circulation encore importante des paiements en espèces. Dans ce contexte, les paris sportifs, parce qu'ils relèvent du jeu d'expertise, s'avèrent particulièrement exposés aux risques de blanchiment par le jeu.

Ainsi, FDJ a mis en place un dispositif de Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT), fondé sur une approche par les risques adaptée à son activité, sa clientèle, ses produits, ses opérations, ses implantations, et aux canaux de distributions utilisés. Chaque année, elle soumet pour approbation à l'Autorité nationale des jeux son plan d'actions pour l'année suivante dans ce domaine.

La mise en œuvre de ce dispositif est placée sous la responsabilité de la direction de la Sécurité dont les missions s'organisent autour de trois axes : la prévention, la surveillance et le contrôle. Au niveau opérationnel, l'organisation veille à prévenir ou à contrôler les éléments potentiellement suspects (appelés aussi « atypismes ») détectés dans le cadre des transactions et de jeu, en particulier en points de vente.

### Prévention

Sur le volet préventif, une évaluation des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme intervient dès la conception des jeux et dès la mise en place de nouveaux services afin de prévoir, de réduire ou d'éliminer les risques identifiés en amont.

La formation et la responsabilisation des collaborateurs et des détaillants constituent également une des clés de la prévention des risques. Un programme de formation à grande échelle à destination de l'ensemble des points de vente à la lutte contre le blanchiment, dont le démarrage était initialement prévu en 2020, a été reporté en 2021 en raison de la crise sanitaire. Ce plan de formation, qui se déploiera sur un cycle de trois ans, concernera l'ensemble des détaillants et sera adapté et proportionné en fonction des risques auxquels le détaillant est exposé.

Dans les secteurs commerciaux, le réseau de référents « anti-blanchiment », créé en 2019, a également permis de renforcer la mobilisation de la force de vente sur les sujets de lutte contre le blanchiment en fin d'année 2020, via un canal mail dédié facilitant la transmission des remontées du terrain.

Pour apprécier le niveau de sensibilisation des détaillants, en 2020, FDJ a réalisé pour la deuxième année consécutive un baromètre portant sur la connaissance des risques de blanchiment et les obligations afférentes auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 détaillants. Au total, 69 % des détaillants ont une bonne connaissance du sujet (contre 67 % en 2019). Ce dispositif est complété par une autoévaluation sur la lutte anti-blanchiment dans le magazine Profession Jeux. FDJ souhaite faire progresser sur ce sujet.

### Surveillance

Le cadre légal et réglementaire impose aux établissements de jeux de hasard et d'argent la mise en œuvre d'un système de surveillance de leurs opérations fondé notamment sur la connaissance des clients et la détection d'opérations suspectes.

Depuis 2018, FDJ a mis en place *Safergame*, outil relié à son site central, permettant de détecter les situations atypiques pouvant correspondre à des faits de blanchiment en points de vente. Via l'analyse d'un vaste volume de données, *Safergame* établit un score de risque calculé sur la base d'un certain nombre d'indicateurs tels que le montant des prises de jeux, la part de paris annulés, la valeur du panier moyen ou encore la localisation du point de vente en « zone de sécurité prioritaire ». L'outil fournit une vue globale sur l'activité du point de vente concerné et en particulier sur les prises de jeux enregistrées sur une période définie (horaires, type de jeu, sports, cotes...). Les joueurs en points de vente peuvent également faire l'objet d'un *scoring* en fonction de leurs opérations de jeu (montant et fréquence des gains, type de jeu...) et des autres éléments de connaissance-client à disposition (profil joueur).

Concernant plus particulièrement les paris sportifs, FDJ améliore de manière continue ses moyens de détection et de traitement de situations suspectes. Elle a mis en place un système de surveillance permanent des prises de paris. En cas d'atypisme, une alerte est remontée en temps réel et peut donner lieu à une analyse approfondie pour clarifier les circonstances et identifier les parties en présence.

Ce dispositif de vigilance prévoit la réalisation d'exams renforcés qui permettent d'évaluer le risque de blanchiment et de répondre, en cas de soupçon, à l'obligation de déclaration à TRACFIN, service de renseignements et actions contre les circuits financiers clandestins. En 2020, le Groupe a procédé à 252 déclarations de soupçons (contre 158 en 2019).

### Résultat : nombre de déclarations de soupçon auprès de TRACFIN

2019	2020
158	252

*L'évolution significative des déclarations est liée à un nombre de dossiers de clients sur Internet pour lesquels FDJ n'a pas d'explications sur l'origine des fonds.*



## Contrôle

Les examens renforcés réalisés au titre de la surveillance peuvent découler sur des inspections en points de vente. Ces contrôles sur place permettent d'apporter des éléments de contextualisation aidant souvent à qualifier le soupçon de blanchiment. D'autre part, les inspections in situ donnent la possibilité d'évaluer le respect par le détaillant des obligations réglementaires ou des dispositions contractuelles qui le concernent.

Des points de contrôles liés aux obligations en matière de Jeu responsable sont également prévus. Le taux de conformité des points de vente <sup>(1)</sup> atteint 92,4 % en 2020 (taux stable comparé aux 93,1 % en 2019) (voir paragraphe « Jeu responsable »). À l'horizon 2025, l'objectif est de maintenir ce taux au-delà de 90 %.

### Indicateur de performance : taux de conformité globale aux critères Jeu responsable et sécurité

2019	2020
93,1 %	92,4 %

*Les contrôles de conformité ont été interrompus en raison du contexte sanitaire pendant le confinement. Cette interruption est en partie liée d'une part à la fermeture d'un certain nombre de points de vente rendant de fait toute inspection physique impossible. En revanche, les points de vente restés ouverts ont fait l'objet d'une attention particulière sachant que le contexte*

*exceptionnel pouvait potentiellement comporter de nouveau risques. Le réseau de points de vente a été affecté par la crise économique découlant de la crise sanitaire, le Groupe a donc adapté les contrôles et les inspections qui ont repris sur un mode classique à la rentrée 2020. Cette reprise a été progressive et adaptée aux situations de post-confinement.*

## Perspectives

Début 2021, un plan d'action de lutte contre la fraude et le blanchiment sera proposé à l'Autorité nationale des jeux comme le prévoient les obligations applicables à FDJ. Ce plan d'action sera articulé autour des enjeux et domaines suivants :

- ◆ la mise en œuvre d'une approche par les risques en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme et de lutte contre la fraude (traitement des profils de clients à risques plus élevés, des profils de détaillants à risques plus élevés) ;
- ◆ la montée en puissance du dispositif de sensibilisation et de formation avec le lancement du plan d'action triennal de formation de 4 500 détaillants et la formation des collaborateurs, des prestataires et de la force de vente ;
- ◆ l'utilisation des données via une approche fondée sur la data science ;
- ◆ le renforcement du dispositif de contrôle interne LCB-FT.

### 5.4.3 Assurer la protection des données personnelles

Le règlement européen 2016/679 sur la protection des données personnelles (dit « RGPD ») entré en application le 25 mai 2018 pose les grands principes et exigences de la protection des données personnelles en Europe, tels que la transparence, l'intégrité, la confidentialité des traitements effectués par les responsables de traitement, ainsi que la possibilité pour les personnes concernées d'exercer de nouveaux droits sur leurs données à caractère personnel.

Le développement de la connaissance client de manière à mieux répondre à leurs besoins est un angle important de la stratégie du groupe FDJ, et nécessite la collecte et l'exploitation d'un nombre croissant de données.

FDJ s'inspire des meilleures pratiques du marché et met en œuvre de nombreux moyens, en vue d'assurer dans le cadre de son activité la sécurité et la confidentialité de toutes les données du Groupe, notamment les données à caractère personnel, face à de potentiels incidents de sécurité.

La protection des données, notamment celles à caractère personnel, est un des piliers de la stratégie de sécurité des SI identifiés dans la Politique Groupe de Sécurité des Systèmes d'Information. Cette stratégie comprend en particulier la protection des données des joueurs, des détaillants, des collaborateurs et des candidats.

FDJ a mis en œuvre et fait certifier Iso 27001 son système de management de la sécurité de l'information (SMSI) depuis 2008. Dans le cadre de ce SMSI, les équipes Sécurité et systèmes d'information (SI) effectuent plusieurs analyses de risques ayant notamment pour objectif de vérifier l'adéquation des mesures de protection des données avec les besoins des métiers et les exigences la Politique Groupe de sécurité des systèmes d'information (PGSSI). La protection des données, notamment celles à caractère personnel, est l'un des piliers de la stratégie de sécurité des SI identifiés dans cette politique. Que ces données soient celles de clients, détaillants, collaborateurs ou candidats. La politique de protection des données à caractère personnel détaille plus précisément les exigences de FDJ vis-à-vis de la protection de ces données.

Plusieurs mesures de sécurité sont issues des bonnes pratiques du marché, de politiques édictées par l'entité Sécurité des systèmes d'information ou par des plans de traitement des risques identifiés lors des différentes analyses SSI réalisées annuellement ou dans le cadre de l'accompagnement des projets.

FDJ met à jour régulièrement le référentiel des mesures de sécurité contribuant à la protection des données à caractère personnel. En 2020, des mesures d'audit technique permettant d'identifier des potentielles failles de sécurité sur les données à caractère personnel des clients ont été renforcées. De plus, la

(1) Six critères composent ce taux : la visibilité de l'écran résultat, la présence du sticker interdiction du jeu des mineurs, les affiches de prévention jeu des mineurs, la brochure « Les Jeux d'argent et de hasard et vous », la restitution des supports de jeu perdants/présence du sticker pour demander la restitution du reçu, la vente de tickets forclos.



sensibilisation à la sécurité de l'information en règle générale est un point fondateur du programme de sécurité de FDJ, permettant de distiller des bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs. Au dernier trimestre 2020, une formation en visioconférence aux risques cyber a été suivie par plus de 1 200 collaborateurs et par l'ensemble des membres du Comité de direction Groupe.

En 2020, FDJ a renforcé les mesures d'audit technique pour identifier les potentielles failles de données à caractère personnel des clients. Dans le cadre de l'audit de renouvellement ISO 27001 en septembre 2020, cette démarche de sensibilisation a été saluée.

FDJ a mis en œuvre un projet transverse d'entreprise portant sur la conformité RGPD, et a mis en place une gouvernance permettant à la fois de maintenir la conformité et d'anticiper les évolutions législatives et réglementaires en matière de protection des données à caractère personnel. L'objectif est d'optimiser la transparence des traitements de données personnelles. Depuis 2017, le Groupe a développé une initiative intitulée « *Privacy by customers* » qui consiste à s'appuyer sur les outils et méthodes innovantes de recueil de l'expérience utilisateur, de manière à mieux appréhender leur perception, leurs besoins et leurs attentes en matière de protection des données à caractère personnel. FDJ réalise ainsi des études qualitatives réunissant physiquement des joueurs, des non-joueurs, des spécialistes de l'expérience utilisateur, ainsi que des juristes. Cette démarche itérative s'inscrit dans la durée et fait l'objet de partages avec d'autres entreprises au sein d'associations professionnelles, ainsi qu'avec la Commission nationale informatique et libertés (Cnil). FDJ mène des travaux pour améliorer le recueil du consentement aux cookies.

FDJ tient également un registre de traitement décrivant tous les traitements sur les données à caractère personnel mis en œuvre. Ce référentiel documente les mesures de sécurité transverses, techniques et organisationnelles, mises en œuvre par l'entreprise. L'objectif final est de protéger l'ensemble des données à caractère personnel traitées par FDJ et garantir l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des données à caractère personnel translatant sur le SI FDJ.

FDJ suit les bonnes pratiques de sécurité notamment en matière de :

- ◆ information et la sensibilisation des utilisateurs : les personnes manipulant des données à caractère personnel sont informées et sensibilisées et signent un engagement de confidentialité dans leurs contrat de travail. la charte d'utilisation des moyens informatiques et des outils numériques, reprenant un item

sur la confidentialité des Données à Caractère Personnel, constitue une annexe du Règlement Intérieur. Cette charte est présentée à tout nouvel arrivant dans le cadre du processus de sensibilisation à la sécurité globale réalisée par la Direction de la Sécurité.

Les menaces peuvent être multiples et de natures totalement différentes : cyberattaque, fuite d'informations sensibles, non-respect de la loi, déni de service, transactions bancaires frauduleuses, usurpation d'identité, vol de données à caractère personnel... À ce titre, FDJ met en œuvre des outils de surveillance et de contrôle sur les différents composants de son système d'information ;

- ◆ identification, authentification, autorisation et traçabilité des activités des utilisateurs ;
- ◆ chiffrement et utilisation de moyens cryptographiques ;
- ◆ traçage et gestion des incidents ;
- ◆ gestion des vulnérabilités ;
- ◆ sécurisation de l'accès aux données à caractère personnel.

FDJ a ainsi un ensemble de politiques et documents qui encadrent les bonnes pratiques à suivre.

S'agissant des gagnants, le groupe FDJ veille à protéger leur anonymat en accordant une attention particulière à la conservation et à l'accès restreint aux données les concernant. Il est particulièrement soucieux de la protection de cet anonymat vis-à-vis de tout tiers extérieur, en particulier à l'égard de la presse dans le cadre de la « valorisation des grands gagnants ».

En 2021, FDJ poursuivra le travail d'évolution de la gestion des Cookies sur ses sites et applications entamée en 2020 afin de répondre aux nouvelles exigences de la Cnil et poursuivra son initiative « *Privacy by design* » sur ce sujet dès que les conditions sanitaires le permettront.

**Résultat : nombre de collaborateurs FDJ sensibilisés au RGPD**

2019	2020
266	102

*En 2021, l'objectif est de former l'ensemble des nouveaux collaborateurs aux enjeux de la protection des données personnelles.*

**5.4.4 Lutter contre la manipulation des compétitions sportives**

Dans le cadre des activités du Groupe en lien avec le monde du sport (offre de paris sportifs et partenariats sponsoring sportif), le Groupe est exposé de manière directe aux affaires de manipulation de compétitions sportives. Ces manipulations sont susceptibles de porter atteinte à la confiance dans les compétitions sportives et dans l'intégrité des paris réalisés, et justifient une forte mobilisation de FDJ (voir paragraphe « Risque lié aux compétitions sportives »).

Suite à la crise sanitaire, l'arrêt prolongé suivi de la reprise progressive des compétitions sportives ont fragilisé l'ensemble du mouvement sportif tant à l'échelle nationale que mondiale. Cette situation a fortement accru les risques de manipulations sportives, sous l'influence des réseaux criminels. Ainsi, en juillet 2020, Interpol, le Comité international olympique et l'Office des Nations unies contre les drogues et le crime ont conjointement publié un rapport pour alerter sur ce phénomène inquiétant, afin de développer la prévention et d'inciter le monde du sport à assurer une surveillance efficace et l'intégrité de leurs compétitions.



Le groupe FDJ est fortement mobilisé dans cette lutte contre les manipulations de compétitions sportives dans le monde, souvent liées à des paris frauduleux. Le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 conforte d'ailleurs les missions confiées par l'État à FDJ, en ce qui concerne la mise en place des outils nécessaires à la détection d'atypismes dans les prises de paris, de programmes de prévention auprès des acteurs du sport, ainsi que la participation de FDJ en tant que membre de la Plateforme nationale de lutte contre la manipulation des compétitions sportives.

Aux côtés des associations de loteries européennes et mondiales, le Groupe est acteur de la coopération nationale et internationale avec le mouvement sportif et les autorités publiques pour améliorer l'efficacité des politiques de lutte pour l'intégrité du sport.

## Prévention

Un large plan de promotion de l'intégrité des compétitions est mené sur plusieurs fronts. Le Groupe réalise en interne des actions de sensibilisation et de formation pour lutter contre les manipulations sportives, grâce à une communication régulière auprès de l'ensemble des collaborateurs, et une formation spécifique à l'attention des collaborateurs travaillant directement ou indirectement sur les paris sportifs.

En 2020, des actions de sensibilisation ont été réalisées auprès de représentants de fédérations sportives (Fédération Française de Basket-ball, Fédération Française de Handball), des professionnels, encadrants et jeunes des clubs de football de l'Olympique de Marseille, de l'Olympique Lyonnais, ainsi qu'auprès des jeunes et encadrants de centres de formation de clubs de football dans le cadre du FondAction du football. Entre avril 2019 et février 2020, ce sont près de six cents acteurs du sport français qui ont été sensibilisés à la problématique de manipulation sportive par FDJ.

La période de crise sanitaire a bouleversé les rencontres prévues, certaines sensibilisations ont pu toutefois être réalisées en distanciel.

En 2020, FDJ a de nouveau intégré un volet relatif à la prévention de l'intégrité du sport dans tous ses partenariats sportifs, tels que ceux avec l'Olympique Lyonnais et l'Olympique de Marseille.

En 2019 et 2020, le Groupe a été un contributeur clé, au sein de la plateforme nationale, sur un projet de système digital multisport français de remontée de signalements de soupçons de manipulations, dénommé projet « Signale ! ». L'outil, cofinancé entre autres par le ministère des Sports et le CNOSF <sup>(1)</sup>, sera mis à disposition des acteurs du sport français avant les Jeux Olympiques de Tokyo en 2021. Une extension de « Signale ! », au-delà des signalements de manipulations sportives, est envisagée pour 2021 avec notamment l'intégration d'autres problématiques liées à l'intégrité du sport (discrimination, violences, dopage...).

Par ailleurs, dans le cadre de la loi Pacte et du nouveau cadre de régulation publié en 2019, la modification du Code du sport autorise FDJ à contrôler le respect de l'interdiction de parier en points de vente faite aux acteurs du sport, en coopération avec les fédérations qui en feront la demande (ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019).

## Surveillance

En 2020, FDJ a mis en place une nouvelle organisation du contrôle de son activité de paris sportifs qui permet d'élargir sa capacité de contrôles des atypismes avec, notamment, un service de gestion des risques de *trading* au sein de la Business Unit Paris Sportifs. Ce dernier permet de développer encore la synergie entre la Business Unit, le service de surveillance des paris sportifs et le service intégrité du sport.

Dans le cadre de la surveillance des paris sportifs dans le réseau de points de vente, FDJ a transmis 20 alertes d'atypismes forts en 2020 à la Plateforme nationale (contre 28 en 2019).

Membre du Comité exécutif du « Global Lottery Monitoring System » (GLMS), association de loteries mondiales qui mettent en commun leurs données de surveillance des paris sportifs, FDJ au renforcement de l'efficacité de la surveillance des compétitions internationales au service de l'intégrité du sport. En juillet 2020, GLMS a installé un nouveau centre de surveillance au Canada, qui complète ceux de Hong Kong et du Danemark pour offrir ainsi une suivi 24h/24 et 7j/7 à l'ensemble de ses membres <sup>(2)</sup>, comme à ses partenaires du mouvement sportif international et des autorités publiques.

## Coopération

En France, FDJ participe depuis 2020 au projet de création d'un référentiel pour l'intégrité du sport lancé par le ministère des Sports et piloté par l'Afnor dans la perspective des Jeux Olympiques de Paris 2024. Trois cadres référentiels seront ainsi développés pour normaliser l'intégrité des organisations, l'intégrité des compétitions et l'intégrité des acteurs du sport. Ce projet permettra ensuite de travailler à une norme Iso.

Par ailleurs, dans le cadre des activités de eSport <sup>(3)</sup> de la marque NCOVR, le Groupe a mis en place un Code éthique et un Code de conduite pour les participants aux tournois de eSport organisés par NCOVR.

À l'international, sur la période 2018-2020, FDJ a poursuivi sa contribution financière et humaine au projet KCOOS+ (*Keep crime out of sport +*) du Conseil de l'Europe. Le projet KCOOS+ aide à la mise en œuvre de la convention internationale sur la manipulation des compétitions sportives, dite Convention de Macolin, visant à améliorer et harmoniser les réglementations et les pratiques internationales de lutte contre la manipulation des compétitions.

FDJ est également partie prenante du Groupe de Copenhague, piloté par le Conseil de l'Europe, qui comprend une trentaine de plateformes nationales, et qui vise à aider à la coopération opérationnelle entre les plateformes existantes comme à assister la création de nouvelles plateformes nationales. Le Groupe de Copenhague travaille ainsi concrètement à la mise en œuvre des termes de la Convention de Macolin.

Dès fin 2020, cette mise en œuvre sera par ailleurs pilotée officiellement par le nouveau comité de suivi de la convention, créé à la suite de la ratification en 2019 de la Convention.

### Indicateur de performance : nombre d'alertes transmises à la Plateforme nationale

2019	2020
28	20

(1) Comité national olympique et sportif français.

(2) Liste des membres à retrouver sur : <https://glms-sport.org/glms-members>

(3) Pratique compétitive des jeux vidéo (seul ou en équipe, en ligne ou lors de rassemblements physiques).

### 5.4.5 Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption

Le groupe FDJ est assujéti à la loi Sapin II et doit, à ce titre, mettre en œuvre un programme de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

L'impact que d'éventuels actes de corruption pourraient représenter pour le Groupe, ne se limite pas aux sanctions en cas de non-conformité aux lois, mais comporte aussi des conséquences sur le plan de la réputation et de la confiance des clients, actionnaires, investisseurs, partenaires et collaborateurs.

