



RAPPORT FINANCIER & RSE

FDJ 6



Chaque jour est une chance.

SOMMAIRE

Le mot de la Présidente	2
Chiffres clés	4

1. Rapport de gestion

1.1. <i>Activité du Groupe</i>	8
1.2. <i>Analyse financière et gestion des risques financiers</i>	12
1.3. <i>Responsabilité sociétale</i>	23

3. Comptes individuels

3.1. <i>Compte de résultat</i>	112
3.2. <i>Bilan</i>	114
3.3. <i>Tableau des flux de trésorerie</i>	116
3.4. <i>Notes annexes</i>	117
3.5. <i>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes individuels</i>	133

2. Comptes consolidés

2.1. <i>Compte de résultat consolidé</i>	76
2.2. <i>Résultat global consolidé</i>	77
2.3. <i>Bilan consolidé</i>	78
2.4. <i>Tableau des flux de trésorerie consolidés</i>	80
2.5. <i>Tableau de variation des capitaux propres consolidés</i>	81
2.6. <i>Notes annexes</i>	82
2.7. <i>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</i>	107

4. Contrôle interne

4.1. <i>Gouvernement d'entreprise et fonctionnement du Conseil d'administration</i>	138
4.2. <i>Dispositif de gestion de risques et de contrôle interne mis en place au sein du groupe La Française des Jeux</i>	142
4.3. <i>Conclusions</i>	149



Pour un jeu récréatif et responsable

2^e

**Loterie
européenne**

26
millions

de joueurs

4^e

**Loterie
mondiale**

Héritière de la Loterie nationale, créée en 1933 pour réparer les dommages liés au traumatisme de la Grande Guerre, FDJ® continue de séduire Les Français en restant fidèle à ses valeurs originelles d'égalité, de confiance et de partage.



PORTER LOIN L'AUDACE DE FDJ

FDJ a connu une année 2016 record avec des ventes en hausse de plus de 4,6 %. Quel est le secret de cette croissance ?

Stéphane Palleg: Ces résultats témoignent des premiers succès de la mise en œuvre de notre plan stratégique FDJ 2020 qui place le numérique et l'innovation au cœur de notre activité.

FDJ a réalisé une belle année avec des ventes qui ont passé la barre des 14 Mds€, soit environ + 600 M€ par rapport à l'année précédente.

Les jeux à gratter et interactifs enregistrent une croissance continue (+ 7 %) et génèrent 48 % de nos ventes. L'année a également été marquée par la progression des ventes de paris sportifs, de 11 % à 2,5 Mds€. Cette activité a profité de l'engouement des Français pour l'UEFA EURO 2016™ et les Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio.

FDJ a également célébré les 40 ans de Loto® qui reste toujours le jeu préféré des Français.

Plus de 17 millions de joueurs ont tenté leur chance en 2016.

Ce bilan très satisfaisant s'inscrit dans le respect de notre modèle de Jeu Responsable pleinement intégré à l'activité et à la performance globale de FDJ.

La transformation numérique occupe une place centrale dans le projet FDJ 2020. Où en êtes-vous aujourd'hui ?

SP : Le secteur du jeu poursuit sa mutation partout dans le monde, avec l'apparition de nouveaux jeux et de nouvelles générations de clients aux usages plus digitaux. FDJ s'engage dans cette révolution numérique avec un investissement de 500 millions d'euros d'ici à 2020 pour faire évoluer son socle informatique, numériser son réseau de distribution et démultiplier sa capacité d'innovation. Depuis deux ans, nous avons engagé 190 M€ dont 88 M€ en 2016 dans des investissements d'avenir pour opérer cette transformation.

Un des objectifs du projet stratégique est la conquête de nouvelles générations de clients. Quels sont vos leviers pour y parvenir ?

SP : Nous souhaitons fidéliser notre bassin de joueurs – 26 millions de clients – mais aussi élargir et rajeunir notre clientèle en ciblant les jeunes adultes et les femmes. Nous renouvelons sans cesse notre offre en ajoutant de l'innovation dans la mécanique des jeux traditionnels, en créant de nouveaux jeux ludiques et interactifs et en imaginant de nouvelles applications mobiles qui permettent notamment de préparer les prises de jeu. Cette dynamique se déploie dans un cadre privilégiant des pratiques de jeux récréatives et responsables. Un engagement que nous partageons avec nos 31 100 points de vente sur le territoire qui distribuent notre offre et dont la vocation est aussi de prolonger l'expérience client sur le lieu de vente. Notre réseau a ainsi été équipé de terminaux et afficheurs numériques afin de renforcer l'interactivité avec nos joueurs.



Stéphane Pallez

Présidente-Directrice
Générale
de FDJ®

Vous avez lancé une nouvelle marque commerciale à l'international, « FDJ Gaming Solutions ». Quelles sont les ambitions de cette marque à l'export ?

SP : FDJ est actuellement la 2^e loterie européenne et la 4^e au niveau mondial. Notre ambition est de devenir le premier partenaire des loteries dans le monde, en nous appuyant notamment sur notre technologie. Les loteries sont en attente de jeux et de services « de rupture ». Nous souhaitons capitaliser sur le savoir-faire issu de nos investissements dans le numérique. C'est précisément la vocation de « FDJ Gaming Solutions » qui pourra leur fournir des technologies, des contenus et des services.

La démarche RSE de FDJ est aussi d'avoir un impact positif sur son environnement global. Quelle est votre conception de l'engagement sociétal ?

SP : FDJ redistribue près de 95 % des mises à ses joueurs, à son réseau de distribution et plus largement à la collectivité. Par son activité et les filières économiques qu'elle soutient, notamment dans le domaine du sport, FDJ apporte une contribution substantielle à l'économie et à l'emploi en France. Au-delà, à travers son modèle de redistribution vertueux, FDJ défend l'égalité des chances, par le jeu bien sûr, mais aussi au travers d'actions qui nous tiennent à cœur, comme la parité, le sport au féminin,

le handicap ou encore la solidarité. Notre fondation d'entreprise cultive d'ailleurs cette valeur de solidarité depuis plus de 20 ans en soutenant durablement de nombreuses associations.

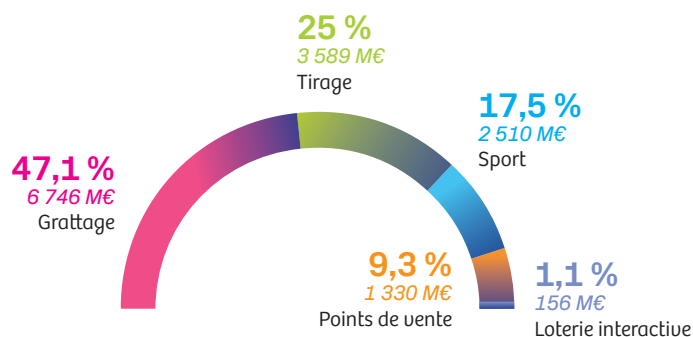


EN BREF en 2016

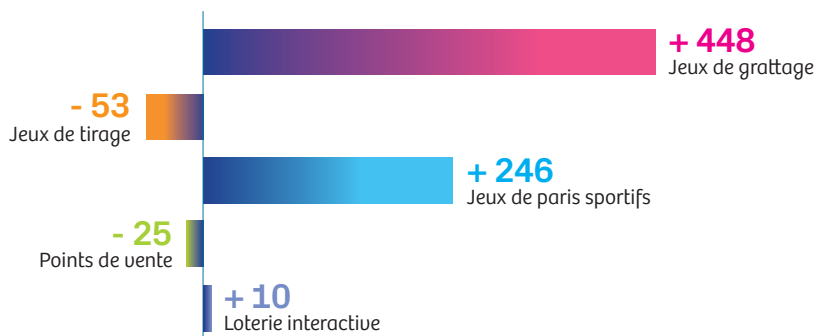
UN NOUVEAU RECORD DE MISES

14,3
MDS€

RÉPARTITION TOTALE DES MISES



RÉPARTITION DES MISES TIRÉE PAR LE GRATTAGE ET LES PARIS SPORTIFS (M€)



PRÈS DE 95 % DES MISES REDISTRIBUÉES

66,6 %

aux gagnants

21,8 %

à la collectivité

6,1 %

au réseau de distribution

20,3 M

JOUEURS DE TIRAGE

**En
2016**

3,5 M

PARIEURS SPORTIFS

18,7 M

JOUEURS DE GRATTAGE

10,6 €

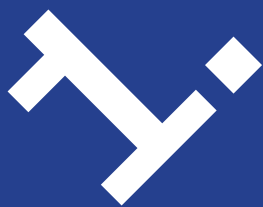
de mise hebdomadaire
par joueur

31 100

POINTS DE VENTE

2,8 M

JOUEURS DE JEUX
DE POINTS DE VENTE



Rapport de gestion

1.1. ACTIVITÉ DU GROUPE 8

- 1.1.1. FDJ modernise son offre et s'ouvre à des partenaires extérieurs pour répondre encore mieux aux attentes des joueurs 8
- 1.1.2. FDJ renforce le soutien à son réseau en lui apportant plus de valeur ajoutée grâce à une fonction commerciale repensée 10
- 1.1.3. Des cibles à (re)conquérir pour consolider le modèle de jeu extensif FDJ 11

1.2. ANALYSE FINANCIÈRE ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS 12

- 1.2.1. Éléments relatifs au compte de résultat du Groupe 12
- 1.2.2. Résultat des 5 derniers exercices 15
- 1.2.3. Activité par filiales et participations 16
- 1.2.4. Grands ratios bilantiels 18
- 1.2.5. Trésorerie et flux de financement 19
- 1.2.6. Gestion des risques 19
- 1.2.7. Dettes fournisseurs par échéance 20
- 1.2.8. Événements post-clôture 21

1.3. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE 23

- 1.3.1. Notre politique RSE 24
- 1.3.2. ENGAGÉS pour divertir et protéger 32
- 1.3.3. INTÈGRES pour garantir le respect de l'éthique 41
- 1.3.4. SOLIDAIRES pour être utiles à tous 46
- 1.3.5. PIONNIERS pour faire bouger les lignes 48
- 1.3.6. Reporting RSE 50

1.1.