#### Dispositif éthique

Dans ses activités, et conformément à ce qui est énoncé dans sa charte éthique <sup>(1)</sup>, le groupe FDJ respecte les principes éthiques fondamentaux que sont la conformité aux lois et aux règlements, le partage de la culture d'intégrité, le respect des collaborateurs et des parties prenantes, et l'engagement d'un dialogue constructif avec la société civile.

La charte éthique est complétée par un Code de conduite anticorruption qui définit et illustre les types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des atteintes à la probité, décrit les situations à risque et les règles à suivre pour être en conformité avec le principe de « tolérance zéro » vis-à-vis de tout acte de corruption. La charte éthique et le Code de conduite anticorruption, annexés au Règlement Intérieur, ont fait l'objet d'une diffusion à l'ensemble des collaborateurs et sont en permanence accessibles.

La charte éthique est aussi mise à disposition du public sur le site Internet du Groupe.

Des procédures complètent le Code de conduite anticorruption et sont mises à disposition des collaborateurs. Elles concernent :

- ◆ une procédure relative aux cadeaux et invitations ;
- ◆ une procédure de prévention, déclaration et gestion des liens d'intérêts ;
- ◆ un dispositif d'alerte professionnelle ;
- ◆ une procédure d'évaluation des tiers.

#### Prévention de la corruption

L'année 2020 a permis de poursuivre les efforts d'acculturation et mise en œuvre du programme de lutte contre la corruption dont le groupe FDJ s'est doté via la poursuite des activités de mise en application des règles et des procédures du Groupe et l'accompagnement continu des collaborateurs (campagnes de communication, formations en physique et en ligne, accompagnement des métiers par l'équipe en charge de la conformité anticorruption).

Conformément aux dispositions de la loi Sapin II, le programme de lutte contre la corruption et le trafic d'influence s'articule autour de huit piliers : le Code de conduite anti-corruption ; le dispositif d'alerte interne ; la cartographie des risques de corruption ; la procédure d'évaluation de la situation des clients et fournisseurs ; la procédure de contrôles comptables ; la formation aux risques de corruption et trafic d'influence ; le régime disciplinaire face aux risques de corruption et le dispositif de contrôle et d'évaluation interne.

Pour mettre en œuvre ce dispositif de prévention et de détection de la corruption, le Groupe s'est doté d'une organisation dédiée à la construction, au déploiement et à la vérification récurrente du respect des engagements. Ce dispositif a été initié en 2017, immédiatement après l'entrée en vigueur de la loi. Son déploiement s'est fait au fil des années avec une série d'actions, dont les principales sur l'année 2020, sont les suivantes :

- ◆ la formation physique des membres du Comité de direction Groupe et de leurs équipes de management ;
- ◆ la réalisation de deux campagnes internes de communication (mars 2020, « mois de l'anticorruption » dans le Groupe, et fin 2020) pour sensibiliser les collaborateurs aux thèmes de la lutte contre la corruption, et aux règles et procédures propres au Groupe (vidéo, affiches, distribution de mugs, vidéos humoristiques, articles sur l'intranet, jeu e-learning) ;
- ◆ la mise à disposition d'un e-learning pour former les collaborateurs aux fondamentaux de l'anticorruption et au programme anticorruption du groupe FDJ ;
- ◆ la poursuite des évaluations des tiers, en étroite collaboration avec le réseau de référents ;
- ◆ un audit externalisé du déploiement de son dispositif ;
- ◆ le renforcement du réseau de référents dans le Groupe dont le rôle est d'être les relais du dispositif dans leurs entités ;
- ◆ le soutien à La Fondation d'entreprise FDJ pour la prise en compte des exigences liées à la lutte contre la corruption ;
- ◆ la participation aux travaux du Comité de Sélection du mécénat lié aux partenariats Jeu responsable.

En 2021, les efforts porteront principalement sur :

- ◆ le renforcement de la procédure d'évaluation des tiers ;
- ◆ la mise à jour de la cartographie des risques de corruption ;
- ◆ la mise à jour du Code de conduite anticorruption ;
- ◆ l'appui aux filiales pour s'assurer de la prise en compte complète de l'intégralité du dispositif ;
- ◆ le conseil dans les opérations de mécénat (Fondation d'entreprise FDJ, Jeu responsable...).

Avec des efforts continus de sensibilisation et de formation des collaborateurs, le groupe FDJ s'attache à promouvoir les comportements responsables et transparents, indispensables au maintien durable d'une culture éthique.

#### Indicateur de performance : nombre de collaborateurs formés à l'éthique et l'anticorruption au niveau du Groupe

2019	2020
222	738

À fin 2020, 39 % des collaborateurs sont formés à l'Éthique et l'anticorruption soit 960 personnes au total. En 2020, FDJ a renforcé son programme de formation à l'anticorruption, en continuant les sessions de formation en présentiel et en lançant un module de e-learning obligatoire pour tous les collaborateurs du Groupe début décembre. Ce dernier a permis de former rapidement un grand nombre de collaborateurs au dispositif anticorruption.

(1) La charte éthique est à retrouver sur le site du Groupe : [www.groupefdj.com](http://www.groupefdj.com)



## Politique fiscale responsable

Concernant la lutte contre l'évasion fiscale, FDJ a fait de la transparence et la conformité fiscale les priorités de sa politique fiscale. Le Groupe veille à respecter l'ensemble des règles et lois fiscales applicables dans tous les pays où il exerce son activité. En particulier, toutes les déclarations fiscales requises par la loi ou les règlements sont déposés et toutes les taxes et prélèvements sont payés en conséquence.

Concernant les transactions transfrontalières, FDJ se conforme à la norme de l'OCDE et veille à ce que les politiques de prix de transfert mises en œuvre au sein de la société respectent le principe « de pleine concurrence ».

L'une des missions du département fiscal est de définir les politiques de prix de transfert applicables au sein du Groupe et de s'assurer de leur bonne application. Pour éviter des transferts artificiels de bénéfices, le Groupe applique le principe dit « de pleine concurrence », qui vise à ce que le prix d'une transaction réalisée au sein d'un groupe international soit fixé comme si la transaction avait lieu entre parties indépendantes. En 2020, la charge d'impôt du Groupe s'est élevée à 85 M€. Ce montant correspond à un taux effectif d'impôt de 28,6 %. La contribution de FDJ SA à l'impôt du Groupe est de 81 M€.

### Indicateur de performance : taux effectif d'impôt du groupe FDJ

2019	2020
33,5 %	28,6 %

## Prévention des conflits d'intérêts dans les partenariats de recherche

Les partenariats de recherche et d'expérimentation constituent un pilier essentiel de la politique de Jeu responsable de FDJ. Ils contribuent à la recherche et à la diffusion des connaissances dans le champ du jeu d'argent et de l'addictologie, et ils nourrissent les travaux de l'entreprise sur les dispositifs Jeu responsable déployés auprès des joueurs. De manière à garantir l'indépendance de la recherche et à prémunir les parties contre les conflits d'intérêts potentiels, ces actions s'inscrivent dans un cadre d'intervention éthique garantissant l'indépendance des structures soutenues :

- ◆ une instruction des projets conforme à la loi « Sapin II » (identification des potentiels signaux d'alerte dont les conflits d'intérêts, etc.) ;
- ◆ un Comité de sélection interne des projets composé de la direction de l'Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique, de la direction juridique, de la direction financière et la direction RSE (voir dispositif éthique ci-dessus) ;
- ◆ une non-participation du groupe FDJ à la gouvernance des projets dédiés à la recherche sur les addictions et la prévention du jeu des mineurs ;
- ◆ le respect de l'étanchéité des périmètres d'intervention et des pratiques professionnelles de chaque partenaire.

Un corpus éthique spécifique est également défini dans le cadre des actions en réduction des risques et des dommages auprès de joueurs en difficulté et impliquant des acteurs du médico-

social et du réseau de vente du Groupe (voir paragraphe « Jeu responsable »). Ainsi, une charte éthique spécifique a été signée avec la Sedap <sup>(1)</sup>, acteur très engagé réalisant en cas de situation d'urgence humaine détectée en lien avec une problématique de jeu, des interventions en points de vente associant des collaborateurs de FDJ.

Cette démarche éthique a été étendue avec la Fédération Addiction dans le cadre de journées régionales présentant les expérimentations en réduction des risques et des dommages.

## Lutte contre les pratiques anticoncurrentielles

FDJ exerce aussi bien des activités sous droits exclusifs (loterie en ligne, loterie en points de vente, paris sportifs en points de vente) que des activités en concurrence (paris sportifs en ligne) sur le secteur des jeux d'argent traditionnels. Ces dernières années, le Groupe a diversifié ses activités et lancé des initiatives sur de nouveaux marchés concurrentiels et/ou en développement, notamment sur le eSport, les jeux de divertissement en ligne et la fourniture de services aux opérateurs internationaux de paris sportifs. Compte tenu de la position monopolistique sur la grande majorité de ses activités, cette dualité d'activités implique des risques plus importants au regard du droit de la concurrence, notamment sur le plan des abus de position dominante.

En 2019, FDJ a élaboré un guide à destination des collaborateurs pour prévenir les risques de non-conformité au droit de la concurrence qui identifie les situations à risques pour l'entreprise, ainsi qu'un ensemble de bonnes pratiques permettant d'éviter toute infraction au droit de la concurrence. En 2020, FDJ s'est concentré sur l'accompagnement des nouvelles activités en concurrence des ABU (Acceleration Business Unit) Divertissement et Services de paiement.

En 2021, FDJ prévoit de reprendre les sessions de formations aux collaborateurs les plus exposés.

## Intégrité de l'équipe cycliste Groupama-FDJ

En étroite coordination avec ses partenaires et parties prenantes, FDJ participe depuis de nombreuses années à la lutte contre la corruption dans le sport en partageant les informations dont elle dispose, en particulier par la surveillance de paris sportifs atypiques en France et à l'international, et en menant de nombreuses actions de prévention auprès des acteurs du sport français.

Illustration de son engagement en matière de partenariat sportif, le Groupe a fait le choix d'investir dans le sponsoring cycliste dès 1997. Depuis, l'équipe cycliste devenue Groupama-FDJ en 2018, est impliquée et reconnue pour sa mobilisation dans la lutte antidopage. Cette posture de sponsor responsable se concrétise par une forte sensibilisation des coureurs et de leur encadrement au respect de l'éthique et de l'intégrité (tolérance zéro envers le dopage). Le recueil quotidien des données de puissance des coureurs et leur analyse, supervisée depuis près de vingt ans par Frédéric Grappe, ancien chercheur en sciences et directeur du Pôle Performance de l'équipe, constitue l'un des moyens de prévention mis en place. Au-delà de ceux imposés par l'Union cycliste internationale (UCI), des contrôles antidopage sont également réalisés par le Pôle Médical des équipes Continentale et World Tour.

(1) Société d'entraide et d'action psychologique.

En 2020, les dirigeants de l'équipe cycliste ont été formés au programme de lutte contre la corruption et le trafic d'influence du groupe FDJ, notamment aux thèmes des cadeaux et invitations, des liens d'intérêts, du dispositif d'alerte professionnelle et de l'évaluation des tiers.

Afin de former l'intégralité des collaborateurs de l'équipe cycliste, une session de sensibilisation au dispositif anticorruption du groupe FDJ était prévue courant 2020. Compte tenu du contexte sanitaire, elle a été reportée en 2021.

Enfin, FDJ est l'un des membres fondateurs du Mouvement pour un cyclisme crédible (MPCC), dont le but est de défendre un cyclisme propre, les notions de transparence, de responsabilité et de mobilisation de ses adhérents. FDJ y anime la section des sponsors et a été à l'initiative de la Charte des Sponsors, qui

spécifie que ces derniers s'engagent à ne pas faire pression sur les résultats sportifs. L'Équipe cycliste Groupama-FDJ a été la première à compter dans ses rangs 100 % de ses coureurs adhérents à titre individuel au MPCC, tout comme l'équipe Continentale et l'équipe féminine FDJ-Nouvelle Aquitaine-Futuroscope, dont le groupe FDJ est sponsor depuis 2017. Dans la continuité du programme « Cycle Formation » initié par La Fondation d'entreprise FDJ, qui a pour vocation d'accompagner les jeunes talents dans leur double projet éducatif et sportif, le Groupe s'est associé à la création de l'équipe cycliste continentale Groupama-FDJ. Cette nouvelle étape s'inscrit dans la poursuite de son engagement dans le cyclisme et, plus particulièrement, dans la formation des jeunes talents, y compris sur le plan éthique, qui seront demain l'élite du cyclisme mondial.

## 5.4.6 Favoriser les achats responsables

Dans le cadre de ses activités et de ses relations commerciales, FDJ promeut des pratiques commerciales responsables et lutte contre les pratiques non éthiques (violations des droits humains, atteintes à l'environnement, délais de paiement excessifs, niveau de dépendance trop élevé) de ses fournisseurs et de ses partenaires.

Le Groupe s'attache à construire une relation durable et équilibrée avec ses fournisseurs afin d'assurer la pérennité et l'équité au sein de sa chaîne de valeur. Ainsi, depuis 2014, FDJ est signataire de la Charte Relations Fournisseurs Responsables, de la Médiation inter-entreprises dont le but de sensibiliser les acteurs économiques aux enjeux des achats responsables, et à la qualité des relations clients-fournisseurs. Dans le cadre d'une amélioration continue des pratiques d'achats, FDJ vise l'obtention du label « Relations fournisseurs & achats responsables » (RFAR), décerné par la Médiation des entreprises. Ce label s'inscrit dans le prolongement des principes définis dans la charte et vise à distinguer les entreprises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. FDJ a réalisé un audit à blanc en décembre 2020 avec un organisme évaluateur agréé pour vérifier sa maturité vis-à-vis des attendus du label : les résultats sont encourageants et permettent de souligner de réels progrès dans les pratiques d'achats.

En 2020, FDJ a mis à jour sa politique Achats en alignement avec le plan stratégique 2020-2025<sup>(1)</sup>. Elle se décline autour de quatre piliers : la performance économique, la relation fournisseurs, l'achat responsable et le capital humain ; elle est au service de quatre leviers au développement : le service aux métiers, l'innovation, le développement international et la maîtrise des risques.

Dans une approche d'accompagnement et d'amélioration continue, FDJ a mis en place une segmentation de ses fournisseurs, qui lui permet d'adapter son pilotage aux enjeux prioritaires des métiers et aux enjeux de performance et d'innovation. La dimension RSE est intégrée dans le pilotage des fournisseurs notamment par le biais des évaluations de performance RSE de type Ecovadis, et par l'augmentation de la pondération du critère RSE à un minimum de 8 %, quand cela est possible, dans les grilles d'évaluations des offres.

FDJ souhaite engager ses fournisseurs dans une démarche de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de l'initiative Science Based Targets (voir paragraphe « Environnement »). FDJ évalue ainsi l'impact environnemental de l'activité de ses fournisseurs et de ses prestataires par le biais des évaluations de performance RSE de type Ecovadis.

Neuf critères environnementaux sont évalués : consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre, eau, biodiversité, pollutions locales et accidentelles, matières premières, produits chimiques et déchets, utilisation du produit, fin de vie du produit, santé et sécurité des consommateurs et promotion, et services environnementaux.

FDJ prévoit d'évaluer l'ensemble de ses fournisseurs stratégiques et importants en 2020 soit 80 % du montant de ses achats.

En 2020, FDJ a évalué 65 fournisseurs avec une note moyenne sur la thématique environnementale de 58,3/100.

Par ailleurs, FDJ intègre une clause RSE dans l'ensemble de ces Conditions générales d'achats. En 2021, FDJ prévoit d'intégrer une clause environnementale spécifique pour les fournisseurs pouvant présenter un risque sur cette thématique.

À l'horizon 2025, FDJ vise l'objectif « zéro défaut de paiement » concernant la facturation de ses fournisseurs pour assurer leur pérennité financière. En 2020, le délai de paiement moyen est de quarante-deux jours (inférieur aux soixante jours du délai légal requis, hors exception) contre cinquante-trois jours en 2019.

La crise sanitaire a fragilisé de nombreux acteurs économiques et notamment certains fournisseurs et prestataires du Groupe.

Pendant la période de crise, FDJ a systématisé l'enrôlement des fournisseurs sur une plateforme de dématérialisation des factures qui a permis aux fournisseurs d'être payés de façon fluide lorsque le courrier ne fonctionnait plus (à fin décembre 80 % des factures sont dématérialisées).

Dans le cadre de sa relation durable et équilibrée avec ses fournisseurs, FDJ a traité plusieurs situations : l'arrêt d'activité de certains fournisseurs ; la réduction des prestations dans une logique de juste équilibre ; et les problèmes de trésorerie de certains fournisseurs et partenaires, et notamment la gestion des demandes de paiements anticipés ou acomptes, en lien avec le médiateur de l'entreprise.

Ainsi, la crise sanitaire a été l'occasion de développer la gestion de la relation avec les fournisseurs en arrêt d'activité sous l'angle de la médiation. Un groupe de travail dédié a été constitué pour animer la cellule de médiation fournisseurs, regroupant les directions Achats, Finance, Juridique et le médiateur FDJ. Cette équipe pluridisciplinaire et transverse se réunit hebdomadairement. Cette cellule respecte le processus de traitement des demandes spécifiques pour les fournisseurs et les partenaires ayant des problèmes de trésorerie, qui a été diffusé en mars 2020 à l'ensemble du groupe FDJ.

(1) La politique est disponible sur le site [www.groupefdj.com](http://www.groupefdj.com)

Le groupe de travail a défini plusieurs critères d'analyse pour traiter les situations critiques évoquées ci-dessus :

- ◆ la taille de l'entreprise : une importance particulière est donnée aux PME/TPE (moins de 250 personnes et/ou moins de 50 M€ de chiffre d'affaires) et aux fournisseurs avec une certaine ancienneté ;
- ◆ les secteurs touchés majoritairement : événementiel, hôtellerie, voyages, intérim... ;
- ◆ l'analyse de la situation du fournisseur et notamment le taux de dépendance économique.

En synthèse, quarante demandes ont été traitées représentant des règlements anticipés d'un montant de l'ordre de 2,5 M€ soit environ 0,5 % du montant total d'achats annuel.

Cette initiative est pérennisée et permet de contribuer à la dimension responsable de l'acte d'achat. FDJ a également partagé cette procédure exceptionnelle de gestion de crise avec la Médiation Inter-Entreprises du ministère de l'Économie et des Finances.

FDJ contribue, par ses achats au dynamisme économique, social et sociétal de ses territoires avec près de 87 % des achats en valeur réalisés en France soit 426,2 M€ et 61 % réalisés auprès de petites et moyennes entreprises (PME) et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) soit près de 260 M€. (voir paragraphe « Territoires »).

Le groupe FDJ s'engage à soutenir les achats auprès du secteur adapté et protégé. À l'horizon 2025, le Groupe a pour ambition de continuer à augmenter les achats réalisés auprès du secteur adapté et protégé.

En 2020, 745 000 € facturés ont été réalisés auprès d'Établissements et service d'aide par le travail (ESAT) et d'entreprises adaptées (EA) contre 749 000 € en 2019.

Depuis juillet 2020, FDJ a rejoint l'association Pas@Pas (promotion du développement des achats solidaires) pour l'aider dans le *sourcing* d'entreprises du secteur protégé et adapté (mise à disposition d'un annuaire des EA, Esat et Travailleurs indépendants handicapés).

#### Indicateur de performance : évolution du montant des achats du Groupe auprès d'Esat et EA

2019	2020
749 k€	745 k€

En 2020, le montant d'achats réalisé auprès du secteur protégé et adapté est resté stable malgré la crise sanitaire.

#### Perspectives

Dans la continuité de l'audit à blanc réalisé en décembre 2020, FDJ passera l'audit de certification du label RFAR courant 2021.

FDJ évalue régulièrement la satisfaction de ses fournisseurs et clients internes par la réalisation d'un baromètre ayant pour objectifs de :

- ◆ mesurer la satisfaction globale ;
- ◆ mettre en avant les éléments et thèmes globaux de satisfaction ou d'insatisfaction ;
- ◆ identifier les attentes des fournisseurs sur le processus achats FDJ ;
- ◆ déterminer et prioriser les axes d'amélioration pour accroître la satisfaction.

Lancé en novembre 2020, le baromètre de satisfaction intègre désormais une évaluation sur les achats responsables ; il démontre un niveau de satisfaction globale des fournisseurs stable à 96 % (identique à la mesure de 2018) et un niveau de connaissance de la politique achat en progression. Ce taux reflète une amélioration sensible des délais lors de la phase de consultation ou dans les phases de gestion de contrat. Dans une démarche d'amélioration continue, FDJ continue d'accompagner ses fournisseurs en partageant de bonnes pratiques afin de garantir une relation fournisseur durable.

En fin d'année 2020, FDJ a réalisé une étude de cycle de vie (ACV) de ses supports de jeux dont l'objectif est de développer l'économie circulaire au sein des portefeuilles concernés. À l'issue des résultats de cette analyse, un plan d'actions sera à définir.