Activité du Groupe



1.1.1. FDJ modernise son offre et s'ouvre à des partenaires extérieurs pour répondre encore mieux aux attentes des joueurs

FDJ doit renouveler son offre pour toucher les clients de demain. Le projet de FDJ à horizon 2020 inclut un objectif de numérisation de l'offre à hauteur de 20 % de ses mises. Cet objectif intègre bien sûr les ventes réalisées en ligne mais aussi dans son réseau physique avec l'utilisation de services numérisés. Les premiers résultats sont déjà visibles avec **des mises numérisées qui ont progressé de 65 % en 2016 pour atteindre 0,9 Md€** et qui représentent 6,5 % du total des mises (vs 4,1 % en 2015). Cet indicateur traduit bien l'évolution des usages des clients FDJ qui ont un comportement de plus en plus omnicanal et souhaitent que leurs points de vente soient connectés. L'augmentation sensible du pourcentage de ventes numérisées s'explique notamment par le succès rencontré par les prises de jeu dématérialisées depuis l'application ParionsSport Point de vente lancée en 2015. Les paris réalisés sur cette application ont été boostés par les deux rendez-vous majeurs qu'étaient l'UEFA EURO 2016™ et les Jeux Olympiques, et ont atteint 16 % des prises de jeu sur l'année 2016.

Forts du succès des prises de jeu dématérialisées sur le sport, **les e-bulletins Loto® et Euro Millions-My Million** ont été lancés en mai. FDJ a profité de cet événement pour repenser les applications des deux jeux selon des critères de simplicité, d'ergonomie et d'accessibilité, afin de simplifier au maximum le parcours pour le joueur. Il en sera de même pour Amigo et Keno Gagnant à Vie en 2017. Ces évolutions sont indispensables pour répondre aux attentes des joueurs qui souhaitent consulter l'offre ou préparer leurs prises de jeu n'importe quand et où qu'ils soient. Elles répondent également aux attentes des joueurs débutants ou occasionnels qui sont souvent réticents à demander de l'aide en point de vente pour remplir leur grille de jeu. Le tutoriel intégré aux applications peut les accompagner pas à pas dans leurs premières prises de jeu numériques.

La nouvelle application Loto® a été lancée à l'occasion des 40 ans du jeu. Pour cet anniversaire, l'expérience proposée mêlant jeu traditionnel et jeu interactif a montré que les joueurs étaient demandeurs de cette interactivité. Pour tous, Loto® est synonyme de chance, de convivialité et de

redistribution ; c'est une marque emblématique qui doit servir l'ambition 2020 de FDJ de conquête et de reconquête des clients, parmi lesquels les jeunes adultes. C'est pourquoi **FDJ a collaboré début 2016 avec des étudiants de la Web School Factory⁽¹⁾, de l'École Centrale Paris et de l'Institut Supérieur des Arts Appliqués pour répondre à la question : comment amener les 18-35 ans à jouer à Loto® ?** Ces rencontres ont permis de confronter les idées des équipes innovation de FDJ et de confirmer les directions choisies par l'entreprise pour le renouvellement de ce jeu, qui consistent à renforcer son accessibilité et à développer de nouveaux usages plus ludiques, plus sociaux et plus digitaux. La relance du jeu Loto®, prévue en mars 2017, intègre ces éléments et fait appel aux nouvelles technologies et aux réseaux sociaux. La nouvelle formule proposera notamment une mécanique de tombola avec, à chaque tirage, plusieurs grilles participantes tirées au sort permettant de gagner 20 000 €. FDJ renoue ainsi avec l'esprit des billets de loterie nationale qui étaient tirés au sort.

Au-delà des évolutions apportées aux jeux existants, FDJ souhaite également tester de nouveaux jeux plus innovants et rupturistes. Dès 2014, FDJ avait mis en place une démarche d'innovation avec la création de cellules d'incubation, petites équipes pluridisciplinaires qui fonctionnent en mode agile et qui sont incitées à tester les nouveaux concepts de façon rapide et directement sur le terrain. Les nouveaux jeux développés proposent une expérience de jeu plus riche et plus divertissante. Après les lancements en 2015 de Gare O Loup et Ruée vers l'Or, FDJ a lancé quatre autres jeux en 2016, parmi lesquels **L'Or des Caraïbes développé en coopération avec l'éditeur de jeux Asmodée⁽²⁾**. Le partenariat avec cette société a pour objectifs de faire évoluer le catalogue existant, mais aussi de développer de nouveaux concepts de jeu. Outre l'expertise technique, Asmodée partage avec FDJ sa connaissance des mécaniques multi-joueurs et des jeux de partage. En 2016 a ainsi été lancé L'Or des Caraïbes sur fdj.fr. Cette démarche qualitative a atteint son objectif d'aller chercher de nouveaux types de clients, en particulier les jeunes générations et les femmes.

(1) La Web School Factory forme les futurs managers de l'innovation numérique.

(2) Numéro 2 européen des jeux de société.

Maintenant, avec **illiko Live, le grattage se joue en live !** Lancé en test en février 2017 dans des points de vente volontaires des secteurs commerciaux du Grand Lille et de Haute-Normandie, les trois premiers jeux illiko Live (La Poule aux œufs d'or, Sauve Souris et As Capone) font entrer le grattage dans l'ère du numérique. Un ticket de grattage, vendu et payable exclusivement dans le réseau, permet d'accéder à une partie de jeu interactive sur mobile, tablette ou ordinateur. Ces jeux de grattage de nouvelle génération viennent renforcer et moderniser l'offre FDJ en point de vente, tout en préservant les intérêts du réseau, puisqu'ils ne sont vendus et payables qu'en point de vente.