## 5.5 Ressources Humaines

Porteur des valeurs d'équité et de responsabilité, le groupe FDJ agit depuis de nombreuses années afin d'être un acteur exemplaire et pionnier en matière d'innovation sociale. Offrir les mêmes chances d'épanouissement et de réussite professionnelle à tous les collaborateurs, en s'appuyant sur la richesse et la diversité de leurs profils, est un engagement prioritaire. Le groupe FDJ veille à développer la qualité de vie au travail et l'employabilité grâce à une politique de gestion des ressources humaines ambitieuse et inclusive.

Dans le contexte de la crise sanitaire, le Groupe a su préserver la continuité d'activité en faisant preuve d'agilité, et en maintenant comme priorité la santé des collaborateurs (obligation du port du masque depuis le début de la crise sanitaire, distribution de masques, extension du télétravail, etc.).

De nombreuses mesures ont été mises en place, parmi lesquelles :

- ◆ la facilitation du télétravail pour l'ensemble des collaborateurs avec la mise en place rapide des accès à distance et d'outils performants, et par un accompagnement personnalisé dans le maniement des outils numériques collaboratifs ;
- ◆ le maintien des salaires à 100 % des collaborateurs en activité partielle ou dans l'incapacité de télétravailler ;
- ◆ la mise en place d'une communication constante et transparente sur la crise, et sur ses impacts sur l'entreprise ;
- ◆ le maintien d'un dialogue social de qualité et performant.

Les effectifs du Groupe, ainsi que la pyramide des âges sont présentés ci-dessous.

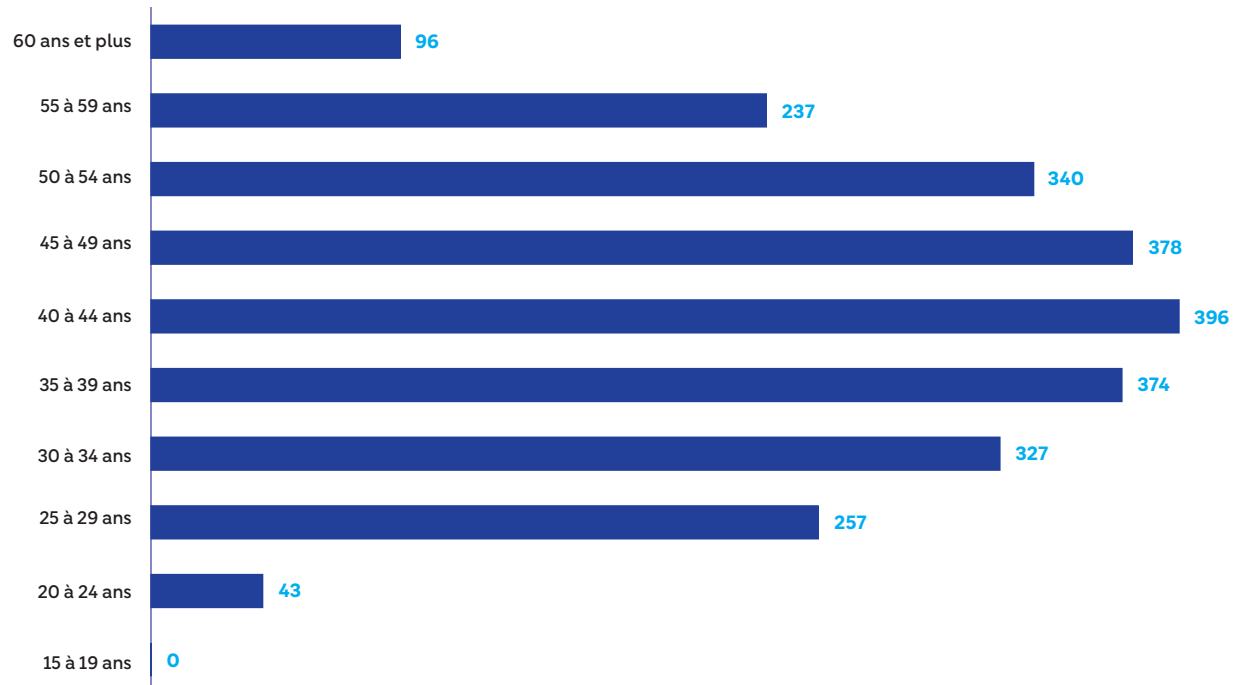
**NOMBRE DE COLLABORATEURS EN CDI ET CDD AU 31.12 <sup>(1)</sup>**

	2019	2020	Pays
FDJ	1 466	1 514	France
FDI	27	27	France
FDP	484	454	France
FDJD	16	16	France
FDM	13	7	France
FGS France	97	100	France
FGS Canada	-	1	Canada
Pacifique des Jeux	19	19	Polynésie française
SGE	90	N/A <sup>(2)</sup>	France
FGS UK	54	53	Royaume-Uni
Sporting Group	274	257	Royaume-Uni
<b>Groupe FDJ</b>	<b>2 540</b>	<b>2 448</b>	

(1) Nombre de collaborateurs en CDI et CDD au 31.12 de l'exercice concerné. Sont exclus les alternants (apprentis et contrats de professionnalisation), les stagiaires, les collaborateurs ayant quitté le Groupe (jusqu'au 31.12 de l'exercice inclus), les mandataires sociaux et les contrats suspendus.

(2) La Société de gestion de l'Echappée (SGE) n'entre plus dans le périmètre de consolidation du reporting RSE en 2020.

**PYRAMIDE DES ÂGES DU GROUPE FDJ AU 31.12 <sup>(3)</sup>**



(3) En 2020, la pyramide des âges intègre les collaborateurs de FGS Canada, filiale créée en mai 2019.



Les actions développées en matière de ressources humaines ont pour vocation de contribuer à la réduction des inégalités promue par l'ODD 10.

	<b>Objectif 10 : réduction des inégalités</b> Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
	<b>Cible 10.3 :</b> assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière. <b>Cible 10.4 :</b> adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaire, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité.
	<b>Ambitions de FDJ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contribuer à l'égalité des chances et l'inclusion de tous.</li> <li>◆ Poursuivre l'action sociale et sociétale, au cœur de l'identité du Groupe depuis sa création.</li> </ul>
<b>Objectif du groupe FDJ à horizon 2025</b> Proposer un socle social inclusif propice à la performance individuelle et collective au service de la stratégie d'entreprise	

La thématique RSE dédiée aux ressources humaines recouvre cinq risques RSE spécifiques : la gestion des compétences, le dialogue social, la diversité et l'égalité professionnelle, la qualité de vie au travail et, enfin, l'engagement des collaborateurs. Ces risques RSE sont présentés ci-après.

### 5.5.1 Garantir une bonne gestion des compétences

Dans un environnement concurrentiel et en profonde mutation, disposer d'équipes engagées ainsi que des meilleures expertises est indispensable au développement des activités du Groupe et à l'atteinte de ses objectifs de performance.

Du fait des rapides évolutions technologiques et sociétales, il est plus que jamais nécessaire d'anticiper les métiers de demain. La démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), développée par FDJ depuis plus de dix ans, vise à garantir l'adéquation entre les compétences des collaborateurs et les compétences nécessaires à la réalisation de sa stratégie. L'ensemble de ces actions contribue à la mise en œuvre de la stratégie en matière de poursuite de la numérisation de son offre de loterie et paris sportifs en ligne notamment.

FDJ actualise en permanence sa démarche de GPEC en identifiant avec les métiers les besoins en compétences à court et moyen termes et en déployant les leviers de développement RH nécessaires. Cette démarche s'appuie sur une cartographie des métiers et des fonctions, ainsi que sur un référentiel de compétences dynamique en cours d'expérimentation. L'objectif est de cartographier les compétences individuelles, de mieux anticiper et gérer les compétences, de développer l'employabilité et la mobilité des collaborateurs.

La politique de formation, par le développement des compétences des collaborateurs, est également un levier majeur de mise en œuvre des priorités stratégiques. Chaque année, le Groupe consacre une part importante de son budget pour former ses collaborateurs : en 2020, la crise sanitaire a contraint à réduire de moitié le budget dédié à la formation.

FDJ se donne ainsi les moyens de permettre au plus grand nombre de développer leurs compétences et de garantir leur employabilité, même en temps de crise. Les besoins de formation couvrent notamment les domaines suivants :

- ◆ le développement des compétences du numérique et de gestion des données ;
- ◆ la transformation culturelle et managériale (évolution des pratiques managériales et des modes de travail) ;
- ◆ la performance opérationnelle et la gestion de projet.

En 2020, un effort particulier a été fait sur l'apprentissage de l'anglais avec l'accès libre pour tous les collaborateurs, à une plateforme de formation complétée d'entretiens téléphoniques individuels.

À l'horizon 2025, FDJ souhaite maintenir au-delà de 80 % la part de collaborateurs formés chaque année. En raison de la crise sanitaire, le pourcentage de la masse salariale de FDJ consacré à la formation s'établit à 2,96 %, en retrait par rapport aux années antérieures. Le budget dédié à la formation a été réduit de moitié. Toutefois, FDJ s'est mobilisée pour maintenir le maximum de formations en adaptant notamment la majorité de son offre de formation aux outils à distance.

Enfin, FDJ a pris des mesures pour développer l'attractivité de sa marque employeur pour être en capacité d'attirer les talents nécessaires à sa stratégie, dans un environnement où certaines compétences sont en tension, comme dans les secteurs du numérique, de la technologie et de la data. Depuis 2019, FDJ a défini son identité employeur et diffusé des campagnes dédiées sur LinkedIn pour cibler directement les profils en tension qui correspondaient à des emplois à pourvoir. FDJ a décidé de renforcer sa marque employeur en développant des contenus enrichis de présentation des métiers et de l'environnement de travail. Cette action vient en complément des offres d'emploi dans les médias spécialisés tels que Welcome to the Jungle, LinkedIn, Indeed et Jobteaser.



Résultat : nombre total d'heures de formation <sup>(1)</sup>

	2019	2020
FDJ	25 017	16 538
FDI	279	211
FDP	11 927	8 742
FDJD	1 108	-
FDM	155	40
FGS France	1 707	884
Pacifique des Jeux	477	201
SGE	519	N/A <sup>(2)</sup>
FGS UK	112	56
<b>TOTAL</b>	<b>41 301</b>	<b>26 672</b>

(1) Sporting Group et FGS Canada ne sont pas intégrés dans le périmètre de cet indicateur.

(2) La Société de Gestion de L'Échappée (SGE) n'entre plus dans le périmètre de consolidation du reporting RSE en 2020.

Indicateur de performance : part de la masse salariale dédiée à la formation pour FDJ SA

2019	2020
4,28 %	2,96 %

Indicateur de performance : part des collaborateurs de FDJ SA ayant reçu une formation dans l'année

2019	2020
92,2 %	76,2 %

En raison de la crise sanitaire, le pourcentage de la masse salariale de FDJ consacré à la formation s'établit à 2,96 %, en retrait par rapport aux années antérieures. Le budget dédié à la formation a été réduit de moitié. Toutefois, FDJ s'est mobilisée pour maintenir le maximum de formations en adaptant notamment la majorité de son offre de formation aux outils à distance.

5.5.2 Promouvoir un dialogue social constructif

Dans le cadre des transformations RH engagées, FDJ s'attache à développer et à entretenir un dialogue social de qualité, éléments essentiels de la politique de performance durable poursuivie par l'entreprise.

Dans ce cadre, chaque entité du Groupe s'appuie sur les instances représentatives du personnel en fonction de sa configuration (Comité social et économique (CSE)/CSE Central et CSE d'établissement, outre les Commissions obligatoires et/ou supralégales des CSE et CSEC, Commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT), Commission économique, Commission égalité professionnelle...), élues en 2019 pour une grande majorité. Ces instances sont, pour la plupart, réunies une fois par mois. Un Comité de Groupe, au sein duquel la majorité des entités du Groupe est représentée par des collaborateurs élus, se réunit également trois fois par an. Tous les projets impactant le fonctionnement général de l'entreprise sont régulièrement présentés et discutés au sein de ces instances.

En 2020, les représentants du personnel ont été très régulièrement informés et consultés sur les mesures mises en œuvre par l'entreprise dans le cadre de la lutte contre la propagation du Coronavirus-19, dont les mesures économiques (plan d'économies) décidées à cette occasion. Les représentants du personnel ont été réunis à chaque nouvelle étape décidée par l'entreprise, soit à l'occasion de réunions extraordinaires ou ordinaires des instances, soit à l'occasion de réunions de l'ensemble des représentants du personnel du Groupe, de manière supra-légale. Au total, FDJ a présenté sept phases de mesures dans la lutte contre la propagation du Coronavirus-19.

Parallèlement à ces réunions des représentants du personnel, des réunions de négociation sont régulièrement organisées – au sein des sociétés du Groupe pourvues de délégués syndicaux (FDJ, FDP, FGS France et La Française d'Images). Au niveau de FDJ, la Direction réunit deux fois par mois les organisations syndicales

représentatives pour négocier des accords contribuant à garantir un haut niveau de dialogue social. C'est ainsi qu'ont été signés, au cours des quatre dernières années, des accords sur le droit à la déconnexion, l'égalité professionnelle, les salaires, le temps de travail, le télétravail, le fonctionnement des CSE et CSEC. Sur l'année 2020, ces réunions ont donné lieu à la signature de quatre accords au sein de FDJ, dont un accord sur le dialogue social connecté, et un accord sur les salaires. À noter également que malgré la crise sanitaire en 2020, le groupe FDJ a maintenu sa politique salariale négociée avant ou pendant le 1<sup>er</sup> confinement, afin de continuer à reconnaître la performance de ses collaborateurs.

2020 a été marquée, compte tenu du contexte inédit, par la négociation et la signature de nombreux accords à distance conclus au niveau du Groupe. Ainsi, une négociation Groupe s'est déroulée au printemps s'agissant du Plan d'épargne Groupe (PEG), visant à la simplification du dispositif pour les filiales, et à la possibilité de placer participation et intéressement sur le fonds actionnariat Groupe (cf. avenant n° 1 au règlement du PEG). Par ailleurs, des accords Groupe ont été conclus également pendant le 1<sup>er</sup> confinement sur les thèmes suivants : accord relatif au Groupe et au Comité de Groupe, accord relatif à la mise en place de délégués syndicaux de Groupe et, surtout, un accord relatif à la pose et au don de congés et de jours de repos qui a consacré l'effort et la solidarité des collaborateurs FDJ, vis-à-vis du personnel hospitalier et des personnes vulnérables notamment. En cette fin d'année 2020, une négociation se poursuit, toujours au niveau du Groupe, sur le thème de l'égalité professionnelle, la mixité et la diversité, dont le handicap ainsi qu'une négociation, toujours Groupe, pour la mise en place d'un Percol <sup>(3)</sup>.

Les thèmes de dialogue envisagés pour 2021 incluent notamment la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, et la poursuite de la mise en place d'une épargne salariale simplifiée et harmonisée pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

(3) Plan d'épargne retraite collectif.



**Indicateur de performance : nombre d'accords sociaux signés pendant l'année**

2019	2020
8 pour FDJ SA	<b>4 accords pour FDJ SA et 3 accords conclus au niveau du Groupe</b>

En 2020, FDJ SA a signé quatre accords avec les partenaires sociaux : accord annuel sur les salaires, avenant à l'accord PEE de FDJ, accord relatif au dialogue social connecté et avenant à l'accord d'intéressement 2018-2020.

Au niveau du Groupe, trois accords ont été signés avec les partenaires sociaux : accord relatif au Groupe et au Comité de Groupe, accord relatif à la mise en place de délégués syndicaux de Groupe du, et surtout, un accord relatif à la pose et au don de congés et de jours de repos en raison de la crise en raison de l'épidémie de Covid-19.

**5.5.3 Renforcer la diversité et l'égalité professionnelle**

Le Groupe se mobilise depuis de nombreuses années afin de lutter contre les discriminations, et d'œuvrer en faveur de l'inclusion et de l'égalité des chances. Cet engagement répond à la conviction que la diversité et la cohésion sociale constituent une richesse et un levier d'engagement des collaborateurs et de performance durable.

Depuis 2010, FDJ déploie une politique ambitieuse qui s'articule autour de quatre piliers : l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'insertion des personnes en situation de handicap, l'intergénération et la diversité des origines sociales. La politique de diversité et les actions associées sont présentées, chaque année, devant le Comité de direction Groupe et le conseil d'administration.

En 2017, FDJ a renouvelé sa certification Diversité et a obtenu pour la première fois le label en faveur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes. Ces labels sont délivrés tous les quatre ans par l'Afnor. Ils sont le fruit d'un travail collectif impliquant et mobilisant l'ensemble de l'entreprise. Ils soulignent la volonté commune d'inscrire cette démarche dans la durée et dans une perspective d'amélioration continue.

**Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes**

FDJ soutient activement les actions en faveur d'une meilleure représentation des femmes dans la ligne managériale. L'objectif est d'atteindre le même pourcentage de femmes managers que de femmes employées dans l'entreprise. En 2020, 42,2 % des managers sont des femmes pour 43,2 % de femmes au sein de FDJ SA. Au niveau Groupe, 34,3 % des managers sont des femmes pour 39,4 % de femmes dans le Groupe (baisse liée à l'intégration de la filiale Sporting Group en mai 2019).

Fin 2020, une négociation a été initiée avec les partenaires sociaux pour la mise en œuvre d'un accord groupe FDJ (voir paragraphe « Dialogue social »). De même, FDJ mène depuis plusieurs années des actions spécifiques pour féminiser les métiers technologiques qui constituent une composante importante de son activité. En octobre 2020, FDJ a signé la charte d'engagement pour favoriser la mixité dans le numérique et permettre à plus de femmes entrepreneurs de voir leurs start-ups financées par des fonds d'investissement.

Pour 2020, FDJ SA a obtenu le score de 100/100 sur l'index « égalité femmes-hommes » (dit Index Pénicaut) concernant les entreprises de 50 salariés et plus, instauré par la loi Avenir professionnel. La filiale FDP a obtenu la note de 92/100 et FGS France obtient la note de 75/100. Cet index est établi à partir de cinq indicateurs qui reflètent la situation des écarts de rémunération Hommes/Femmes dans l'entreprise soit directement, soit indirectement : écart de rémunération, pourcentage de collaboratrices augmentées à leur retour de congé maternité ; écart de répartition des augmentations individuelles H/F ; écart de répartition des promotions H/F ; et pourcentage de femmes dans les dix plus hautes rémunérations.

Par ailleurs, le réseau féminin interne « À Elles de Jouer » lancé en 2015 et développé par des collaborateurs à partir de 2017, a évolué et changé de nom en 2020 pour devenir le réseau mixité « All'In » ouvert à toutes et tous. De plus en plus de collaboratrices et de collaborateurs s'investissent et montrent que l'égalité ne peut pas se faire sans l'implication des femmes et des hommes.

L'ambition du réseau mixité est d'agir pour l'équité entre les femmes et les hommes, en gommant les inégalités de départ pour arriver à l'égalité des chances :

- ◆ sensibiliser à l'équité Femmes/Hommes ;
- ◆ s'enrichir des expériences de toutes et tous ;
- ◆ dépasser les freins et les stéréotypes.

Ce réseau mixte comprend un groupe de travail spécifique mobilisé sur les questions liées à la parentalité.

À l'horizon 2025, l'entreprise s'engage à :

- ◆ maintenir et faire progresser l'index égalité entre les femmes et les hommes (index Pénicaut) égal ou supérieur à 99/100 pour FDJ SA, 95/100 pour FDP et 75/100 pour FGS France ;
- ◆ atteindre un pourcentage de femmes managers égal au pourcentage de femmes dans les effectifs du Groupe ;
- ◆ mettre en place un complément à 100 % des vingt-cinq jours de congé paternité par les sociétés du Groupe et trois jours « naissance » ;
- ◆ suivre les engagements de la Charte « StOpE au sexisme » ;
- ◆ continuer les sensibilisations et les actions avec le réseau « All'In » pour l'équité entre les femmes et les hommes.

**Indicateur de performance : part des femmes dans l'entreprise**

	2019	2020
Groupe	38,2 %	39,4 %
FDJ	42,9 %	43,2 %

**Indicateur de performance : part des femmes managers**

	2019	2020
Groupe	31,1 %	34,3 %
FDJ	40,9 %	42,2 %

**Insertion des personnes en situation de handicap**

FDJ est mobilisée depuis de nombreuses années en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, dans le respect de l'héritage de la Loterie nationale, dont elle est issue, et qui a été créée pour venir en aide aux blessés de la Grande Guerre. Les actions mises en place répondent à un double enjeu : recruter de nouveaux salariés en situation de handicap, et veiller à les accompagner et les maintenir dans l'emploi.

À l'horizon 2025, le groupe FDJ souhaite progresser et atteindre un taux d'emploi de 6 % de personnes en situation de handicap. En 2020, le taux handicap de FDJ est de 5,52 % et de 4,95 % pour le groupe FDJ (taux direct). Malgré le contexte sanitaire, le repérage, la constitution d'une CVthèque de travailleurs en situation de handicap, le recrutement de collaborateurs en situation de handicap, l'établissement de nouvelles reconnaissances de travailleurs handicapés dans les effectifs internes et les renouvellements de reconnaissances arrivées à terme ont engendré une nette progression du taux direct de plus d'un point pour FDJ SA et pour le Groupe.