La transformation numérique nécessaire pour atteindre les objectifs du plan stratégique nécessite des changements dans la culture d'entreprise et dans les modes de fonctionnement internes et externes.

En interne, la transformation numérique de l'environnement de travail mis à la disposition des collaborateurs est une des priorités de FDJ afin :

- ◆ de doter l'entreprise de moyens techniques modernes favorisant la mobilité, les échanges, le travail collaboratif, l'agilité et l'innovation dans une perspective de performance opérationnelle et de qualité de vie au travail ;
- ◆ d'accompagner tous les collaborateurs dans l'adoption des usages et des pratiques numériques.

L'ensemble de ces outils numériques est encadré par l'Accord mieux vivre et travailler ensemble à l'ère du numérique intégrant notamment le droit à la déconnexion. Cet accord social a pour ambition de faire évoluer le droit syndical vers un dialogue social connecté, de développer un mode managérial adapté au numérique avec la « posture coach », de renforcer les mesures d'aides et de dons solidaires et enfin de mettre en place un portail RH digital, orienté usages des collaborateurs.

Par ailleurs, FDJ, qui avait l'habitude d'innover en interne, s'est ouverte en externe à de nouveaux partenaires, parmi lesquels figurent les fonds **Partech** et **Raise** auprès desquels elle s'est engagée pour 15 M€. **En travaillant autrement, l'open innovation crée aussi des opportunités de développement.** L'open innovation permet ainsi d'ouvrir le Groupe à un réseau extérieur d'entreprises et de start-ups pour nourrir ses réflexions et accélérer la réalisation de ses projets. FDJ s'est ainsi engagée avec le collectif **Innovation Factory**, association à but non lucratif réunissant think tanks,

investisseurs, entreprises, start-ups et qui s'est donné pour mission de répondre aux défis du numérique. Son ambition est d'accompagner la transformation digitale de l'économie, en développant un pôle d'excellence numérique ouvert, qui favorise tous les moyens d'échanges entre entreprises, étudiants et start-ups ; cela permet ainsi l'émergence de solutions innovantes de rupture, en partant d'un modèle très novateur mixant expérimentation, collaboration et croisement d'univers différents. **Fort d'un bilan très positif sur ce qui a été fait pour cette première année, FDJ s'inscrit comme un acteur stratégique pour 2017 et 2018 afin de multiplier les opportunités de collaboration avec des partenaires qu'elle aura choisis.**

FDJ a par ailleurs participé à l'**Innovation Summit avec cinq autres opérateurs de jeux européens (Camelot, Danske Spil, Norsk Tipping, Svenska Spel et Veikkaus) désireux de réfléchir ensemble à la place de l'innovation dans le monde de la loterie.** Ce sommet de l'innovation avait notamment pour ambition notamment d'échanger sur les nouveaux usages des joueurs et d'imaginer le point de vente connecté de demain. Au-delà des dossiers sélectionnés, cet appel à projets a permis de réaliser un panorama de solutions au service de la numérisation du point de vente et d'envisager des collaborations.

Travailler en collaboration avec d'autres acteurs du jeu fait partie des ambitions de FDJ qui nourrit un objectif de développement à l'international. En s'appuyant sur des actifs technologiques totalement refondus, plus modulaires et multicanaux, l'entreprise peut plus facilement proposer une offre pour des opérateurs étrangers. Elle a déjà vendu sa plate-forme de paris sportifs à la loterie israélienne ISBB et à la loterie portugaise Santa Casa avec laquelle elle a étendu sa collaboration aux services de cotation des matchs au travers d'une joint-venture. Elle a par ailleurs développé avec Safran Identity & Security un terminal de prise de jeux à lecture optique vendu à la loterie du Bade-Wurtemberg (Allemagne) et à l'opérateur suédois.

En novembre, **lors du World Lottery Summit à Singapour, FDJ a présenté FDJ Gaming Solutions, une nouvelle marque commerciale du Groupe.** Destinée aux loteries internationales, elle propose plusieurs offres B-to-B et s'appuie sur la convergence du savoir-faire de FDJ, de ses filiales technologiques LotSys (jeux de loterie) et LVS (paris sportifs), et de sa joint-venture BZP avec la loterie chinoise CWL (imprimeur de tickets à gratter).

1.1.2. FDJ renforce le soutien à son réseau en lui apportant plus de valeur ajoutée grâce à une fonction commerciale repensée

La modernisation et le développement du réseau de points de vente sont également une priorité pour FDJ.

FDJ a à cœur de conserver les bonnes relations qu'elle entretient avec son réseau. Le baromètre détaillants 2016 réalisé du 4 au 12 juillet 2016, auprès de 608 détaillants représentatifs de tous les points de vente du réseau, montre en effet que **92 % des détaillants sont fiers de travailler avec FDJ et que 89 % voient en FDJ un vrai partenaire de leur activité**. La rémunération qu'ils en retirent est essentielle à l'équilibre économique du réseau : en 2016, elle a connu une belle progression, atteignant 718 M€ contre 688 M€ en 2015 (soit une hausse de 4,4%). Les nouveaux services numériques que FDJ propose et développe pour eux sont plébiscités : 76 % des détaillants sont favorables à la numérisation des points de vente et 80 % indiquent que le e-bulletin leur facilite la vie de tous les jours. Enfin, la qualité du relationnel sur le terrain représente un atout. **Les détaillants attribuent la note de 7,8/10 à leur relation avec FDJ**, une note inchangée depuis plusieurs années, qui témoigne de la qualité et de la durabilité du lien entre FDJ et son réseau et ce, malgré la transformation commerciale en cours.