La sensibilisation des collaborateurs est indispensable à l'inclusion des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise.

Malgré le contexte de crise sanitaire en 2020, le groupe FDJ a poursuivi ses actions en adaptant ses dispositifs de sensibilisation :

- ♦ participation active au Duoday par vidéo-conférence, durant la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (du 16 au 20 novembre) et co-présentation du tirage du Loto® sur TF1 le 18 novembre par une collaboratrice du groupe FDJ en situation de handicap ;
- ♦ mise en place d'un quiz « Quel Collègue Êtes-Vous ? » : dispositif digital, et ludique qui au travers de questions a sensibilisé les collaborateurs du Groupe au handicap ;

♦ intégration dans le programme de formation FDJ du MOOC Handicap développé pour le grand public par l'association ARI (partenaire de la Fondation FDJ) ;

♦ sensibilisation aux handicaps psychiques à l'occasion de la Journée internationale du handicap (3 décembre) via des animations « live » par vidéo-conférence incluant des séquences vidéo pré-enregistrées et diffusées dans le courant du mois de décembre 2020 sur le réseau social FDJ.

L'ensemble des acteurs de la direction de l'Expérience collaborateur & Transformation sont également sensibilisés à cette problématique, de manière à pouvoir recruter et accompagner au mieux les personnes en situation de handicap tout au long de leur carrière.

En complément des actions visant à développer le recrutement et l'intégration des collaborateurs en situation de handicap, FDJ développe les relations de travail avec les Esat <sup>(1)</sup> et EA <sup>(2)</sup> avec un pilote depuis 2019 dans les métiers de l'informatique (voir paragraphe « Achats Responsables »). En 2020, FDJ a mis en place un contrat tripartite avec l'Association des paralysés de France (APF) et ses centres d'appels pour intégrer quatre conseillers clients en situation de handicap parmi les dix-huit conseillers clients.

En novembre 2019, FDJ a signé, à l'initiative de Sophie Cluzel, secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargée des Personnes handicapées, le « Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique aux côtés d'une centaine d'entreprises françaises ». FDJ s'est engagée en faveur de dix mesures <sup>(3)</sup>, parmi lesquelles la mise en œuvre régulière d'actions internes de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes et les discriminations à l'égard des personnes handicapées, la mobilisation de tout nouveau collaborateur autour des enjeux du handicap ou encore l'optimisation de l'accès aux outils d'entreprise, notamment numériques.

**Indicateur de performance : taux d'emploi direct de collaborateurs en situation de handicap**

	2019	2020
Groupe <sup>(1)</sup>	3,62 % <sup>(2)</sup>	4,95 %
FDJ	4,24 %	5,52 %

(1) Hors filiales FDJ Gaming Solutions UK et Sporting Group soumises au droit anglais et Pacifique des Jeux.

(2) Hors SGE - donnée mise à jour en 2020.

(1) Établissements et services d'aide par le travail.

(2) Entreprises adaptées.

(3) L'accueil des élèves handicapés dès le stage de 3<sup>e</sup>; l'accès des élèves et étudiants handicapés au monde de l'entreprise; l'accès à l'entretien de recrutement pour toute candidature de personnes handicapées; la mise en œuvre régulière d'actions internes de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes et les discriminations à l'égard des personnes handicapées; la mobilisation de tout nouveau collaborateur autour des enjeux du handicap en entreprise; l'optimisation de l'accès aux outils d'entreprise; l'intégration de « l'accessibilité numérique »; le développement des engagements économiques avec les Entreprises adaptées, les Établissements spécialisés d'aide par le travail et les travailleurs indépendants handicapés; le développement de passerelles avec les entreprises adaptées et Esat; l'intégration de critères sociaux relatifs au handicap et à l'inclusion dans les appels d'offres et les prérequis.



## Intergénération

### Alternance

FDJ soutient depuis de nombreuses années l'emploi et la formation des jeunes dans l'entreprise. En 2020, les alternants ont représenté près de 6,9 % des effectifs de FDJ et 5,6 % des effectifs du Groupe. Malgré la crise sanitaire, FDJ a maintenu 50 % des recrutements d'alternants. Pour faciliter leur intégration, le Groupe a organisé trois sessions d'intégration pour la rentrée 2019-2020 et leur a remis un « guide de l'alternant » comprenant l'ensemble des informations nécessaires. Des formations pour les tuteurs des alternants ont également été dispensées afin d'échanger sur les bonnes pratiques pour les accompagner au mieux.

Le bon accueil des stagiaires est également une priorité comme le prouve l'obtention pour la troisième année consécutive en 2020 du prix « Happy Trainees » de ChooseMyCompany<sup>(1)</sup>, qui récompense les entreprises dans lesquelles il fait bon réaliser un stage ou une alternance.

En 2020, FDJ est classée deuxième de sa catégorie parmi les entreprises préférées des étudiants et jeunes diplômés pour la deuxième année consécutive (Epoka Harris Interactive – catégorie « Entertainment »).

### Indicateur de performance : nombre et part d'alternants<sup>(4)</sup>

	2019	2020
Groupe	156 soit 5,8 % des effectifs	146 soit 5,6 % des effectifs
FDJ	133 soit 8,3 % des effectifs	112 soit 6,9 % des effectifs

En 2020, malgré la crise sanitaire, FDJ a maintenu le recrutement d'alternants.

### Diversité des origines sociales

Pour favoriser la diversité des origines sociales, pilier de la politique diversité du Groupe, FDJ s'est engagée depuis 2018 dans le dispositif PAQTE (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises). Ce dispositif s'articule autour de quatre axes :

- ◆ la sensibilisation via une politique de développement des stages au sein de l'entreprise, notamment à destination des collégiens de troisième dans le cadre du dispositif promu par le Gouvernement au profit des collèves situés dans les zones REP+<sup>(5)</sup>, grâce à l'accueil de trente-deux stagiaires via l'association Alliance pour l'éducation – United Way en 2020 ;
- ◆ la formation avec le développement de l'accès à l'apprentissage pour les étudiants issus des quartiers prioritaires de la ville (QPV), tant en termes d'appui à l'orientation que d'accès à l'alternance et d'accompagnement des apprentis. En 2020, 20 % des alternants de FDJ SA étaient issus des quartiers prioritaires ;

### Seniors et juniors

Depuis 2017, FDJ a développé une réflexion approfondie afin de proposer des actions en direction des profils seniors. La prise en compte des problématiques spécifiques aux seniors contribue à la motivation et à la performance des équipes, ainsi qu'à la qualité de vie au travail. Elle favorise également le travail intergénérationnel.

L'entreprise a choisi de différencier les seniors (qui préparent activement leur retraite) des « juniors » (composés d'actifs de 45 ans et plus) qui souhaitent s'engager activement dans leur projet professionnel. En 2018, un catalogue de formations dédiées aux juniors et aux seniors a été déployé sur des aspects relatifs au développement personnel pour les aider à mieux envisager leurs évolutions de carrière. En 2020, FDJ a pérennisé les formations « Point 50<sup>(2)</sup> » et « Cap 60<sup>(3)</sup> » testées en 2017 compte tenu des retours positifs des collaborateurs.

En 2019, un atelier sur l'intergénérationnel a également eu lieu pour permettre de confronter les points de vue de quatre générations : les baby-boomers, génération X, génération Y et génération Z. La situation sanitaire n'a pas permis de renouveler cette expérience en 2020. Un déploiement est prévu en 2021.

- ◆ le recrutement, afin de soutenir l'emploi dans les QPV et garantir des méthodes de recrutement sans discrimination. FDJ a reconduit, en 2020 son partenariat avec Mozaïk RH pour aider dans le recrutement de collaborateurs issus de toutes les diversités ;
- ◆ les achats, en vue de développer les achats responsables et inclusifs issus d'entreprises établies dans ces quartiers : en 2020, 6,8 % des achats réalisés par FDJ s'effectuent auprès de fournisseurs issus des quartiers prioritaires (voir paragraphe « Achats responsables »).

Dans le contexte de crise sanitaire et sociale, FDJ va poursuivre ses actions sur ce sujet particulièrement important qui impactent tout particulièrement les personnes issues de milieux défavorisés et notamment les jeunes.

### 5.5.4 Soutenir la qualité de vie au travail

L'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail (QVT) est un levier important contribuant à la performance et à l'efficacité des équipes.

Depuis 2010, le groupe FDJ s'implique fortement en faveur de la Qualité de vie au travail (QVT) de ses collaborateurs. Depuis 2014, il dispose d'un service Diversité & QVT dédié qui pilote les actions menées en la matière.

(1) Fondé en 2011 par des professionnels RH, IT & digital, ChooseMyCompany développe la performance et l'attractivité des entreprises grâce aux avis des salariés, stagiaires, candidats et clients.

(2) Faire un point sur la carrière, les attentes, les besoins du collaborateur, évoquer la question du travail intergénérationnel et le système de retraite existant.

(3) Anticiper concrètement la retraite du collaborateur.

(4) Le calcul de la part d'alternants a été revu pour 2019 et 2020.

(5) Réseau d'éducation prioritaire.

Un outil de diagnostic QVT, Wittyfit, a été mis à disposition des collaborateurs, depuis mi-mars 2019. Il propose de faire de la qualité de vie au travail une démarche collective et continue, axée sur la satisfaction et le stress. Les indicateurs et les idées pourront servir de base de discussion pour aborder en équipe, et en amont, des sujets qui ne sont généralement abordés qu'en cas de problématique avérée. La démarche s'inscrit dans une logique de prévention des risques liés au travail. Un module spécial a été mis en place en mai 2020, via un court questionnaire afin d'évaluer concrètement les impacts de la crise sanitaire du Coronavirus sur la vie de l'entreprise et le ressenti de ses collaborateurs. Une seconde campagne a été mise en place en novembre 2020 lors du 2<sup>d</sup> confinement pour suivre le plus concrètement possible l'impact du télétravail sur la qualité de vie des collaborateurs. Les informations recueillies lors de ces deux campagnes, ont permis d'avoir une cartographie du niveau de bien-être individuel et par équipe, et de mettre en place avec les RH et les managers, des plans d'actions et d'améliorations au plus près des besoins exprimés par leurs équipes.

En parallèle, le Groupe a mis en place « FDJ Group For Me », un service d'accompagnement personnel et un service d'assistance sociale pour tous les collaborateurs du Groupe. Ces services viennent renforcer la cellule d'écoute interne qui reste une solution active en cas de mal-être ou de discrimination. Ils sont accessibles 7j/7, 24h/24 et mettent directement en relation les collaborateurs avec des spécialistes, assistant(e)s social(e)s ou psychologues. Si nécessaire, les collaborateurs peuvent toujours être orientés gratuitement vers un spécialiste de l'écoute qui peut les recevoir en dehors de l'entreprise.

En avril 2020, au début de la crise sanitaire, le service « FDJ Group For Me » a été enrichi par une prestation complémentaire de téléconsultation médicale et de conseils médicaux en ligne à la disposition des collaborateurs. Pour l'année 2020, au total, ce sont près de 700 accompagnements et près de 300 consultations santé qui ont pu être réalisés.

### 5.5.5 Assurer l'engagement des collaborateurs

L'engagement des collaborateurs est une des clés de la performance de l'entreprise. Afin de mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs, FDJ interroge l'ensemble des collaborateurs du Groupe tous les ans, en s'appuyant sur un indicateur généralement utilisé dans les études internes des autres entreprises du référentiel <sup>(2)</sup>. Cet indicateur d'engagement s'articule autour de cinq thématiques : la satisfaction au travail, l'attachement à l'entreprise, la motivation pour en donner plus, la recommandation de l'entreprise comme employeur et la fierté de travailler au sein du Groupe.

À l'horizon 2025, le Groupe souhaite maintenir un taux d'engagement des collaborateurs à un niveau élevé, au-delà de 85/100.

Durant la période de crise sanitaire, et à l'issue du 1<sup>er</sup> confinement en juin 2020, une mesure a été réalisée afin d'évaluer l'engagement des collaborateurs et leur satisfaction à l'égard de la gestion de la crise par le groupe FDJ (et leur état d'esprit à l'égard du retour sur site, la majorité des collaborateurs étant encore en télétravail au moment de l'enquête). Sur cette mesure, l'indicateur d'engagement progresse et s'établit à 92/100 (soit 5 points de plus qu'en 2019).

(1) Hors Sporting Group, filiale acquise en mai 2019.

(2) Cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 500 salariés travaillant dans des entreprises de taille intermédiaire (250 à 5 000 salariés) évoluant dans le secteur des services. La majorité des collaborateurs de ces entreprises ont le statut de cadre ou de profession intermédiaire, comme au sein de FDJ, et ont un profil comparable à ceux de FDJ en termes d'âge et d'ancienneté.

#### Indicateur de performance : taux d'absentéisme FDJ SA

2019	2020
3,33 %	2,84 %

Ce taux est calculé en fonction des jours d'absences pour maladie, accidents de travail et de trajets et divisé par le nombre de jours théoriques travaillés pour l'exercice concerné. Il n'est pas consolidé au niveau du Groupe. Le taux d'absentéisme par entité est à retrouver dans l'annexe comprenant les indicateurs complémentaires.

#### Résultat : niveau de bien-être au travail moyen des collaborateurs du Groupe (la prochaine mesure aura lieu en juin 2021) <sup>(1)</sup>

2018	2019
76,5/100	85/100

En 2018, le bien-être était mesuré via deux items : l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et le niveau global de bien-être au travail.

En 2019, FDJ a interrogé les collaborateurs du Groupe sur six questions liées au bien-être : le développement professionnel et personnel dans l'entreprise, l'intérêt du travail, la satisfaction vis-à-vis de l'environnement de travail, l'autonomie et la responsabilisation, l'ambiance dans l'équipe et l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. La prochaine mesure aura lieu en juin 2021.

Cela traduit un socle d'engagement solide des collaborateurs, un attachement fort à l'entreprise et une fierté de travailler pour le groupe FDJ. Ceci traduit également un excellent niveau de satisfaction généré par la manière dont le Groupe a géré la période de confinement, notamment sur les aspects ayant permis aux collaborateurs de vivre au mieux cette période et de travailler le plus normalement possible (maintien des salaires, moyens mis en place pour le télétravail, gestion des équipes par les managers).

#### Indicateur de performance : taux d'engagement des collaborateurs du Groupe

2019	2020
87/100	92/100

La mesure 2020 a été faite en juin, dans une période atypique à l'issue du 1<sup>er</sup> confinement. Au-delà de la mesure de l'engagement des collaborateurs, l'objectif était d'évaluer leur satisfaction à l'égard de la gestion de la crise par le groupe FDJ (et leur état d'esprit à l'égard du retour sur site, la majorité des collaborateurs étant encore en télétravail au moment de l'enquête).

Sur cette mesure, l'ensemble des indicateurs d'engagement progresse et l'indice global d'engagement s'établit à 92/100 (soit 5 points de plus qu'en 2019).




## 5.6 Solidarité

### 5.6.1 S'engager pour la société

Depuis ses origines, FDJ contribue à l'intérêt général. Sa contribution à la société est une composante essentielle de sa raison d'être et en conséquence de son modèle. Ses actions se structurent autour de trois piliers : l'engagement de sa Fondation d'entreprise, le soutien au sport français et la contribution à la sauvegarde et à la rénovation du patrimoine français.

Les actions développées dans ce chapitre contribuent à la réduction des inégalités promue par l'ODD 10.

	<p><b>Objectif 10 : réduction des inégalités</b> Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre</p>
	<p><b>Cible 10.3 :</b> assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière. <b>Cible 10.4 :</b> adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaire, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité.</p>
	<p><b>Ambitions de FDJ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contribuer à l'égalité des chances.</li> <li>◆ Poursuivre l'action sociale et sociétale, au cœur de l'identité du Groupe depuis sa création.</li> </ul>
<p><b>Objectif du groupe FDJ à horizon 2025</b> Maintenir la contribution du Groupe à l'intérêt général.</p>	

### Actions à impact sociétal et soutien des parties prenantes pendant la crise sanitaire

En 2020, face à la crise sanitaire, FDJ s'est mobilisée pour soutenir ses différentes parties prenantes :

- ◆ en soutien à son réseau de détaillants, elle les a tout d'abord accompagnés dans le maintien de leur activité grâce notamment au maintien d'une relation commerciale de proximité et à la diffusion de messages gestes barrière sur les afficheurs point de vente. (voir paragraphe « Territoires ») ;
- ◆ afin d'assurer la protection du grand public et des joueurs :
  - ◆ FDJ a utilisé tous les supports d'information et de communication à sa disposition (afficheurs de caisse, émissions télévisées, sites Internet et applications, réseaux sociaux) pour relayer l'information et les consignes sanitaires essentielles,
  - ◆ pour éviter le stationnement devant les écrans en points de vente, le Groupe a suspendu le jeu « Amigo » du 19 mars au 7 juin. Lors du 2<sup>d</sup> confinement (du 10 novembre au 15 décembre), FDJ a également demandé aux détaillants d'éteindre les écrans Amigo pour limiter le stationnement en points de vente,
  - ◆ FDJ a également rappelé que « le jeu ne peut être qu'un achat de complément et qu'il ne faut sortir que pour des achats de première nécessité. #restezchezvous ». L'entreprise a pris des dispositions exceptionnelles pour allonger les dates de validité de ses jeux et soutenir son réseau de détaillants afin d'éviter que les gagnants aient à se déplacer dans leurs points de vente,
  - ◆ par ailleurs, afin de protéger ses joueurs, les messages pour prévenir le jeu excessif ont été renforcés pendant les périodes de confinement, en particulier sur ses sites en ligne ;
- ◆ FDJ a mis en place un processus de médiation et d'analyse personnalisée de manière à accompagner ses fournisseurs et aider à leur pérennité. (voir paragraphe « Achats Responsables ») ;
- ◆ FDJ et sa Fondation se sont également mobilisées auprès des associations et acteurs directement engagés dans la gestion de la crise sanitaire et sociale, avec des dons qui s'élèvent au total à 2,7 M€ :
  - ◆ en mars 2020, la Fondation FDJ a fait un don de 200 000 € au Secours populaire français et FDJ a soutenu l'initiative « Tous unis contre le virus » avec un don d'1 M€ en faveur de la recherche, des soignants et des plus démunis,
  - ◆ fondée sur le volontariat, une campagne de don de jours de congés auprès des collaborateurs de FDJ a permis de réunir près de 340 000 €, répartis entre ces associations soutenues par La Fondation d'entreprise FDJ (Croix-Rouge française et Rêv'Elles) et l'Alliance « Tous unis contre le virus »,
  - ◆ en décembre 2020, le groupe FDJ a décidé de se mobiliser avec un nouveau don de 1,2 M€ en faveur des personnes vulnérables et notamment des jeunes adultes, particulièrement fragilisés par la crise. Ce don a été remis à quatre associations partenaires du Groupe : 600 000 € au Secours populaire français, partenaire depuis 2008 ; 400 000 € à la Fondation de France en faveur des personnes vulnérables et des jeunes adultes ; 40 000 € à la Fondation Apprentis d'Auteuil et 60 000 € au fonds d'urgence mis en place par Sciences Po pour les étudiants boursiers (26 % des effectifs),
  - ◆ proche du monde combattant, le Groupe a soutenu les Gueules cassées et la Fédération Maginot en fournissant des masques pour les soignants des Ehpad,
  - ◆ les clubs de foot amateurs ont bénéficié d'une dotation issue du Pactole Loto Foot du 3 octobre. En octobre 2020,

ParionsSport a organisé, pour la première fois un super pactole solidaire Loto Foot 15 de 2 M€ dans le but de promouvoir l'opération « Soutiens ton club » de la Fondation du sport français, qui vise à accompagner les clubs sportifs amateurs. 100 000 € minimums ont été aussi reversés à l'opération « Soutiens ton club ».

Le Groupe a poursuivi son ancrage auprès du football amateur en devenant sponsor de clubs de football amateur présents dans toute la France. Cent clubs amateurs (équipes féminines ou masculines, senior) ont reçu en dotation un ensemble équipementier complet floqué ParionsSport. Les clubs seront par ailleurs accompagnés tout au long de la saison avec différentes animations dédiées, et leurs informations seront relayées sur les canaux ParionsSport.

### Intempéries dans les Alpes-Maritimes

À la suite des intempéries causées par la tempête « Alex » dans les Alpes Maritimes et au regard de l'ampleur de la catastrophe, FDJ s'est mobilisée pour venir en aide aux sinistrés. Ainsi, le groupe FDJ a versé un don de 20 000 € au Secours populaire français en octobre 2020. Fort de l'ancrage territorial de FDJ, et en parallèle des actions en cours auprès des détaillants sinistrés, l'appel à la générosité a été relayé dans plus de 20 000 points de vente sur les afficheurs joueurs, ainsi que sur les réseaux sociaux officiels de l'entreprise.

### La Fondation d'entreprise FDJ

La Fondation d'entreprise FDJ œuvre pour développer l'égalité des chances, en utilisant le jeu sous toutes ses formes depuis 2018. Les actions de la Fondation pour le quinquennat 2018-2022 ciblent deux champs d'intervention principaux : l'éducation et l'insertion sociale et/ou professionnelle pour des personnes vulnérables, quelles qu'en soient les raisons (handicap, précarité économique, sociale ou culturelle...). Elle continue, dans le cadre de ses initiatives, à accorder une attention spécifique à l'intégration et la réinsertion des personnes en situation de handicap.

La Fondation FDJ dispose d'une dotation de 18 M€ sur cinq ans (2018-2022). Ces trois dernières années, 120 000 personnes ont bénéficié d'un soutien à l'insertion ou à l'éducation de la Fondation FDJ, avec des projets sélectionnés sur les cinq critères suivants : intérêt général et dimension ludique au service de l'égalité des chances ; innovation ou différenciation dans son domaine d'action ; objectifs d'impact social clairement identifiés ; projet reproductible sur l'ensemble du territoire national ; et inscription dans une démarche de co-construction avec la Fondation.

Près de soixante-dix associations ont été soutenues en 2020 sur des projets d'envergure locale en lançant deux appels à projets : le « Tremplin détaillants solidaires » et le « Tremplin collaborateurs solidaires ».

Au-delà de ses projets locaux, dans le cadre de son troisième appel à grands projets lancé en 2020, la Fondation a décidé de soutenir et de suivre pendant deux ans le déploiement de sept nouveaux projets sélectionnés pour leur impact potentiel, pour un montant global de 3,6 M€ :

- ◆ le projet « Accompagnement vers la lecture » de l'Afev est un programme de mentorat pour des enfants de maternelle et de cours préparatoire des quartiers populaires, en fragilité face à l'apprentissage de l'écriture et de la lecture ;
- ◆ le projet « Chacun en mouvement » d'Each one consiste à redonner vie aux projets professionnels de personnes réfugiées, avec l'aide d'étudiants et d'une pédagogie basée sur le jeu et un mode d'apprentissage ludique ;
- ◆ « Démon » de la Philharmonie de Paris est un dispositif d'éducation musicale et orchestrale à vocation sociale ;
- ◆ le développement d'un « jeu vidéo d'apprentissage adaptatif » mené par le Réseau des écoles de la 2<sup>e</sup> chance (E2C) doit permettre aux jeunes décrocheurs de se positionner efficacement face aux défis qu'ils devront relever tout au long de leur parcours d'insertion ;
- ◆ « Télémaque Pro » : ce projet contribue à relancer l'ascenseur social en soutenant 350 jeunes de filière professionnelle ;
- ◆ le programme « L dans la Ville, du sport à l'emploi », dédié aux 1 400 jeunes filles de l'association Sport dans la Ville, vise à accompagner chacune d'entre elles dans leur épanouissement personnel et leur insertion professionnelle ;
- ◆ l'association Cartable fantastique permet de construire des modules informatiques gratuits de manière à compenser l'utilisation de l'écriture manuscrite d'enfants en situation de handicap, notamment dyspraxiques, en milieu scolaire.

Le montant global des dotations attribuées en 2020 est supérieur à 4 M€.

### Une ambition forte au service des territoires et de l'égalité des chances

Grâce au maillage de près de 30 000 points de vente du groupe FDJ sur l'ensemble du territoire, la Fondation a un accès privilégié aux acteurs du développement local au service de l'égalité des chances.

Suite à l'atelier de travail mené en 2019 avec les parties prenantes du Laboratoire Sociétal sur la manière de redynamiser le dispositif « Tremplin détaillants solidaires » qui existe depuis 2013, FDJ a porté la dotation des projets parrainés par des détaillants de 2 000 à 3 000 €, et a multiplié par quatre le budget alloué à cet appel à projet.

Désormais les associations locales souhaitant déposer un projet solidaire auprès de la Fondation doivent impérativement être parrainées par un détaillant. Cette démarche favorise les échanges entre les acteurs locaux et permet ainsi de développer l'ancrage territorial du groupe FDJ via sa Fondation.



## Des collaborateurs engagés

En 2020, près de six cents collaborateurs ont participé à la sélection de projets solidaires et/ou se sont impliqués dans une ou plusieurs actions proposées par La Fondation d'entreprise FDJ.

Compte tenu du contexte sanitaire, les possibilités d'engagement proposées par la Fondation ont été moins nombreuses comparées à 2019. Néanmoins, en période de confinement, des actions spécifiques ont été proposées aux collaborateurs : un groupe Teams a été créé pour proposer des actions solidaires d'urgence aux collaborateurs et ainsi être au plus près des besoins des associations en temps de crise. De nouvelles modalités de soutien ont été proposées (soutien scolaire et accompagnement de jeunes à distance), un appel à projets « 1 000 euros pour ma petite asso » a été proposé aux collaborateurs qui avaient la possibilité de présenter un projet d'urgence lié à la crise sanitaire.

En 2021, La Fondation d'entreprise FDJ lancera un nouvel appel à grands projets auprès d'associations emblématiques, le dernier du quinquennat. Par ailleurs, la Fondation FDJ a décidé de déployer le dispositif de mécénat de compétences au regard des résultats du pilote mené en 2019.

Une étude d'impact social de la Fondation sera également menée en 2021.

### Indicateur de performance : montant des soutiens financiers accordés par La Fondation d'entreprise FDJ

2019	2020
3 228 k€	3 974 k€

## Sport

FDJ est engagée depuis de nombreuses années en faveur du développement du sport français et de la promotion de ses valeurs, notamment en matière d'éthique et de mixité (soutien du sport féminin et du handisport).

### Sport au féminin

Avec la troisième édition de son appel à projets « Performance Pour Elles » en 2020, FDJ poursuit ses engagements dans l'accompagnement du développement du sport au féminin. Le Groupe a récompensé cinq fédérations qui développent un projet de performance olympique et paralympique pour leurs adhérentes. Les cinq fédérations lauréates suivantes se répartissent la dotation de 100 000 € au total, soit 20 000 € chacune :

- ◆ la Fédération Française de Cyclisme dans le cadre d'un programme pour accélérer le développement du BMX féminin à l'horizon 2024, au niveau national et international ;

- ◆ la Fédération Française de Sports de Glace – bobsleigh dont le projet vise à soutenir le duo féminin de l'équipe de France de bobsleigh (financement du transport de leur bobsleigh pour des compétitions à l'international) ;
- ◆ la Fédération Française de Tennis de Table pour un projet de mise en place d'un dispositif de préparation mentale à destination des joueuses, avec suivi personnalisé, pour accroître leur performance ;
- ◆ la Fédération Française de Taekwondo pour améliorer l'outil d'analyse vidéo existant pour permettre une analyse plus précise des performances des concurrentes de l'équipe de France féminine ;
- ◆ la Fédération Française de Canoë-kayak pour le projet handisport féminin de paracanoë qui a pour objectif d'aider les rameuses handisports des territoires ultramarins à concourir pour la France, et accéder à l'excellence en ParaVa'a (nouvelle discipline aux Jeux Paralympiques où la France n'a pour le moment aucune athlète).

Cette initiative est développée dans le cadre du programme « Sport pour Elles » lancé par FDJ en mai 2016. Ce programme en faveur du sport au féminin repose sur quatre piliers : l'accès à la pratique sportive pour toutes, la féminisation de la gouvernance, le soutien à la performance ainsi que la médiatisation du sport féminin.

### Soutien aux sportifs de haut niveau

Après vingt-huit ans d'existence du programme Challenge, FDJ a souhaité faire évoluer son dispositif de soutien aux sportifs de haut niveau, notamment dans la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, qui se dérouleront en France. La *FDJ Sport Factory*, lancée en décembre 2019, est composée de vingt-sept athlètes « élites », dont onze femmes (soit une représentation de 44 % du programme) pratiquant une discipline individuelle dans un sport olympique ou paralympique, ainsi que d'une pépinière de trente athlètes « espoirs ».


En septembre 2020, malgré un contexte compliqué lié à la crise sanitaire actuelle, vingt-quatre athlètes ont pu se réunir pour mieux comprendre les engagements de leur partenaire, notamment via l'intervention de la Présidente directrice générale, Stéphane Pallez. Ce séminaire est un temps fort dans la vie du collectif *FDJ Sport Factory*. Les participants ont pu en effet partager leur intérêt et se projeter sur les prochaines éditions en proposant des idées de formations et d'animations.

Dans le prolongement de ses actions, le groupe FDJ devient « Partenaire Officiel » des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, il rejoint ainsi le programme national de partenariat de Paris 2024. Celui-ci s'inscrit dans la continuité de l'engagement de FDJ en faveur de l'organisation de la candidature, de son soutien aux athlètes français et de son statut de contributeur majeur du sport en France.



## Patrimoine

FDJ contribue à la réalisation de l'ODD 11 grâce aux jeux « Mission Patrimoine ».

	<b>Objectif 11 : villes et communautés durables</b> Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.
	<b>Cible 11.4 :</b> renforcer les efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel et naturel mondial.
	<b>Ambition de FDJ</b> Contribuer aux efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel par les divers moyens à disposition du Groupe.
<b>Objectif du groupe FDJ à horizon 2025</b> Maintenir la contribution du Groupe à l'intérêt général	

En 2020, FDJ a lancé la troisième édition de l'opération « Mission Patrimoine ». Dans ce cadre, le Groupe a commercialisé des jeux (un jeu de grattage et cinq tirages Loto®) dont une partie des mises est ensuite reversée à la Fondation du Patrimoine au profit de projets locaux de restauration d'édifices patrimoniaux en péril. Au titre de la troisième édition, près de 22 M€ ont été collectés au 31 décembre 2020 et une réflexion est en cours sur un complément au dispositif permettant d'atteindre cet objectif de 25 M€. Près de 60 M€ ont donc été directement collectés au profit de la Fondation du Patrimoine au cours des trois éditions.

Pour information, parmi les cinq cent neuf projets sélectionnés en 2018, 2019 et 2020 par la « Mission Patrimoine en péril », quarante-neuf sites ont d'ores et déjà été restaurés et cent cinquante et un sont en cours de restauration.

FDJ sera partie avec le ministère de la Culture et la Fondation du Patrimoine à la convention relative à ce dispositif de soutien au patrimoine français en cours de renouvellement pour une durée de quatre ans.

### 5.6.2 Dialoguer avec les parties prenantes

Les risques inhérents au secteur des jeux d'argent et de hasard associés aux activités du Groupe et les enjeux liés aux différents engagements de FDJ nécessitent une veille, un dialogue étroit et une concertation continue avec l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient locales, nationales ou internationales.

La politique RSE de FDJ est construite et animée en collaboration étroite avec ses différentes parties prenantes (joueurs, réseau de vente, collaborateurs, fournisseurs, société civile, etc.). Le dialogue avec la société civile s'est structuré en 2014 au sein d'un Laboratoire Sociétal qui permet le dialogue et la co-construction d'actions RSE. Les consultations sont organisées par une agence spécialisée agissant en tiers facilitateur. Sur la base de la règle de confidentialité de « Chatham House »<sup>(1)</sup>, une douzaine d'Organisations de la société civile (OSC) et autant d'interlocuteurs au sein du groupe FDJ se penchent ainsi régulièrement de manière collective sur des sujets sensibles liés à la politique RSE et de Jeu responsable de l'entreprise.

En 2020, le Laboratoire Sociétal FDJ s'est réuni quatre fois. Cette année a été marquée par la crise sanitaire avec trois sessions qui se sont tenues en format à distance.

La dernière session du cycle 2018-19 du Laboratoire Sociétal s'est tenue en janvier 2020, traitant le jeu des mineurs sous l'angle de l'aide que peut apporter FDJ aux détaillants afin de les aider à refuser la vente à mineurs qui peut parfois s'avérer difficile. Le témoignage de deux responsables d'agences et un atelier de co-construction ont permis de développer des idées d'amélioration : groupe de parole entre détaillants, développement de la formation, etc.

Afin de maintenir le lien avec ses différentes parties prenantes issues de la société civile, FDJ a maintenu deux autres sessions à distance :

- ♦ en juin, une session de deux heures a permis de partager l'impact de la crise sanitaire sur l'activité de FDJ et le plan

d'actions mis en place pour y faire face. Un tour de table des participants a également montré l'impact du confinement sur les associations ;

- ♦ en octobre, FDJ a pu partager auprès de ses parties prenantes son plan d'actions jeu responsable ainsi que le nouveau cadre de régulation. À la demande de ses parties prenantes, la seconde partie de la session était dédiée à la restitution de plusieurs études sur l'impact de la crise sanitaire dans la société française et plus précisément sur la pratique des jeux de hasard et d'argent.

Suite au 2<sup>d</sup> confinement, FDJ a programmé une session de bilan de son cycle en décembre 2020, afin de dresser les différentes actions menées par le Laboratoire Sociétal depuis 2018.

En 2020, un Comité des Parties prenantes a été constitué afin d'accroître le dialogue entre le Groupe et les acteurs de son environnement socio-économique sur les grands enjeux de son activité, et de suivre la mise en œuvre des engagements pris à la suite de la publication de sa raison d'être.

Le Comité des Parties prenantes du groupe FDJ s'est réuni pour la première fois début décembre 2020. (voir paragraphe « Comité Parties prenantes »).

### Perspectives 2021

Une nouvelle session du Laboratoire Sociétal au 1<sup>er</sup> semestre 2021 aura pour objectifs de lancer un nouveau cycle de deux ans (2021-22) et de déterminer les différents sujets traités dans ce cycle.

#### Indicateur de performance : nombre d'organisations de la société civile (OSC) membres du Laboratoire Sociétal

Cycle 2018-2019	Cycle 2020-2021
11 OSC	12 OSC

(1) Règle de confidentialité pour protéger l'anonymat des orateurs. Les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à cette occasion, mais ils ne doivent révéler ni l'identité, ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même qu'ils ne doivent pas révéler l'identité des autres participants.

## 5.7 Territoires

FDJ s'appuie sur un réseau de près de 30 000 points de vente sur l'ensemble du territoire français pour distribuer ses produits. Le développement économique et social du Groupe est impacté par la fermeture des commerces de proximité.

La vente des jeux FDJ représente une part substantielle de l'activité des buralistes et diffuseurs de presse qui composent pour

l'essentiel son réseau de distribution. Avec des points de vente dans plus de 11 000 communes sur tout le territoire, le Groupe dispose du premier réseau de vente de proximité en France. Il accompagne ces points de vente dans leur modernisation (nouveaux équipements et numérisation) et apporte un soutien spécifique aux plus fragiles d'entre eux.

Ces actions contribuent aux ODD 8 et 11.

	<b>Objectif 8 : travail décent et croissance durable</b> Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous
	<b>Cible 8.3 :</b> promouvoir des politiques axées sur le développement qui [...] stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.
	<b>Ambition de FDJ</b> Contribuer à la croissance économique locale par l'emploi, les achats et une présence sur l'ensemble du territoire national
	<b>Objectif 11 : villes et communautés durables</b> Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.
	<b>Cible 11.7.a :</b> favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, périurbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale
	<b>Ambition de FDJ</b> Contribuer au maintien de la présence des points de vente dynamiques dans les centres-villes déclinants et les zones urbaines sensibles.
<b>Objectif du groupe FDJ à horizon 2025</b> Contribuer au dynamisme économique et social des territoires	

### Soutien du groupe FDJ aux territoires

FDJ contribue par son activité au développement économique des territoires et soutient notamment les points de vente de proximité dans les zones rurales et/ou défavorisées.

En 2020, la rémunération nette des détaillants s'élevait à 772,2 M€ (contre 865 M€ en 2019).

En raison du contexte économique fragilisé, FDJ a accompagné son réseau pendant les périodes de confinement en gardant le contact avec l'ensemble des détaillants grâce à la mobilisation de la force de vente.

- ◆ Pendant la crise sanitaire, le Groupe a accompagné les détaillants dans le maintien de leur activité grâce notamment au maintien d'une relation commerciale de proximité. L'entreprise a développé un plan d'accompagnement spécifique pour la force de vente et pour le réseau afin d'apporter une aide pratique et concrète aux détaillants, aux responsables d'agences commerciales et à leurs équipes, afin de renforcer l'information du réseau sur le contexte et sur ses conséquences potentielles sur les comportements en points de vente.
- ◆ L'entreprise a mis à la disposition des détaillants un dispositif d'écoute dédié pour permettre aux ceux qui sont en détresse de pouvoir, via des entretiens téléphoniques ou des sessions interactives animées par la Sedap, de partager

leurs expériences sur leurs difficultés professionnelles et/ou personnelles (baisse de moral, stress, anxiété...) pendant cette période de crise.

- ◆ FDJ a pris des mesures afin de mettre en place une gestion des prélèvements assouplie pour les détaillants restés ouverts, adaptée à la situation de chacun.
- ◆ FDJ a utilisé tous les supports d'information et de communication à sa disposition (afficheurs de caisse, émissions télévisées, sites Internet et applications, réseaux sociaux) pour relayer l'information et les consignes sanitaires essentielles. À titre d'exemple, toutes les émissions télévisées de tirage (Loto®, My Million, Euromillions) comportent dorénavant des messages sur les gestes barrière ou les mesures de distanciation sociale.
- ◆ Durant la crise sanitaire, FDJ s'est fortement engagée auprès de ses détaillants afin de les aider à respecter les consignes sanitaires (refonte du parcours client en points de vente, partages de consignes sanitaires gouvernementales, etc.), leur fournir du gel et des masques chirurgicaux.

L'entreprise a également accompagné la relance et/ou la reprise de son activité selon trois priorités essentielles :

- ◆ soutenir le redémarrage de l'activité des points de vente et permettre aux détaillants de renouer le contact avec leurs clients joueurs ;

- ◆ apporter un soutien financier aux points de vente qui ont connu un arrêt ou une baisse d'activité importante et des difficultés de trésorerie. Pour les points de vente fermés, FDJ a reporté les échéances de prélèvements. Environ 7 000 points de vente ont bénéficié de ce dispositif lors du 1<sup>er</sup> confinement et plus de 3 200 lors du 2<sup>d</sup> confinement, ce qui constitue un effort financier très significatif de la part de FDJ. Pour tous ceux qui étaient ouverts mais qui connaissaient des difficultés financières, les agréments n'ont pas été suspendus et le recouvrement a été assoupli. En complément de ce dispositif de soutien aux points de vente, d'autres mesures sont déployées s'agissant de l'étalement de la dette ou restent encore à l'étude concernant le recours à des prêts participatifs ;
- ◆ reprendre les visites de la force commerciale en points de vente dès que cela a été possible et le maintien d'un dialogue avec le réseau de détaillants.

Pour faire face aux conséquences de la crise, FDJ a proposé à partir du 22 juin 2020 une campagne institutionnelle, en radio et en affichage, dédiée à la mise en valeur de son réseau de distribution de près de 30 000 points de vente. Le groupe FDJ rappelle avec cette campagne que son réseau de commerçants partenaires est au cœur de la vie des Français. C'est autour de cette signature, « Tous nos commerçants partenaires sont heureux de vous accueillir presque comme avant », que s'articule la campagne, qui souligne la convivialité de ces commerces du quotidien, présents partout sur le territoire.

Par ailleurs, le Groupe a maintenu son moratoire portant sur l'application de la clause contractuelle imposant un niveau de mises minimal pour maintenir l'activité FDJ, permettant ainsi d'éviter la fermeture des points de vente dont l'activité est très faible et de contribuer au maintien du commerce de proximité, en particulier quand le point de vente reste le seul commerce de la commune.

En outre, l'entreprise a continué à organiser au niveau local des commissions d'échanges avec les représentants locaux des organisations professionnelles de détaillants pour favoriser la réinstallation ou le déploiement de points de vente dans les zones connaissant un déficit de maillage, en particulier les zones rurales.

FDJ poursuit également son engagement dans le fonds d'investissement « Impact Création », créé en 2017 par « Impact Partenaires », société de gestion à vocation sociale. Ce fonds aide à la création de commerces franchisés dans les Quartiers prioritaires de la ville (QPV, soit mille trois cents quartiers en métropole), de manière à redynamiser les zones commerciales et de développer l'emploi.

Dans le cadre de la diversification de l'activité des points de vente et à la suite du marché remporté en 2019 avec la Confédération des buralistes auprès de la Direction générale des Finances publiques, FDJ a lancé les encaissements en espèces et en carte bancaire des trésoreries publiques, en dépit de la crise sanitaire. Ce marché concerne l'encaissement des impôts et le recouvrement des amendes et factures de services publics (crèches, cantines, hôpitaux...). Ce service est un vecteur de résilience pour les points de vente dans le contexte de crise actuel.

FDJ et la Confédération des buralistes apportent ainsi aux usagers une solution de proximité pour traiter les deux millions d'actes

annuels qui étaient auparavant encaissés dans les trésoreries et accompagnent ainsi le réseau dans la diversification des activités des points de vente.

Après le succès du déploiement progressif de ce nouveau service depuis février 2020 dans dix-neuf départements et plus de mille points de vente, il est désormais disponible chez plus de huit mille cinq cents buralistes, répartis sur l'ensemble du territoire. Ce nouveau service devrait permettre d'attirer de nouveaux clients et de générer des revenus supplémentaires participant de la pérennisation de ces commerces.