Initiée en mai 2014, avec la résiliation des contrats de la centaine de courtiers-mandataires qui assuraient localement les fonctions commerciales et de représentation, cette transformation s'est poursuivie en 2016 avec notamment la mise en place d'une nouvelle cartographie des secteurs commerciaux plus rationnelle (passage de 140 à 55 secteurs) et plus homogène, permettant d'être encore plus efficace vis-à-vis du réseau. Avec 95 reprises de secteurs réalisées depuis septembre 2014 (dont 65 pour la FDP qui gère à présent deux tiers des ventes), l'effort d'intégration des nouvelles ressources a été conséquent. À partir de 2017, FDJ va pouvoir déployer les actions d'accompagnement et de conduite du changement qui s'avèrent nécessaires à la transformation des métiers. Il faut adapter, tant chez FDP que chez FDJ, les processus, démarches, méthodes, compétences et outils pour permettre à la force de vente de mieux accompagner les détaillants dans la maîtrise et le développement des jeux. Toutes ces réflexions ont contribué à **faire évoluer la direction commerciale, en introduisant de nouvelles notions et métiers, comme l'expérience et la connaissance détaillants, ou le trade marketing** qui a pour objectif de concevoir des solutions clés en mains pour soutenir et améliorer l'activité du réseau. L'ambition sous-jacente est de proposer des services innovants qui renforcent l'attractivité des points de vente et des supports modernisés d'aide à la vente afin d'accompagner le parcours d'achat vers les nouveaux jeux FDJ, dans le respect d'un modèle responsable.

Le passage à la distribution directe à partir de l'entrepôt automatisé FDJ St-Witz, qui va se poursuivre jusqu'en 2018, est une autre étape clé dans la transformation commerciale.

L'entreprise a investi plus de 10 M€ pour moderniser ses équipements et doubler la surface de son entrepôt (de 5 000 m² à 10 000 m²), comptant depuis parmi **les loteries européennes les plus automatisées dans la distribution logistique à destination de ses points de vente**. Pour le moment, le nouveau dispositif fonctionne dans cinq zones test (Grand Lille, Haute-Normandie, Bretagne-Est, Drôme-Ardèche et Artois), comprenant plus de 2 700 points de vente. Il sera déployé progressivement de mi-2017 à fin 2018 sur l'ensemble du territoire et permettra à l'entrepôt d'approvisionner en direct l'ensemble du réseau. L'automatisation de la chaîne logistique participe pleinement au projet de transformation commerciale car elle permettra aux commerciaux de se concentrer, lors de leurs visites en points de vente, sur l'accompagnement commercial des détaillants, en vue de développer leur activité, dans le respect des principes de Jeu Responsable, d'interdiction de jeu aux mineurs et de lutte contre la fraude et le blanchiment.

La DD et la segmentation des points de vente ont permis de faire évoluer la relation avec les détaillants qui sont désormais davantage accompagnés dans la définition de plans d'actions destinés à leur permettre d'atteindre leurs objectifs d'activité. **La relation avec le détaillant est vraiment personnalisée**, comme en témoigne un commercial : « **Comme on est plus attentif à leurs besoins, on répond mieux à leurs attentes, le bilan est très positif.** » La fonction commerciale est ainsi devenue la première fonction du Groupe avec plus de 800 collaborateurs. **Cette transformation est une véritable évolution : d'une entreprise marketing et technologique, elle va faire de FDJ un groupe marketing, technologique et commercial.**

La transformation commerciale vient donc renforcer la proximité des équipes commerciales avec les détaillants, ce qui va dans le sens d'une consolidation du réseau, tout comme les investissements conséquents qui y sont réalisés. Depuis avril 2016, tout le réseau est désormais relié au site central via un terminal de nouvelle génération qui **offre de nouveaux usages et de nouvelles fonctionnalités pour les détaillants**, comme la réduction de la valeur assurable des livrets, le paiement des lots Perben⁽¹⁾ et des petits lots cumulés de paris sportifs avec la rémunération associée. La transformation commerciale se traduit également par le déploiement d'un nouveau mobilier, Custo, accessible aux personnes à mobilité réduite ; et par l'installation en point de vente de bornes de prises de jeux qui viennent compléter les outils numériques mis à disposition des joueurs dans le réseau.

Ces outils, comme les applications mobiles, génèrent de véritables bénéfices pour les joueurs et pour les détaillants ; en rendant les joueurs plus autonomes, en allégeant le travail des détaillants et en réduisant l'encombrement en zone de caisse.

(1) Lots d'un montant supérieur à 3 000 € (2 000 € à partir du 1^{er} juillet 2017).

Par ailleurs, la typologie des points de vente va évoluer afin d'aller à la rencontre de tous les joueurs. Cette diversification progressive se réalise tout en maintenant un dialogue continu avec les organisations professionnelles, tant au niveau national que local. FDJ souhaite en effet conserver des échanges constructifs et continus avec les deux organisations professionnelles que sont l'Union Nationale des Diffuseurs de Presse et la Confédération des Buralistes. Elle doit également tenir compte de contraintes réglementaires. En effet, l'agrément des points de vente par le ministère de

l'Intérieur, déjà appliqué aux activités de hippisme depuis 2015, va être systématisé à l'ensemble des activités FDJ à compter du 1^{er} juillet 2017. La 4^e Directive anti-blanchiment va imposer une contrainte d'identification des joueurs à partir d'un seuil de mises identique à celui des gains en 2019.

Que ce soit aujourd'hui dans le réseau traditionnel, ou à plus long terme dans d'autres commerces de proximité, l'enjeu est de renforcer la valeur ajoutée et l'efficacité commerciale.

1.1.3. Des cibles à (re)conquérir pour consolider le modèle de jeu extensif FDJ

FDJ a développé depuis l'origine un modèle de jeu extensif qui repose sur une pratique récréative et une logique extensive (un grand nombre de joueurs avec des mises modérées).

FDJ est confrontée à des défis majeurs qui lui imposent de repenser son offre de jeux et ses modalités de distribution afin de recruter de nouveaux clients et de pérenniser son modèle extensif, au risque de voir à moyen terme son activité menacée par l'érosion et le vieillissement de son bassin de joueurs. Le bassin de joueurs FDJ s'est en effet réduit de 10 % depuis 2008.

Comme vu précédemment en 1.1.1, FDJ modernise son offre afin de répondre toujours mieux aux attentes des joueurs et d'en recruter de nouveaux. L'entreprise n'a en effet cessé de proposer une offre toujours renouvelée. C'est le cas notamment de la gamme grattage qui bénéficie de lancements de jeux réguliers sur des thématiques variées, avec notamment en 2016 le lancement de The Voice et d'un jeu en lien avec l'Euro de football. Le tirage n'est pas en reste avec le relancement d'Euro Millions-My Million en septembre 2016 et le relancement de Loto en mars 2017. La nouvelle formule Euro Millions-My Million a rencontré un franc succès, avec 14,7 millions de joueurs dont près d'un million de nouveaux joueurs. La nouvelle formule Loto, offrant notamment la possibilité de jouer des emoji et non plus

seulement des numéros, devrait également être une source de recrutement, notamment des jeunes adultes. Par ailleurs, FDJ facilite l'accès à son offre digitale avec notamment la simplification du parcours en ligne depuis mai 2016 qui a également contribué à l'augmentation du nombre de joueurs sur le site fdj.fr.

En outre, FDJ doit faire face à l'attrition du réseau physique qui est continue depuis 15 ans. La couverture du territoire n'est plus assurée à un niveau satisfaisant. La densité du réseau FDJ diminue, passant de 1 point de vente pour 1 700 habitants en 2008 vs 1 point de vente pour 2 100 habitants en 2016. À titre de comparaison, une loterie comme l'Italie a stabilisé sa couverture avec 1 point de vente pour 560 habitants sur la même période.

Pour compenser les fermetures des points de vente traditionnels et rester au contact du grand public, et en complément des actions de soutien au réseau BTP comme vu au 1.1.2, FDJ a ouvert, très progressivement, la distribution de ses produits au-delà du réseau bar, tabac, presse (BTP) dans d'autres typologies de points de vente de proximité. Aujourd'hui, le nombre de points de vente diversifiés atteint à peine 5 % du parc total des points de vente FDJ. Cette proportion demeure encore très inférieure à celle observée dans les loteries européennes ou américaines.

1.2.

Analyse financière et gestion des risques financiers



1.2.1. Éléments relatifs au compte de résultat du Groupe

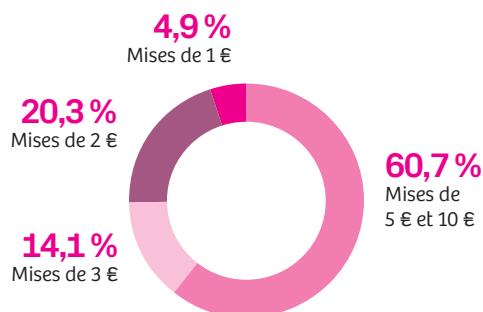
1.2.1.1. Mises

◆ Les mises du Groupe s'élèvent à 14 331 M€, en progression de 4,6 % par rapport à 2015.

M€	2016	2015	% mises totales	Variation 2016/2015	
Jeux de grattage	6 746	6 298	47,1 %	448	7,1 %
Jeux de tirage	3 589	3 643	25,0 %	- 53	- 1,5 %
Jeux de points de vente	1 330	1 355	9,3 %	- 25	- 1,8 %
Jeux de loterie interactive	156	146	1,1 %	10	7,7 %
Total jeux de loterie	11 821	11 441	82,5 %	381	3,3 %
Paris sportifs	2 510	2 264	17,5 %	246	10,9 %
TOTAL	14 331	13 705	100 %	627	4,6 %
<i>dont mises numérisées</i>	933	567	6,5 %	366	64,6 %

Les mises des **jeux de grattage**, qui représentent 47,1 % des ventes totales FDJ, progressent de 7,1 % sur l'année pour atteindre 6 746 M€.