## Contribution économique et sociale

### Étude sur l'impact économique et social de FDJ

Afin de poursuivre l'évaluation de sa contribution économique et sociale en France, FDJ a renouvelé l'étude annuelle menée par le cabinet BIPE (Bureau d'informations et de prévisions économiques) depuis 2017. En 2020, la contribution de FDJ au PIB (Produit intérieur brut) national a ainsi été évaluée à 5,2 Mds€ et 50 800 emplois ont été créés ou pérennisés sur l'ensemble du territoire national, dont 20 400 dans la filière bar-tabac-presse. FDJ entend maintenir le nombre d'emplois qu'elle crée ou pérennise, grâce à son activité au-delà de 50 000.

#### Indicateur de performance : contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB)

2019	2020
5,7 Mds€	5,2 Mds€

#### Indicateur de performance : nombre d'emplois créés ou pérennisés

2019	2020
53 700	50 800

#### Indicateur de performance : contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière bar-tabac-presse

2019	2020
21 900	20 400

*Les détaillants principalement des bar-tabac-presse, au sein du réseau de points de vente ayant été actifs au cours de l'année 2020, mobilisent 6 800 ETP, soit 20 400 collaborateurs liés à l'activité FDJ.*

### Empreinte économique locale des achats (voir paragraphe « Achats responsables »)

FDJ contribue également à la création d'emplois sur le territoire par le biais de ses achats, réalisés en majorité sur le territoire national auprès des fournisseurs avec lesquels elle travaille directement et indirectement. En 2020, FDJ a réalisé 87 % de ses achats soit près de 426,2 M€ en France (les achats hors de France sont essentiellement des achats sous contrainte).



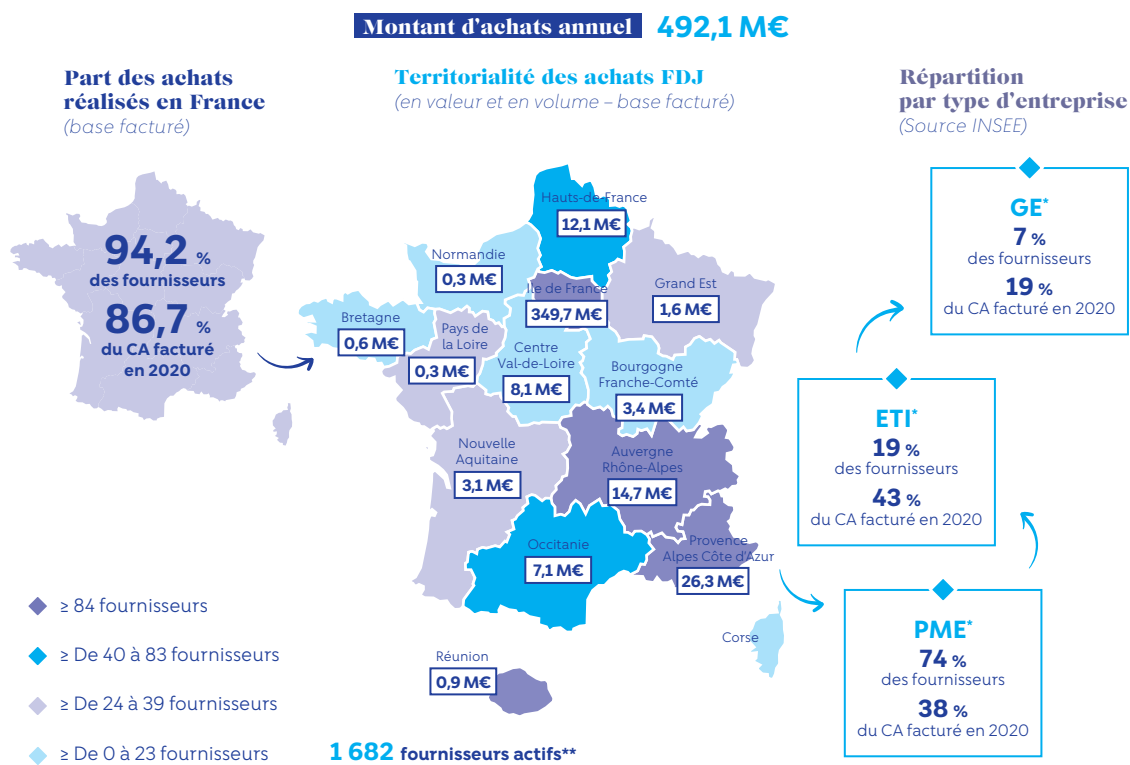
**Indicateur de performance : part des achats en valeur réalisés auprès de fournisseurs implantés en France**

	2019	2020
FDJ	87 %	87 %
FDP	100 %	98 %
FGS France	95 %	73 %

En 2020, la part des achats de FDJ réalisés sur le territoire français s'élève à près de 87 % soit près de 426,2 M€ (contre 423 M€ en 2019). Ces achats sont réalisés auprès des fournisseurs implantés sur la quasi-totalité du territoire (voir carte ci-dessous). L'Île-de-France et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur bénéficient de la proximité des sites du groupe FDJ.

**Indicateur de performance : part des achats en valeur réalisés auprès des PME et ETI (parmi les achats en France)**

	2019	2020
FDJ	83 %	61 %
FDP	70 %	70 %
FGS France	96 %	92 %





\* GE: Grandes Entreprises - ETI: Entreprises de Taille Intermédiaire - PME: Petites et Moyennes Entreprises

\*\* « Fournisseurs actifs » : ensemble des fournisseurs ayant fait l'objet d'une commande et / ou une facture et / ou un avoir sur l'année 2020

## 5.8 Environnement

FDJ se mobilise depuis de nombreuses années pour réduire son empreinte environnementale et contribuer à répondre aux défis de la préservation de la biodiversité et de la lutte contre le changement climatique. Ses actions en la matière participent ainsi à l'atteinte des ODD 13 et 15.

 <p><b>13</b> MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</p>	<p><b>Objectif 13 : lutte contre les changements climatiques</b> Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.</p>
	<p><b>Cible 13.2 :</b> incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationale.</p>
	<p><b>Ambitions de FDJ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aligner les émissions de gaz à effet de serre du Groupe avec une trajectoire 2 °C.</li> <li>◆ Atteindre la neutralité carbone.</li> </ul>
 <p><b>15</b> VIE TERRESTRE</p>	<p><b>Objectif 15 : vie terrestre</b> Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.</p>
	<p><b>Cible 15.2 :</b> d'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.</p>
	<p><b>Ambitions de FDJ</b> S'approvisionner à 100 % en papier issu de forêts gérées durablement et certifiées FSC® et contribuer à préserver la biodiversité dans les forêts françaises en finançant les projets de conservation et de restauration des arbres-habitats des espèces rares et menacées.</p>
<p><b>Objectif du groupe FDJ à horizon 2025</b> Limiter l'impact de l'activité du Groupe sur l'environnement</p>	

### 5.8.1 Lutter contre le changement climatique

Face à l'urgence des mesures pour lutter contre le changement climatique, le groupe FDJ s'est engagé, depuis plus de dix ans, à réduire les impacts environnementaux directs et indirects engendrés par ses activités.

#### Mesurer les émissions de gaz à effet de serre du Groupe

Les mesures de gaz à effet de serre entre 2007 et 2017 ont mis en exergue que les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe durant cette décennie, ont été réduites de 8 % grâce aux différentes actions menées, alors que le Taux de Croissance Annuel Moyen des mises a été de près de 5 % sur la même période.

Cette démarche ambitieuse de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Groupe a été initiée sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité (de ses sites jusqu'à ses points de vente soit 100 % de son activité). Ces actions incluent notamment le passage à l'électricité à 100 % d'origine renouvelable, la réduction du nombre de véhicules commerciaux et la limitation de leurs émissions de GES, la réutilisation de la chaleur émise par le « data center » pour chauffer les locaux. En 2020 une nouvelle analyse de cycle de vie des supports de jeux a permis de définir de nouveaux plans d'action de réduction de GES sur les tickets de grattage et de mesurer aussi leurs impacts sur la biodiversité.

Avant 2017, la réalisation du bilan carbone se faisait tous les trois ans, depuis cette date l'entreprise s'est engagée dans l'initiative Science Based Targets (SBT). Pour répondre aux exigences de ce programme, une mesure annuelle est devenue impérative. SBT est une initiative, lancée en 2015 à la suite de la Cop 21, qui propose aux entreprises une voie clairement définie, basée sur des objectifs scientifiques, pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, conformément aux objectifs de l'accord de Paris.

La mesure des émissions de gaz à effet de serre correspond à deux périmètres distincts : un périmètre de responsabilité directe de l'entreprise (scopes 1 et 2 : consommation énergétique des bâtiments et déplacements des véhicules de la flotte du Groupe) et un champ de responsabilité indirecte (scope 3 : achats des biens et services, amortissements, fret, immobilisations et parc informatique, déplacements des collaborateurs (professionnels et domicile-travail) et déchets).

Les émissions de GES du Groupe sont valorisées selon la méthodologie GHG Protocol <sup>(1)</sup>, unité de mesure retenue par Science Based Targets (SBT) pour définir les objectifs de réduction développés dans le paragraphe suivant.

(1) Méthodologie GHG Protocol : le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et le World Resources Institutes (WRI) ont développé, en partenariat avec des entreprises, des ONG et des représentants d'États, une méthode de comptabilisation et de déclaration des émissions de GES pour les entreprises (émissions directes et indirectes). Ce protocole, largement diffusé à l'international, a servi de base à l'élaboration de l'ISO 14064-1 : 2006.



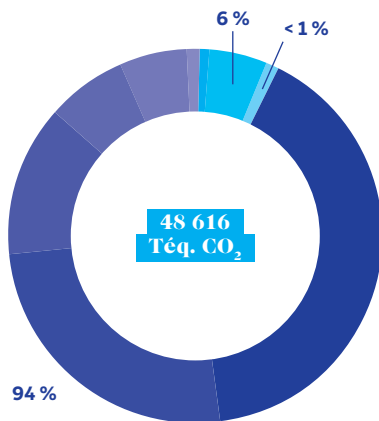
**RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SELON LA MÉTHODOLOGIE GHG (GREENHOUSE GAZ) PROTOCOL EN 2019**

**Scope 1 (émissions directes)**

- ◆ Climatisation 1 %
- ◆ Déplacement flotte de véhicules du Groupe 5 %

**Scope 2 (émissions directes)**

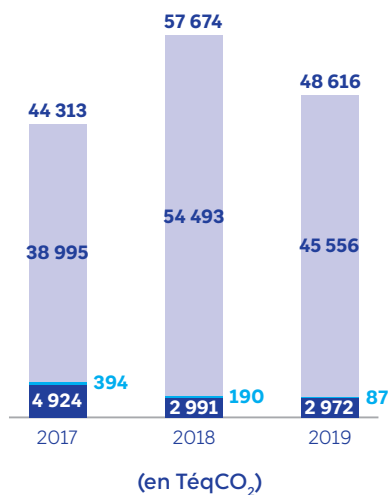
- ◆ Consommation énergétique des bâtiments (électricité, gaz...)



**Scope 3 (émissions indirectes)**

- ◆ Achats biens et services 41 %
- ◆ Publicité 26 %
- ◆ Déplacements professionnels et domicile-travail 13 %
- ◆ Immobilisations 7 %
- ◆ Fret 6 %
- ◆ Déchets 1 %

**INDICATEUR DE PERFORMANCE : ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS GES DU GROUPE FDJ ENTRE 2017 ET 2019 SELON LA MÉTHODOLOGIE GHG PROTOCOL**



- ◆ Scope 1
- ◆ Scope 2
- ◆ Scope 3

En 2019, le Groupe a émis 48 616 téquCO<sub>2</sub> sur l'ensemble des scopes (selon la méthodologie GHG Protocol) soit une réduction de 16 % par rapport aux émissions en 2018 et une augmentation de 10 % par rapport à 2017.

**Réduire les émissions de gaz à effet de serre**

Pour lutter contre le réchauffement climatique et préserver l'environnement, selon les critères établis par SBT, le groupe FDJ a renforcé son ambition en définissant, une nouvelle politique environnementale et en se fixant un nouveau cap de réduction des émissions de gaz à effet de serre à horizon 2025 : 20 % ses émissions de GES entre 2017 et 2025 sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité.

Les objectifs fixés par le Groupe couvrent les principaux postes d'émission de gaz à effet de serre des scope 1, 2 et 3. Les principaux postes d'émissions du scope 3 couverts par les objectifs de réduction carbone sont les achats, la publicité et les déplacements.

En 2019, cette trajectoire a été approuvée par l'initiative internationale SBT. Quatre objectifs de réduction des émissions de GES ont été spécifiquement validés par SBT et font l'objet d'une évaluation dans le cadre du bilan carbone annuel.

**1- Réduire de 20 % les émissions de GES (scopes 1 & 2)**

L'objectif fixé de réduction des émissions de 20 % est, à date, largement dépassé. Les émissions des scopes 1 et 2 ont baissé de 40 % entre 2017 et 2019 grâce à la réduction des consommations énergétiques (électricité et gaz), ainsi qu'à l'approvisionnement des bâtiments en énergie renouvelable.

En 2020, pour maintenir cette dynamique de réduction de ses émissions, le parc automobile des véhicules de fonction est progressivement électrifié. Fin octobre 2020, la flotte comprenait 29 % de véhicules hybrides rechargeables et 3 % de véhicules électriques. De plus, FDJ incite ses collaborateurs à privilégier les mobilités alternatives à la voiture individuelle tel que le vélo, le train...

## 2- S'approvisionner à 100 % en énergie renouvelable

Depuis 2020, l'électricité des sites FDJ (sites de Boulogne, Paris Nord et Vitrolles) et de toutes les agences commerciales de la filiale FDP est garantie à 100 % d'origine renouvelable correspondant à un taux de 95 % au niveau Groupe. Le Groupe s'est fixé un objectif d'élargir cette action à toutes les autres filiales d'ici 2025.

## 3- Réduire de 15 % les émissions de GES (scope 3, hors fournisseurs)

Parmi les postes d'émissions indirectes, les actions de réduction les plus significatives concernent les déplacements domicile-travail et les déplacements professionnels. En 2019, les émissions liées aux déplacements professionnels (hors véhicules de l'entreprise) et aux déplacements domicile-travail ont augmenté de 8 % par rapport à 2017, proportionnellement à l'augmentation du nombre de collaborateurs.

Afin de réduire ces émissions, FDJ met en place une série d'actions pour favoriser les déplacements moins émetteurs, tant sur les déplacements professionnels (réduire le nombre de déplacements, privilégier les vidéoconférences et les déplacements en train) que sur les déplacements personnels des collaborateurs (renforcement du dispositif de télétravail, promotion de l'usage du vélo à la place de la voiture individuelle, etc.).

## 4- Engager 65 % des fournisseurs du Groupe dans une réduction ambitieuse de leurs émissions de GES

FDJ vise à engager 65 % de ses fournisseurs les plus importants en termes d'émissions carbone dans la démarche de réduction des émissions carbone, approuvée par SBT, à horizon 2024. À date, une première série de fournisseurs a d'ores et déjà rejoint la démarche. Trois familles d'achats sont concernées par cette démarche : publicité, supports de jeux et prestations intellectuelles et informatiques.

## Mettre en place une démarche de numérique responsable (Green IT)

Le numérique responsable s'intègre pleinement dans la démarche de réduction des émissions carbone du Groupe et plus largement dans sa politique environnementale.

En 2019, FDJ a évalué l'impact de ses équipements informatiques sur l'environnement grâce à l'étude We Green IT<sup>(1)</sup>, en partenariat avec WWF France. Cette étude a permis de :

- ◆ quantifier l'empreinte environnementale des systèmes d'information de FDJ ;
- ◆ évaluer la maturité de l'entreprise au regard des bonnes pratiques « Green IT ».

En 2019, l'empreinte environnementale globale du numérique<sup>(2)</sup> de FDJ représentait 2 300 téqCO<sub>2</sub> soit environ 4 % du bilan carbone du Groupe.

(1) Étude WeGreenIT : les outils utilisés pour quantifier l'empreinte et évaluer la maturité sont ceux mis au point par GreenIT.fr. L'étude quantifie l'empreinte environnementale de chaque système d'information à l'aide d'une approche de type Analyse de Cycle de Vie (ACV) simplifiée. Le modèle et les facteurs d'impact ont été validés par un cabinet indépendant de l'étude (Bureau Veritas). La collecte des données a été réalisée par les entreprises qui ont été accompagnées par un expert afin de valider la cohérence et l'homogénéité des informations transmises et, le cas échéant, retravailler ces données.

(2) Data center, serveurs, les postes de travail, logiciels, téléphonie, imprimantes, flux déchets (hors achats de service dont licences logiciels).

(3) Certification internationale de durabilité pour les produits informatiques. Les critères de la certification sont définis pour soutenir la responsabilité sociale et environnementale tout au long du cycle de vie des produits IT. Les critères répondent aux exigences de la norme ISO 14024 « Labels et déclarations environnementaux - Délivrance du label environnemental de type I - Principes et procédures ».

(4) Label international qui certifie la gestion forestière et la chaîne de production et de contrôle du bois. Il se rapporte à différents stades de la production et le progrès ultérieur de produits forestiers à travers la chaîne de valeur. Le label garantit que les matériaux et produits labellisés FSC proviennent de forêts gérées de façon responsable.

(5) Écolabel européen créé en 1992 par la Commission européenne pour permettre aux consommateurs d'identifier les produits les plus respectueux de l'environnement tout au long de leur cycle de vie. Il permet d'encourager la production et la consommation durable des produits, ainsi que la fourniture et l'utilisation durable des services.

Dans ce cadre, deux domaines ont été identifiés comme prioritaires en raison de leur fort impact sur l'environnement : le data center (21 % de l'impact carbone du numérique FDJ) et l'environnement utilisateurs (équipements informatiques des collaborateurs, 17 % de l'impact carbone du numérique FDJ).

L'étude a mis en exergue qu'un certain nombre d'actions ont déjà été mises en œuvre sur ces sept thématiques :

- ◆ l'architecture et l'agencement des salles du data center ont été optimisés afin d'améliorer l'efficacité énergétique ;
- ◆ la réutilisation de l'énergie thermique produite par le data center a permis de chauffer les bureaux en adaptant l'architecture physique des serveurs à leur usage ;
- ◆ tous les ordinateurs achetés sont labellisés « TCO certified<sup>(3)</sup> » ;
- ◆ le papier administratif est 100 % recyclé, labellisé FSC® (Forest Stewardship Council®)<sup>(4)</sup> et EU Ecolabel<sup>(5)</sup> ;
- ◆ la durée de vie des équipements a été allongée en réaffectant le matériel en interne pour les PC et smartphones professionnels et en réparant les équipements ;
- ◆ l'efficacité énergétique des équipements a été améliorée avec la mise en veille automatique des imprimantes et des écrans la nuit ;
- ◆ la possibilité a été offerte aux collaborateurs de mutualiser les smartphones professionnels et personnels afin d'avoir un seul téléphone et donc de diminuer le nombre d'appareils.

L'étude a également identifié des pistes d'amélioration pour poursuivre la démarche de numérique responsable de l'entreprise qui ont conduit FDJ à mettre en œuvre de nouvelles mesures dès 2020.

- ◆ Actions mises en œuvre en 2020 concernant le data center :
  - ◆ 100 % des salles du data center principal ont été agencées de manière à éviter la perte d'énergie et à améliorer l'efficacité énergétique (confinement de baies serveurs, séparation des allées chaudes et des allées froides),
  - ◆ 93 % des serveurs du data center sont virtualisés (contre 89 % en 2019). Les serveurs physiques sont remplacés par des serveurs virtuels permettant d'absorber la forte augmentation de l'activité tout en réduisant l'impact sur la consommation énergétique et en diminuant le nombre d'équipements informatiques,
  - ◆ la température de fonctionnement des serveurs a été augmentée à 20 °C (contre 19 °C en 2019). Cette augmentation de la température réduit la consommation électrique globale du data center et donc l'empreinte carbone. L'objectif à horizon 2025 est d'augmenter la température de fonctionnement jusqu'à 24 °C. Selon l'étude We Green IT, cette augmentation de température permettrait alors une réduction de 4 % de consommation électrique totale du data center.



◆ Actions mises en œuvre en 2020 concernant l'environnement utilisateurs :

- ◆ la durée de vie des postes de travail fixes <sup>(1)</sup> de FDJ est passée de 5 (en 2019) à 5,3 ans en 2020,
- ◆ le reconditionnement et le réemploi des postes de travail sont privilégiés afin de réduire leur impact carbone : la part des postes de travail portables neufs représente 28 % du parc total de FDJ en 2020 contre 37 % en 2019. De plus, FDJ a donné près d'une centaine de postes de travail à des associations (soit 3,3 % du parc total) en 2020.

## Compenser les émissions résiduelles

Au-delà des différents plans d'actions mis en œuvre par FDJ, en s'appuyant sur le principe de séquençement « éviter – réduire – compenser », la compensation est une voie complémentaire à mettre en œuvre. À cette fin, FDJ finance des projets sur cinq ans pour compenser les émissions résiduelles.

En effet la compensation carbone peut participer à l'atteinte de l'objectif de neutralité carbone mondiale à horizon 2050, nécessaire pour limiter le réchauffement climatique à 2 °C maximum à horizon 2100, en permettant de financer des projets qui renforcent les puits de carbone naturels (forêts, sols, océans...) dans le monde.