◆ Jeux de grattage



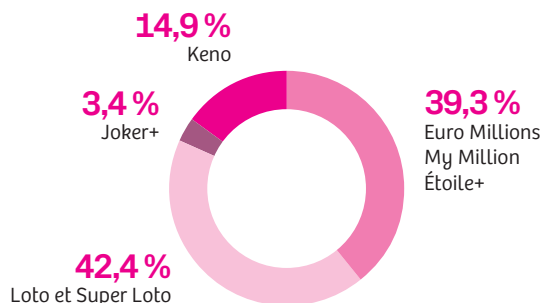
La vingtaine de tickets de grattage, pérennes ou éphémères (qui s'appuient sur une actualité ou sur une thématique), a séduit 18,7 millions de clients.

Ce sont les segments à 5 € et à 3 € qui tirent la croissance des mises grattage, avec des progressions de respectivement 11,6 % et 15,9 %. Parmi les jeux à 5 € c'est encore Cash, relancé en juillet, qui s'impose comme le jeu n° 1 de FDJ avec 2 418 M€ des mises (+ 10,6 % vs 2015), soit 36 % des mises grattage. Par ailleurs, dans le cadre de l'EURO UEFA 2016™, FDJ a lancé des jeux de grattage dédiés (série limitée GOAL en février, jeux de grattage événementiels en mars) qui ont remporté un franc succès. La croissance du segment à 3 € est portée principalement par les jeux Miel d'Or (effet année pleine en 2016 après un lancement en avril 2015), Vegas et The Voice (lancé en février 2016).

Tous segments confondus, les lancements de jeux en 2016 contribuent à hauteur de plus de 320 M€ à la croissance des mises et les relancements (hors Cash) ont généré près de 400 M€ de mises additionnelles. Les mises des quatre jeux piliers relancés cette année que sont Black Jack, Solitaire, Cash et Millionnaire augmentent de plus de 450 M€ vs 2015.

Les **jeux de tirage**, avec des mises de 3 589 M€, représentent 25 % des ventes FDJ.

◆ Jeux de tirage



Fort de 17,5 millions de joueurs et de 1,5 Md€ de mises, Loto® confirme sa résistance malgré un moindre nombre d'événements (un seul vendredi 13 en 2016 vs trois en 2015) et de cycles longs (8 en 2016 contre 9 en 2015). Les mises Loto® enregistrées sur fdj.fr progressent de 9 %, faisant passer la part du digital dans les prises de jeu de 6,7 % en 2015 à 7,2 % en 2016. Ces résultats illustrent le succès remporté par l'application Loto® lancée pour les 40 ans du jeu. À l'occasion de cet anniversaire FDJ a innové en proposant le 1^{er} jackpot participatif dans l'histoire du jeu.

Une nouvelle formule Euro Millions-My Million a été lancée en septembre. Douze ans après le lancement du plus grand jeu de loterie du monde (avec 20 millions de joueurs réguliers), les neuf partenaires Euro Millions ont décidé d'apporter une série de nouveautés pour répondre aux aspirations des clients qui attendent des jackpots plus attrayants et ainsi renouer avec la promesse de gains exceptionnels d'origine. Le tirage du 27 septembre a été le premier à matérialiser les changements suivants : des jackpots planchers plus élevés (17 M€ vs 15 M€) ; des jackpots qui progressent plus vite lorsqu'ils ne sont pas remportés ; les super-jackpots organisés 2 à 3 fois par an passent de 100 M€ à 130 M€ (1^{er} événement organisé le 30 septembre 2016) ; des pluies de millionnaires européennes et non plus uniquement françaises (le tirage My Million en France est maintenu). Une nouveauté est exclusivement française : une nouvelle option, Étoile+, permet de remporter un gain avec 1 bonne étoile et 0 bon numéro. Le lancement de cette nouvelle formule s'est accompagné d'une campagne télévisuelle, mais également, en décembre, d'une campagne 100 % digitale, décalée et humoristique, destinée plus spécialement aux jeunes adultes (18-34 ans). Cette nouvelle formule a séduit 14,7 millions de clients (soit près d'un million de nouveaux joueurs) et a permis de faire repartir les ventes à la hausse.

Euro Millions-My Million a généré en 2016 un nouveau record de millionnaires avec 157 nouveaux millionnaires contre 150 en 2015. L'application du jeu remporte par ailleurs un franc succès, les prises de jeu générées sur fdj.fr progressant de 6 %, faisant passer la part du digital de 7,9 % en 2015 à 8,7 % en 2016.

Les jeux de point de vente enregistrent 1 330 M€ de ventes, représentant 9,3 % des mises totales en 2016, soit un retrait de 1,8 % sur 2016 qui s'explique par un moindre soutien promotionnel.

Les paris sportifs de 2 510 M€ (vs 2 264 M€ en 2015) représentent 18 % des ventes de FDJ.

Pour rappel, les paris sportifs proposés par FDJ sont sous droits exclusifs pour la partie qu'elle commercialise en points de vente et en concurrence pour la partie paris sportifs en ligne.

L'année 2016 a compté de nombreux événements sportifs, l'Euro du 10 juin au 10 juillet, le Tour de France du 2 au 24 juillet, puis les Jeux Olympiques (JO) de Rio du 5 au 21 août.