Le groupe FDJ a atteint l'objectif de neutralité carbone sur les trois scopes depuis 2019 en compensant les émissions qui n'ont pu être évitées par deux projets certifiés Verified Carbon Standard <sup>(2)</sup> pour leur fiabilité et leur reconnaissance internationale par l'ONU :

- ◆ préservation de la forêt Floresta de Portel située au Brésil.  
L'objectif de ce projet est de protéger un écosystème fragile en empêchant et prévenant la déforestation, et en aidant les populations locales à développer une gestion forestière durable qui permette à la forêt de se régénérer naturellement et de protéger la biodiversité. Ce projet permet également de développer des activités génératrices de revenus équitables et durables, grâce à l'agroforesterie et à une gestion du territoire sous la forme d'une réserve de conservation forestière.
- ◆ programme « Ghandi » pour développer l'énergie éolienne en Inde.  
Le programme Gandhi consiste à développer l'énergie propre et renouvelable en Inde (notamment à Porbandar), où 56 % de la demande énergétique sont couverts par le charbon, et à construire un réseau électrique plus stable et plus accessible pour les populations (un habitant sur quatre n'a pas accès à l'électricité en Inde) en développant le parc éolien. Ce projet permet ainsi à la fois de réduire la dépendance au charbon tout en contribuant à améliorer l'environnement et la qualité de l'air.

## S'aligner avec les recommandations de la Task force on climate-related financial disclosure (TCFD)

Le groupe FDJ a initié, en 2020, une démarche d'identification et d'analyse des risques et opportunités financiers liés au climat. Un état des lieux des pratiques existantes du Groupe au regard des recommandations de la TCFD a été réalisé. Cette démarche se poursuivra et sera approfondie en 2021.

Ce chapitre est structuré selon les quatre piliers de la TCFD (gouvernance, stratégie, gestion du risque, indicateurs et objectifs) et renvoie aux autres parties de la DPEF ou du Document d'Enregistrement Universel (DEU) pour plus de détails.

(1) Les postes fixes représentent 12 % et les postes portables, 88 % du parc total des postes de travail FDJ en 2020.

(2) VCS est une norme internationale qui s'applique aux projets de réduction d'émissions et d'absorption de GES. VCS est basée sur les obligations définies par les normes ISO 14064-2, ISO 14064-3 et ISO 14065 concernant la réduction des GES.

## Gouvernance

Les instances de gouvernance du groupe FDJ prennent en compte les enjeux de la responsabilité sociétale de l'entreprise :

- ◆ **Responsabilités des membres du conseil d'administration (voir paragraphe « Gouvernance »)** le Comité RSE et Jeu responsable du conseil d'administration examine la politique RSE de FDJ dans son ensemble y compris sa politique environnementale et les actions mises en œuvre au regard des risques et opportunités liés au changement climatique et rend compte de ses travaux au Conseil.

Le groupe FDJ a ainsi présenté en novembre 2020 au Comité, qui en a ensuite rendu compte au conseil, les résultats de son bilan carbone 2019, les objectifs de réduction des émissions carbone et les plans d'actions associés.

Le Comité RSE et Jeu responsable valide la part de la rémunération variable des mandataires sociaux liée aux enjeux RSE. Cette évaluation se fonde sur l'évolution de la notation extra-financière Vigeo qui couvre la thématique environnementale et la gestion des risques et opportunités liés au climat.

- ◆ **Responsabilité des directions :** plusieurs directions du Groupe sont activement impliquées dans la gestion des risques et des opportunités liés au climat :

- ◆ la direction RSE est chargée de piloter, de définir et de mettre en œuvre les actions RSE dans l'ensemble du Groupe, en particulier en matière de lutte contre le changement climatique. En 2020, elle a notamment réalisé la mise à jour de l'analyse de risques RSE parmi lesquels figurent les risques climatiques et pilote l'évaluation des actions de l'entreprise au regard des recommandations de la TCFD,

- ◆ la direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique, est en charge :

- ◆ d'identifier, hiérarchiser et traiter les risques de toutes natures (stratégiques, opérationnels, non-conformité, externes) pouvant menacer, à court ou moyen terme, la réalisation des activités ou la pérennité du Groupe,
- ◆ de recenser et d'évaluer régulièrement les dispositifs de contrôle interne, et de proposer des axes d'amélioration permettant la meilleure maîtrise de ces risques identifiés.

Ces travaux sont réalisés en lien étroit avec la Direction RSE concernant la gestion des risques climatiques ;

- ◆ le département Immobilier et Environnements de travail est en charge de définir la stratégie pour réduire les consommations énergétiques des bâtiments du groupe FDJ en France, de déployer les actions et de suivre/garantir l'atteinte des objectifs d'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables. Ces dernières jouent un rôle majeur dans la stratégie de réduction de l'empreinte carbone du Groupe (scopes 1 et 2). En 2021, la direction Immobilier et Environnements de travail sera impliquée dans les prochaines réflexions sur les risques physiques liés au changement climatique, en particulier sur le patrimoine immobilier du Groupe,

- ◆ la direction Marketing, la direction des Opérations Commerciales et la direction des Achats contribuent également avec la Direction RSE aux actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe (scope 3), s'agissant des supports de jeux.



## Stratégie

Compte tenu de son activité, FDJ est exposée à un certain nombre de risques et opportunités liés au changement climatique, qu'il s'agisse de risques de transition ou de risques physiques.

L'identification et l'évaluation des risques liés au changement climatique ont été réalisées dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques RSE, lui-même articulé avec l'exercice de cartographie annuel des risques Groupe.

Pour atténuer l'impact potentiel ou éviter les risques liés aux changements climatiques, FDJ a mis en place des actions de maîtrise des risques, qui sont présentées dans ce chapitre et synthétisées dans le tableau ci-dessous. Ce chapitre présente également une liste des opportunités identifiées liées au changement climatique. Dans le cadre de la démarche d'alignement avec la TCFD, une analyse plus approfondie des risques et opportunités liés au changement climatique sera réalisée à partir de 2021.

### Risques de transition

Risques	Principaux enjeux	Réalisations du groupe FDJ
<b>Évolutions légales et réglementaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Neutralité carbone de l'Europe à horizon 2050</li> <li>◆ Stratégie nationale bas carbone et engagement de neutralité carbone à horizon 2050</li> <li>◆ Directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments</li> <li>◆ Loi relative à la Transition énergétique pour la croissance verte qui fixe plusieurs objectifs ambitieux pour le secteur du bâtiment avec l'atteinte du niveau basse consommation d'énergie à horizon 2050</li> <li>◆ Décret tertiaire qui impose une réduction des consommations énergétiques pour les bâtiments à usage tertiaire à l'horizon 2050</li> <li>◆ Taxonomie verte de la Commission européenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ FDJ est neutre en carbone sur les trois scopes d'émissions de gaz à effet de serre depuis 2019, grâce à la mise en place d'une compensation des émissions qui n'ont pas pu être évitées.</li> <li>◆ FDJ s'est doté d'objectifs ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2025 (objectif SBT)</li> <li>◆ FDJ travaille à son alignement avec le Décret Tertiaire (définition du périmètre et des années de référence à prendre en compte, formation interne...). La 1<sup>re</sup> déclaration de conformité sera réalisée en septembre 2021.</li> </ul>
<b>Risques technologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Énergies renouvelables</li> <li>◆ Mobilité douce et transports alternatifs</li> <li>◆ Efficacité énergétique des bâtiments et des data centers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Depuis 2020, l'électricité de tous les sites du groupe FDJ en France et de toutes les agences commerciales de la filiale FDP est garantie 100 % d'origine renouvelable.</li> <li>◆ FDJ a déployé une politique favorisant la mobilité douce pour les déplacements de ses salariés (parking à vélo intérieur avec outils à disposition : pompe électrique, vestiaires, chargeurs électriques).</li> <li>◆ FDJ s'est doté d'un Contrat de performance énergétique (CPE) mis en place au siège du Groupe ; les négociations sont en cours pour élargir le périmètre des CPE sur tous les sites du Groupe en 2021.</li> <li>◆ FDJ a initié une démarche de numérique responsable en 2019 et présente un premier bilan dans la DPEF</li> </ul>
<b>Marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Accès finance verte</li> <li>◆ Attentes des investisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Depuis 10 ans FDJ investit une partie des placements en OPCVM (Organisme de placement collectif en valeurs immobilières) dans des fonds d'investissement socialement responsables</li> </ul>
<b>Réputation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Attentes des régulateurs</li> <li>◆ Relation fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ FDJ a développé une politique numérique responsable, en application notamment du Cahier des Charges fixé par l'État dans le cadre des droits exclusifs confiés au groupe FDJ.</li> <li>◆ FDJ a intégré les achats responsables (impact environnemental des fournisseurs) dans ses procédures d'achats. FDJ a pour objectif d'engager 65 % (en émissions GES liées aux achats) de ses fournisseurs dans la démarche SBT à horizon 2024.</li> </ul>

### Risques physiques

Risques	Principaux enjeux	Réalisations du groupe FDJ
<b>Chroniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Températures, précipitations, canicule, stress hydrique, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ FDJ n'a pas identifié ce risque comme significatif par le passé et réalisera une analyse plus approfondie des risques physiques en 2021.</li> </ul>
<b>Aigus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inondations, tempêtes, incendies, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ FDJ dispose d'un Plan de continuité d'activité qui englobe ces scénarios de risque avec des plans de réponse spécifiques.</li> <li>◆ FDJ aide financièrement les détaillants en difficulté dans les zones à risques. Le groupe FDJ a réalisé un don de 20 000 € au Secours populaire français en octobre 2020 à la suite des intempéries causées par la tempête « Alex » dans les Alpes-Maritimes.</li> </ul>

FDJ s'est fixé des objectifs ambitieux de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Ces objectifs ont été approuvés par l'initiative internationale, Science Based Targets, (SBT) comme étant compatibles avec un scénario de maintien du réchauffement climatique en dessous de 2 °C maximum, et cohérent avec l'Accord de Paris.

Pour mémoire, la stratégie FDJ sur la réduction des émissions directes de gaz à effet de serre se décline en quatre points (voir paragraphe « Réduire les émissions de gaz à effet de serre »).

**Gestion du risque**

La fonction Risk Management Groupe (« Enterprise Risk Management » ou « ERM »), hébergée au sein de la direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité, Éthique, couvre les risques de toutes natures auxquels le Groupe peut être confronté (stratégique, opérationnel, non-conformité, externe). Le dispositif de Risk Management contribue à adopter une approche cohérente et structurée pour les différentes étapes d'identification, d'évaluation et de traitement des risques au sein du groupe FDJ, et accompagne les métiers qui souhaitent réaliser une analyse de risques.

En 2020, la Direction RSE a réalisé en étroite collaboration avec l'entité Risk Management une mise à jour de la cartographie des risques RSE conduisant à actualiser l'univers de risques RSE (voir paragraphe « S'aligner avec les recommandations de la TCFD – Stratégie »).

**Indicateurs et objectifs**

FDJ suit et publie annuellement des indicateurs environnementaux liés à la consommation énergétique, à la consommation d'eau et à la production de déchets liés à ses activités. L'évolution de ces indicateurs, de même que leur périmètre sont mentionnés en annexe de la présente DPEF. L'activité du Groupe n'entraîne pas d'impact significatif sur les sujets de l'eau et des déchets.

Les émissions de gaz à effet de serre pour les scopes 1, 2 et 3 sont évaluées annuellement selon la méthodologie Bilan Carbone™ de l'Ademe ainsi que la méthodologie établie par le GHG Protocol (voir paragraphe « Réduire les émissions de gaz à effet de serre »)

**Perspective**

Dans le cadre des recommandations de la TCFD, FDJ continuera à suivre en 2021 cette analyse de risques et opportunités liés au changement climatique.

**5.8.2 Agir pour préserver la biodiversité**

Au-delà des actions prouvant son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique, le groupe FDJ agit depuis plusieurs années en faveur de la biodiversité pour limiter l'impact des supports de jeux sur la biodiversité forestière.

- ◆ Depuis 2012, 100 % des supports de jeux sont imprimés sur du papier issu de sources responsables certifiées FSC®. Le label FSC (Forest Stewardship Council®) a pour mission de préserver les forêts dans le monde. Cette certification favorise la diversité des essences, préserve les sols, la faune, la flore et permet de lutter contre la destruction d'habitats et des zones humides.
- ◆ En complément des projets de compensation carbone à l'étranger, FDJ finance depuis 2019 un projet (sur dix ans) de « Services Écosystémiques FSC Biodiversité » pour préserver la biodiversité en France. Ce projet innovant a pour objectif de conserver et restaurer des milieux forestiers français (Saint-Sylvestre, en Haute Vienne) pour protéger des espèces rares et menacées. Certaines espèces, notamment des chauves-souris et des oiseaux, sont d'ailleurs inscrites sur la liste rouge de l'IUCN (1). Le projet est mis en œuvre par International Paper Forest Services, titulaire d'un certificat de gestion forestière FSC® et les outils utilisés pour ce projet ont été développés avec WWF France et des experts naturalistes.
- ◆ En 2020, FDJ a poursuivi son engagement pour la préservation de la biodiversité en France en finançant le projet de conservation des écosystèmes au sein du parc naturel en Périgord Limousin, de manière à protéger les espèces menacées inscrites sur la liste rouge de l'IUCN.

- ◆ FDJ a mis en place sur ses sites en 2019 une initiative « Zéro Plastique » pour contribuer à la réduction de l'impact environnemental du plastique. Les gobelets jetables ont été remplacés par des gobelets réutilisables et des bouteilles thermos ont été distribuées à chaque collaborateur du Groupe pour remplacer les bouteilles d'eau en plastique. En 2020, cette initiative a permis d'éviter 509 490 gobelets jetables et 40 000 bouteilles en plastique et d'économiser 8 050 kgeqCO<sub>2</sub> et 42 773 litres d'eau.
- ◆ En 2020, FDJ a réalisé une deuxième Analyse de cycle de vie (ACV) (2) de ses supports de jeux, avec pour objectif de quantifier l'impact des supports de jeux sur l'environnement et la biodiversité, et d'élaborer une feuille de route d'écoconception avec des solutions pratiques à mettre en place. Cette étude a confirmé que l'impact majeur sur l'environnement se situe au niveau de la fabrication du papier et de l'impression des tickets de grattage. Concernant la biodiversité, 98 % des impacts proviennent de l'exploitation forestière. L'empreinte biodiversité des supports de jeux a été mesurée grâce à l'outil, Global Biodiversity Score (GBS) (3), développé par CDC Biodiversité (Caisse des dépôts et consignations). À la suite de l'ACV, le groupe FDJ a initié une feuille de route qui sera précisée et mise en œuvre à partir de 2021. FDJ a également initié un projet, en collaboration avec FSC France, WWF France et CDC Biodiversité, pour intégrer les exigences du label FSC dans l'outil GBS, afin de valoriser son impact positif sur la biodiversité.

**Indicateur de performance : part des supports de jeux imprimés sur du papier issu de sources responsables certifiées FSC®**

	2019	2020
Groupe FDJ	100 %	100 %

**Sensibiliser à la préservation de l'environnement et de la biodiversité**

FDJ s'attache à sensibiliser ses joueurs, détaillants et collaborateurs à réduire leur impact sur l'environnement en adoptant de bonnes pratiques.

Dans le cadre d'un COOC RSE (formation en ligne pour former les collaborateurs à la politique RSE de l'entreprise), les collaborateurs FDJ ont été formés à la démarche environnementale de FDJ.

FDJ participe également à la « Semaine Européenne du Développement Durable » dont le thème choisi en 2020 était le lien entre la biodiversité et le plastique. Des conférences ont été organisées pour sensibiliser les collaborateurs aux impacts des déchets plastiques sur la biodiversité et également aux projets que FDJ met en place pour préserver la biodiversité en France et dans le monde.

Les collaborateurs FDJ, très engagés dans la préservation de l'environnement, ont créé une association « Mon petit geste pour la planète » pour partager des bonnes pratiques écoresponsables du quotidien.

(1) Union internationale pour la conservation de la nature.

(2) La première analyse de cycle de vie des supports de jeux a été réalisée en 2009 et elle tenait compte de l'impact de FDJ sur l'environnement uniquement et non pas sur la biodiversité.

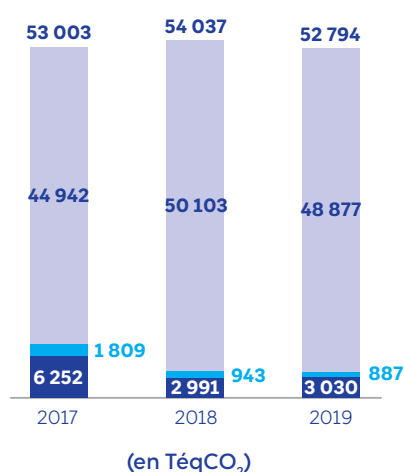
(3) Global Biodiversity Score (GBS) est un outil créé par CDC Biodiversité en mai 2020 pour permettre aux entreprises et institutions financières de mesurer leur empreinte biodiversité.

## 5.9 Annexe : indicateurs de suivi complémentaires

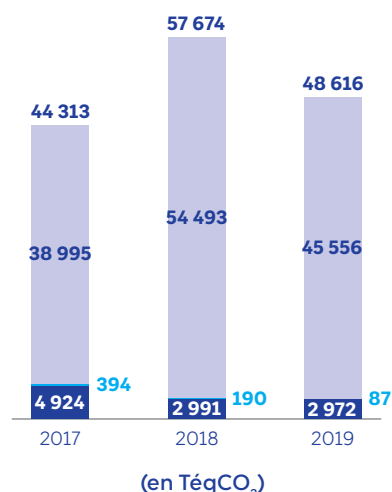
Le tableau ci-dessous présente des indicateurs complémentaires à ceux associés aux risques de la déclaration de performance extra-financière. Il constitue également un socle de suivi nécessaire au pilotage de la RSE.

	Périmètre	2018	2019
Émissions de gaz à effet de serre		57 674	48 616

### BILAN CARBONE™ (ADEME)



### BILAN CARBONE (GHG PROTOCOL)



◆ Scope 1    ◆ Scope 2    ◆ Scope 3    ◆ Scope 1    ◆ Scope 2    ◆ Scope 3

Pour mémoire, les émissions de GES étaient mesurées uniquement selon la méthodologie Bilan Carbone™ de l'Ademe jusqu'à 2017. Depuis cette date, la mesure GHG Protocol est la méthodologie retenue pour être en conformité avec les objectifs SBT. Les principales différences entre la mesure GHG Protocol et la méthodologie Bilan Carbone™ (Ademe), concernent la mesure des « immobilisations »<sup>(1)</sup> et de l'énergie renouvelable<sup>(2)</sup>.

	Périmètre	2019	2020
Consommation de fioul au cours de l'exercice	Groupe	0 litre	0 litre
La consommation de fioul est liée aux groupes électrogènes			
Consommation de gaz au cours de l'exercice	Agences FDP et site de Saint-Mard	298 646 kWh	1 340 022 kWh
Consommation d'électricité au cours de l'exercice	Agences FDP, sites de Boulogne-Billancourt (Delta, Aguesseau - hors groupe froid, Morizet), Saint-Mard, Saint-Witz, Villepinte et Vitrolles	19 263 930 kWh	19 574 467 kWh
Consommation d'eau au cours de l'exercice	Sites de Vitrolles, Saint-Witz, Saint-Mard, Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau)	12 471 m <sup>3</sup>	20 969 m <sup>3</sup>
Consommation d'énergie renouvelable	Groupe	100 %	100 %
Part de déchets recyclés	Sites de Vitrolles, de Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau) et Paris Nord (Villepinte, Saint-Mard, Saint-Witz)	55 %	40 %

Une grande partie des DIB (déchets industriels banals) n'est pas comptabilisée dans les déchets recyclés. Elle est traitée en vue d'une valorisation énergétique pour produire de l'électricité ou alimenter un réseau de chaleur pour des foyers.

Information sur les conditions de santé et sécurité au travail Groupe

FDJ maintient son système de management santé et sécurité au travail (SST). FDJ est engagée depuis plusieurs années dans la formation et la sensibilisation, à la sécurité, la prévention et l'analyse des risques, auprès de ses managers, collaborateurs, prestataires, fournisseurs. Développer la culture SST de prévention et partager les bonnes pratiques restent des objectifs clairs et communs au sein du groupe FDJ. L'entreprise s'appuie sur une démarche 45 001 et sur un plan de contrôle de son système de management au sein du groupe et poursuit son déploiement autour de la veille réglementaire, d'audit externe, de suivis de progrès, de plan d'actions et de reporting de performance attachés au fonctionnement de son système de management de la santé et sécurité au travail. Cette démarche sert la stratégie du groupe FDJ, anticipe les modes de travail et contribue à l'attractivité de la marque employeur.

En 2019, FDJ a notamment signé des accords groupes de participation, de télétravail et CSE qui s'inscrivent dans une démarche vertueuse de développement du Mieux Vivre et travailler ensemble à l'ère du numérique et dans la démarche de RSE.

(1) La méthodologie Bilan Carbone™ comptabilise l'ensemble des immobilisations alors que la méthodologie GHG prend uniquement en compte les émissions des immobilisations acquises sur l'année.

(2) La méthodologie GHG Protocol (approche « market based ») comptabilise les émissions évitées par l'achat d'énergies renouvelables contrairement à la méthodologie de l'Ademe.

	Périmètre	2019	2020
Taux d'absentéisme	FDJ	3,33	2,84
	FDP	4,82	3,74
	FDI	0,29	0,72
	FDM	4,07	3,55
	Pacifique des Jeux	1,35	1,82
	FGS France	1,49	1,14
	FGS Canada	NA	-
	FDJD	1,17	0,63
	FGS UK	2,00	1,71
	Sporting Group	ND	0,55
Taux de fréquence des accidents du travail	FDJ	4,33 <sup>(1)</sup>	1,84
	FDP	7,69	1,37
	FDI	-	-
	FDM	-	-
	Pacifique des Jeux	-	-
	FGS France	-	-
	FGS Canada	NA	-
	FDJD	-	-
	FGS UK	-	-
	Sporting Group	ND	-
Taux de gravité des accidents du travail	FDJ	0,06 <sup>(1)</sup>	0,03
	FDP	0,29	0,02
	FDI	-	-
	FDM	-	-
	Pacifique des Jeux	-	-
	FGS France	-	-
	FGS Canada	NA	-
	FDJD	-	-
	FGS UK	-	-
	Sporting Group	ND	-
Nombre d'accidents mortels	FDJ	-	-
Salaire moyen des collaborateurs	FDJ	4,32 k€	4,39 k€
	Groupe	4,32 k€	4,21 k€
Salaire médian de collaborateurs	FDJ	3,90 k€	4,02 k€
	Groupe	3,63 k€	3,73 k€
Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passés dans des usines situées pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social	FDJ	100 %	100 %
Part des placements en OPCVM dans des fonds d'investissement socialement responsables	FDJ	20,4 %	31,6 %
Les conditions particulières relatives à l'année 2020, se sont traduites par des montants d'investissements particulièrement élevés sur des supports d'investissement socialement responsable (ISR) d'où ce résultat très supérieur au plancher de 20 % fixé pour l'année 2020.			
Taux d'assiduité au conseil d'administration	FDJ	90,4 % <sup>(2)</sup>	92 %
Part des femmes au conseil d'administration	FDJ	40 % <sup>(3)</sup>	50 %
Actionnariat salarié	Groupe FDJ	4,4 % <sup>(4)</sup>	3,9 %

(1) Modification de la donnée 2019 suite à une requalification d'accidents de trajets en accidents de travail.

(2) Le taux d'assiduité a été calculé en moyennisant le taux d'assiduité de chaque membre du conseil d'administration sur l'année.

(3) La part des femmes au conseil d'administration a été calculée avant l'introduction en Bourse de FDJ, soit du 1er janvier 2019 au 21 novembre 2019.

(4) Actionnariat salarié au 31 décembre 2019.

**Rapport de l'organisme  
tiers indépendant  
sur la déclaration  
consolidée de performance  
extra-financière**

**A6**

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'assemblée générale de la société La Française des Jeux

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société La Française des Jeux (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant et accrédité par le Cofrac (accréditation Cofrac Inspection n° 3-1060 dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

## Responsabilité de l'entité

Il appartient au conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont disponibles sur le site internet.

## Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

## Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ◆ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ◆ la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- ◆ le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◆ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

## Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- ◆ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- ◆ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi que les informations prévues au 2° alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- ◆ nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- ◆ nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- ◆ nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- ◆ nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ◆ nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
  - ◆ des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - ◆ des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir La Française des Jeux et la société Française de Patrimoine et couvrent environ 80 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- ◆ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre début novembre 2020 et début-février 2021 sur une durée totale d'intervention de 5 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions des ressources humaines, de la conformité et gestion des risques, de la santé et sécurité, de l'environnement et des achats.

## Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 12 février 2021

L'un des commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Paul Collignon

Associé

Pascal Baranger

Directeur au sein du Département Développement Durable

# Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

## Indicateurs clefs de performance et autres résultats quantitatifs

- ◆ Taux de conformité globale aux critères Jeu responsable et Sécurité ;
- ◆ Montant et pourcentage du budget global d'achats d'espaces télévisés consacré aux communications sur le Jeu responsable ;
- ◆ Part des Playscan™ rouge/jaune/vert ;
- ◆ Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu responsable ;
- ◆ Nombre de participants réunis pour les ateliers proposés aux grands gagnants ;
- ◆ Pourcentage des détaillants ayant une bonne connaissance du plan de lutte anti-blanchiment mis en place par l'entreprise ;
- ◆ Nombre de déclarations de soupçons à TRACFIN ;
- ◆ Taux d'impayés des paiements CB à distance ;
- ◆ Nombre de collaborateurs sensibilisés au RGPD ainsi qu'à l'éthique et à l'anticorruption ;
- ◆ Taux d'impôts du groupe FDJ ;
- ◆ Nombre d'alertes d'atypismes forts transmises à la Plateforme nationale ;
- ◆ Le délai de paiement moyen ;
- ◆ Montant et pourcentage des achats en valeur réalisés en France ;
- ◆ Montant et pourcentage des achats réalisés auprès de petites et moyennes entreprises (PME) et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) ;
- ◆ Montant des achats réalisés auprès d'établissements et service d'aide par le travail (ESAT) ;
- ◆ Nombre de fournisseurs évalués en 2020 ;
- ◆ Pourcentage de la masse salariale de FDJ SA consacré à la formation ;
- ◆ Nombre et pourcentage des collaborateurs ayant fait l'objet d'une mobilité au sein du Groupe ;
- ◆ Nombre total d'heures de formation de FDJ SA ;
- ◆ Part des collaborateurs FDJ SA ayant reçu une formation dans l'année ;
- ◆ Nombre d'accords signés au sein de FDJ (évolution 2019/2020) ;
- ◆ Pourcentage des femmes, et des managers femmes, au sein de FDJ SA et du groupe FDJ ;
- ◆ Score sur l'index « égalité femmes-hommes » (FDJ SA, FDP et FGS France) ;
- ◆ Taux handicap du groupe FDJ SA ;
- ◆ Nombre et part des alternants au sein de FDJ SA et du groupe FDJ ;
- ◆ Taux d'absentéisme FDJ SA ;
- ◆ Salaire moyen et médian des collaborateurs FDJ SA et du groupe FDJ ;
- ◆ Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe ;
- ◆ Nombre d'organisations de la société civile (OSC) membres du Laboratoire sociétal ;
- ◆ Nombre d'associations soutenues par la Fondation d'entreprise FDJ ;
- ◆ Montant des soutiens financiers accordés par la Fondation d'entreprise FDJ ;
- ◆ Contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB) ;
- ◆ Nombre d'emplois créés ou pérennisés ;
- ◆ Contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière bar-tabac-presse ;
- ◆ Total des émissions GES et pourcentage de réduction des émissions GES ;
- ◆ Pourcentage des supports de jeux imprimés sur du papier certifié FSC ;
- ◆ Part des objets promotionnels achetés dans les pays à risque et certifiées SA 8000/audit social ;
- ◆ Consommation de fioul, de gaz, d'électricité et d'eau au cours de l'exercice ;
- ◆ Consommation d'énergie renouvelable ;
- ◆ Part des déchets recyclés.



## Informations qualitatives (actions et résultats)

- ◆ Visite-mystère « *testing* mineurs » ;
- ◆ Affiche d'interdiction du jeu des mineurs : nouvelle couleur (orange) déployée dans le réseau de points de vente ;
- ◆ Élargissement du périmètre de joueurs dont l'activité de jeu présente des risques & abaissement du plafond de mise quotidienne à 140 € par jour ;
- ◆ Ateliers proposées aux gagnants sur différentes thématiques ;
- ◆ Projet d'« Entraide-auto-support » piloté par la Sedap ;
- ◆ Renforcement du plan d'actions pour lutter contre la fraude ;
- ◆ Renforcement de la mobilisation de la force de vente sur les sujets de lutte contre le blanchiment via le réseau de référents « antiblanchiment » ;
- ◆ Baromètre et auto-évaluation sur la lutte antiblanchiment dans le magazine Profession Jeux ;
- ◆ Renforcement des mesures d'audit technique ;
- ◆ FondAction du football ;
- ◆ Participation au projet de création d'un référentiel pour l'intégrité du sport lancé par le ministère des Sports et piloté par l'Afnor ;
- ◆ Création de deux campagnes de communication pour sensibiliser les collaborateurs aux thèmes de la lutte contre la corruption et aux règles propres au Groupe ;
- ◆ Création de FDJ Services ;
- ◆ Adhésion à l'association Pas@Pas pour l'aider dans le *sourcing* d'entreprises du secteur protégé et adapté ;
- ◆ Mis en place de l'accès libre pour tous les collaborateurs à une plateforme de formation complétée de *call* individuels (formation anglais) ;
- ◆ Actualisation de la démarche GPEC ;
- ◆ Signature de l'accord relatif au Groupe et au Comité de Groupe et à la mise en place de délégué syndicaux de Groupe du 22 avril 2020 ;
- ◆ Signature de l'accord relatif à la pose et au don de congés et de jours de repos en raison de l'épidémie Covid-19 du 7 avril 2020 ;
- ◆ Participation au Duoday en distanciel durant la SEEPH (du 16 au 20 novembre) Co-présentation du tirage du Loto® sur TF1 le 18 novembre par une collaboratrice du groupe FDJ en situation de handicap ;
- ◆ Mise en place d'un service d'accompagnement personnel et un service d'assistance sociale pour tous les collaborateurs du Groupe « FDJ Group For Me » ;
- ◆ Étude interne 2020 du taux d'engagement des collaborateurs FDJ ;
- ◆ Fondation FDJ : Projets « Chacun en mouvement » et « Démos » de la Philharmonie de Paris ;
- ◆ Séminaire du collectif FDJ Sport Factory réunissant 27 athlètes ;
- ◆ Constitution d'un Comité des Parties prenantes afin d'accroître le dialogue entre le Groupe et les acteurs ;
- ◆ Mise à la disposition des détaillants un dispositif d'écoute dédié ;
- ◆ Engagement auprès des détaillants afin de les aider à respecter les consignes sanitaires pendant la crise sanitaire ;
- ◆ Électricité garantie 100 % d'origine renouvelable des sites FDJ (sites de Boulogne, Paris Nord et Vitrolles) et de toutes les agences commerciales de la filiale FDP ;
- ◆ Virtualisation des serveurs du datacenter ;
- ◆ Labellisation « TCO certified » de tous les ordinateurs ;
- ◆ Analyses de cycle de vie (ACV) des supports de jeux.



**Rapport spécial  
des commissaires  
aux comptes  
sur les conventions  
réglementées**

**A7**

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

À l'assemblée générale de la société La Française des Jeux,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que sur les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions, dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

### Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

## Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

### Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### Avec l'État ou un organisme public de l'État

*Personnes concernées* : L'État, actionnaire de La Française des Jeux, disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, et l'Administrateur représentant l'État, Monsieur S. Badirou-Gafari (jusqu'au 3 septembre 2019), Monsieur E. Bossière (à compter du 3 septembre 2019) et Monsieur Charles Sarrazin (à compter du 9 mars 2020).

## Convention tripartite entre La Française des Jeux, MDB Services et la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) dans le cadre d'un appel d'offres lancé par le DGFIP

### Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 23 juillet 2019 a autorisé La Française des Jeux à signer une convention tripartite avec MDB Services et la DGFIP.

Dans le cadre d'un appel d'offres initié par la DGFIP, La Française des Jeux, associée à la Confédération des buralistes, a conclu une convention tripartite sur le marché des services d'encaissement pour compte de tiers en points de vente pour l'externalisation des encaissements en numéraire et en carte bancaire des trésoreries publiques. Cette externalisation est conclue pour une durée de 5 ans maximum, avec un renouvellement chaque année, à compter du 23 juillet 2019, date de signature de l'acte d'engagement par MDB Services, mandataire du groupement constitué entre La Française des Jeux et MDB Services pour répondre à l'appel d'offres de la DGFIP et valant date d'attribution du marché et de mise en place de la convention.

Sur le plan financier, la convention prévoit le paiement à La Française des Jeux d'un montant minimum de 3,55 € par transaction et d'un montant de 1 160 k€HT au titre des prestations de pilotage du projet, de développement des systèmes et de formation des détaillants.

Cette convention a généré un chiffre d'affaires de 2 145 milliers d'euros HT sur la période.

### Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre conseil d'administration a considéré que cette convention s'inscrit dans le cadre de la stratégie de l'entreprise et visant à développer des sources de revenus complémentaires pour son réseau commercial et à mutualiser l'utilisation de ses infrastructures en points de vente.

## Cautionnement consenti par La Française des Jeux au profit de la DGFIP

### Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 23 juillet 2019 a autorisé la mise en place d'un cautionnement par La Française des Jeux, en vue de l'instauration d'une garantie bancaire au profit de la DGFIP.

Dans le cadre de l'attribution du marché de l'externalisation des encaissements de la DGFIP visé ci-dessus, La Française des Jeux s'est portée caution au profit de l'établissement bancaire émetteur de la garantie bancaire prévue par le marché, en contre-garantie de la garantie bancaire consentie par l'établissement bancaire au profit de la DGFIP, pour un montant de 19 millions de d'euros. Cette caution est accordée pour la durée du marché et a minima jusqu'en juillet 2024.

Au cours de l'exercice 2020, une caution de 4 M€, qui figure en engagement donné hors bilan, a été accordée à ce titre par La Française des Jeux.

### Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre conseil d'administration a considéré que la mise en place de ce cautionnement était une des conditions fixées par l'appel d'offres initié par la DGFIP, en cas d'attribution du marché de l'externalisation des encaissements.

## Convention avec l'État

### Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 16 octobre 2019 a autorisé La Française des Jeux à conclure une convention avec l'État, qui a pour objet, d'une part, d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de La Française des Jeux (changements de loi ou de réglementation) et, d'autre part, d'anticiper la période de fin des droits exclusifs.

La convention a été conclue le 17 octobre 2019 et expire le 22 mai 2044, date de fin des droits exclusifs conférés à La Française des Jeux en application de la loi dite Pacte.

Elle prévoit qu'en cas de changement significatif de la législation ou de la réglementation qui, soit présente un lien direct avec la fiscalité applicable aux jeux de loteries ou aux pronostics sportifs exploités en réseau physique de distribution, soit est de nature à affecter cette exploitation soit, enfin, a pour effet de réduire le périmètre ou la durée des droits exclusifs dont est titulaire La Française des Jeux, cette dernière se rapproche de l'État pour examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités de La Française des Jeux, appréciées sur une base consolidée. Dans l'affirmative, La Française des Jeux peut proposer à l'État, qui s'engage à les examiner, les mesures qu'elle estime nécessaires pour permettre la poursuite de ses activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées.

S'agissant des clauses relatives aux conséquences de la fin des droits exclusifs, la convention prévoit que les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations. La liste de ces biens sera effectuée par l'État et La Française des Jeux, de manière contradictoire, dans un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention.

Au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, La Française des Jeux garantit à l'État ou à tout titulaire des droits exclusifs, le transfert ou la jouissance, à titre gratuit, de tous droits d'auteur, marques et demandes de dépôt de marque, droits sur les dessins et modèles, logos, noms de domaine, en vigueur en France et relatifs aux activités opérées sous droits exclusifs. De même, pour les logiciels et brevets, il est prévu qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, La Française des Jeux accorde à l'État ou à l'éventuel nouveau titulaire des droits exclusifs une licence à titre gratuit portant sur les logiciels et brevets strictement nécessaires à l'exploitation de ces droits en France et dont La Française des Jeux est propriétaire, pour une durée limitée à 18 mois à compter de la fin des droits exclusifs de La Française des Jeux.

La convention précise par ailleurs que, au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, l'État et La Française des Jeux se rapprocheront pour examiner la situation des personnels affectés à l'exploitation des droits exclusifs, et notamment les conditions de leur reclassement et de leur reprise, le cas échéant, par l'éventuel titulaire des droits exclusifs. Il est prévu que La Française des Jeux procède alors, dans la mesure du possible, au reclassement des salariés concernés.

La convention résilie la convention liant La Française des Jeux et l'État, en date du 29 décembre 1978, telle que modifiée, laquelle ne contient aujourd'hui, à la suite d'avenants successifs, qu'une seule stipulation résiduelle, relative à l'indemnisation des terrains, bâtiments, installations et immeubles appartenant à La Française des Jeux en cas de fin des droits exclusifs.

Cette convention n'a eu aucun impact financier pour La Française des Jeux au cours de l'exercice 2020.

### Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre conseil d'administration a considéré que la conclusion de cette convention permet d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de La Française des Jeux (changements de loi ou de réglementation) ainsi que la période de fin des droits exclusifs.

## Conventions de garantie et de placement, l'une dans le cadre du placement global garanti (PGG) et l'autre dans le cadre de l'offre publique à prix ouvert (OPO), à conclure entre l'État, La Française des Jeux et les banques en charge des placements

### Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 4 novembre 2019 a approuvé deux conventions de garantie et de placement, l'une dans le cadre du PGG et l'autre dans le cadre de l'OPO, à conclure entre l'État, La Française des Jeux et les banques en charge des placements.

Aux termes de ces contrats :

- ◆ les banques s'engageaient à placer les actions La Française des Jeux auprès du public en France et auprès des investisseurs institutionnels en France et à l'étranger ;
- ◆ La Française des Jeux donnait un certain nombre de déclarations et garanties au profit des banques, portant sur le caractère exact précis et sincère des informations figurant dans le prospectus d'admission, le prospectus international et la documentation promotionnelle et sur l'absence d'omissions de nature à en altérer la portée ;
- ◆ La Française des Jeux s'engage à indemniser, sans limitation de montant, les banques en cas de mise en jeu de leur responsabilité dans le cadre des placements ;
- ◆ La Française des Jeux s'engage à ne pas émettre ou céder de titres pendant une période de 18 mois suivant le règlement-livraison des actions vendues par l'État, soit le 22 novembre 2019.

Ces contrats ont été conclus le 20 novembre 2019 et n'ont eu aucun impact financier pour La Française des Jeux au cours de l'exercice 2020.

### Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre conseil d'administration a considéré que la conclusion de ces conventions permettait la réalisation de la privatisation de La Française des Jeux par voie d'introduction en Bourse, en garantissant le placement de ses titres auprès du public et des investisseurs institutionnels.

## Avec l'Observatoire des Jeux, organisme public de l'État

Personne concernée : L'État, actionnaire de La Française des Jeux, disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

### Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 22 mars 2016 a autorisé La Française des Jeux à signer, avec l'Observatoire des Jeux (ODJ), une convention-cadre d'échange, à titre gratuit, d'informations et de données en vue notamment d'améliorer l'analyse et la connaissance des comportements des joueurs et de compléter ainsi le dispositif de prévention du jeu excessif. Cette convention a été signée le 3 mars 2016 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier consiste en les frais exposés par La Française des Jeux pour la production et la transmission des informations et données concernées.

### Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre conseil d'administration a considéré que la conclusion de cet accord constitue, pour La Française des Jeux, un moyen de compléter son dispositif de prévention du jeu excessif, conformément aux dispositions qui lui sont applicables, en renforçant sa collaboration avec l'Observatoire des Jeux.

## Avec l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne, organisme public de l'État

Personne concernée : L'État, actionnaire de La Française des Jeux disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

### Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 1<sup>er</sup> juillet 2015 a autorisé La Française des Jeux à signer, avec le ministre des Finances et des Comptes Publics et l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne (ARJEL), un protocole d'échange, à titre gratuit, d'informations en matière de prévention de la manipulation des compétitions sportives en lien avec des paris sportifs, votre société étant pour sa part investie par les dispositions réglementaires qui s'appliquent à ces monopoles de veiller à l'intégrité des opérations de jeu et à la lutte contre la fraude, le blanchiment et les activités criminelles associées. Cette convention a été signée le 1<sup>er</sup> juillet 2015 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier pour votre société consiste en les frais exposés par elle pour la sécurisation du système d'échanges d'alertes et d'information avec l'ARJEL.

### Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre conseil d'administration considère que cette convention permet la mise en place d'un mécanisme d'alertes croisées entre l'ARJEL et FDJ sur les paris atypiques et suspects constatés par la première sur le segment des paris en ligne et/ou la seconde sur celui des paris sportifs commercialisés sous droits exclusifs dans son réseau physique de distribution. Cette convention vise à renforcer l'efficacité de la lutte contre le trucage des matchs en lien avec des paris. Elle constitue, pour FDJ, un moyen de veiller à l'intégrité des opérations de jeu et à la lutte contre la fraude, le blanchiment et les activités criminelles associées, conformément aux dispositions qui lui sont applicables.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 12 février 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

Jean-François Viat

Nadège Pineau









Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert  
sur papier FSC mixte 70 %, issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80  
INFORMATION DESIGN



LA FRANÇAISE DES JEUX  
SIÈGE SOCIAL  
3-7 QUAI DU POINT DU JOUR  
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT  
01 41 10 35 00  
[WWW.GROUPEFDJ.COM](http://WWW.GROUPEFDJ.COM)