Investie dans le sport et la promotion de ses valeurs depuis 30 ans, FDJ a naturellement été partenaire de l'UEFA EURO 2016™, le plus grand événement sportif organisé en France depuis la Coupe du monde de football de 1998. Pour permettre au plus grand nombre de vivre la compétition au rythme du divertissement, du rêve et de la chance, l'entreprise a mis en place un programme, baptisé « La OLA FDJ », qui fait écho aux valeurs de FDJ (populaire, festif et créateur de liens). Une plate-forme digitale, accessible sur site Web ou via une application dédiée, propose 35 jeux gratuits exclusifs. Le réseau de points de vente sera également partie prenante des animations, s'habillant aux couleurs de « La OLA FDJ » avant et pendant la compétition.

Par ailleurs, à l'occasion des JO, FDJ a doublé le nombre de sports proposés dans son réseau de points de vente (de 8 à 16, contre 23 en ligne). Le base-ball, le beach-volley, la natation, le ski, l'athlétisme, la formule 1, la moto et le rallye vont venir enrichir l'offre. FDJ va également doubler le nombre de formules de paris en point de vente en ajoutant des formules comme le nom des buteurs ou le classement des sportifs.

L'actualité de la gamme a également été portée par le déploiement d'une stratégie axée sur l'évolution de la marque et l'élargissement de l'offre à de nouveaux sports et de nouvelles formules de paris, et des services. Ainsi, depuis le 18 avril, ParionsSport est devenue ParionsSport Point de vente et ParionsWeb est devenue ParionsSport en ligne.

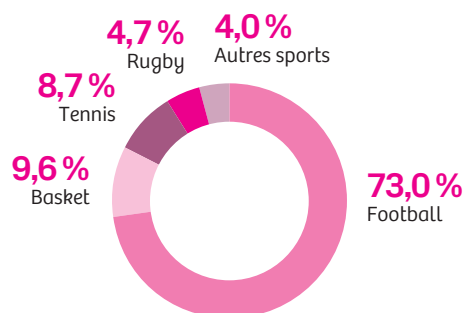


Tous ces événements, et plus particulièrement l'EURO (avec des mises additionnelles de 174 M€ (soit + 94 % vs l'Euro de 2012), ont soutenu la croissance de 11 % des paris sportifs.

De manière générale, la gamme a bénéficié de l'engouement des Français pour les paris sportifs qui rattrape son retard en Europe (7 % de taux de pénétration sur la population adulte en France contre 12 % en Europe). Le nombre de parieurs est de 3,5 millions, soit + 200 000 nouveaux parieurs en 2016.

La ventilation par sport des paris reste stable. À noter toutefois que, hors Euro, la croissance des mises est principalement portée par le tennis et le basket.

◆ Ventilation paris sportifs



Il est enfin à souligner que les paris dématérialisés ont représenté jusqu'à 28 % des mises sur le mois de décembre, et une moyenne de 16 % sur l'année.

1.2.1.2. Autres éléments financiers du Groupe

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015	Variation 2016/2015	
Mises	14 331	13 705	626	4,6 %
Produits des activités ordinaires	1 696	1 649	48	2,9 %
Résultat opérationnel courant	252	262	- 10	- 4,0 %
Résultat opérationnel	243	234	9	4,0 %
Résultat financier	12	17	- 5	- 31,4 %
Impôt sur le résultat	80	94	- 14	- 15,2 %
RÉSULTAT NET	176	159	17	10,5 %

Le **produit des activités ordinaires** s'établit à 1 696 M€ vs 1 649 M€ en 2015 (+ 2,9 %). En 2015, il incluait les lots non réclamés et écarts de contrepartie sur les jeux de grattage. Depuis 2016, suite à des évolutions réglementaires, ce n'est plus le cas, ce qui explique son augmentation de 2,9 % alors que les mises progressent de 4,6 %.

Le **résultat opérationnel** courant ressort à 252 M€, en recul de 10 M€. Hors coût du circuit de distribution, les autres achats et charges externes augmentent de 38 M€ (+ 11,6 %). Cette hausse est pour l'essentiel imputable aux coûts de sous-traitance informatique induits par la restructuration des systèmes d'information (digitalisation de l'offre et la numérisation de l'entreprise dans le cadre du plan stratégique FDJ 2020) et aux coûts de publicité media liés notamment à l'Euro.

Le recul du **résultat financier** (12 M€ contre 17 M€ en 2015) est principalement dû à l'évolution du dollar américain. La baisse continue de celui-ci en 2015 avait généré des gains de change nets, alors que ses variations plus contrastées en 2016 se sont compensées.

La diminution de l'**impôt** de 14 M€ s'explique pour l'essentiel par la baisse du taux d'impôt courant suite à la suppression fin 2016 de la contribution exceptionnelle de 10,6 % et par la diminution du taux futur d'impôt (impôt différé) pour les éléments taxables à compter du 1^{er} janvier 2020.

Le **résultat net consolidé** s'élève ainsi à 176 M€ (159 M€ en 2015), après prise en compte d'une quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence de 1,3 M€ (1,6 M€ en 2015).

1.2.2. Résultat des 5 derniers exercices

Conformément aux dispositions du Code de commerce, articles R. 225-81-3° et R. 225-83-6°, le tableau ci-après fait apparaître les résultats de la société au cours de chacun des cinq derniers exercices.

<i>En milliers d'euros</i>	2016	2015	2014	2013	2012
Capital en fin d'exercice					
Capital social	76 400	76 400	76 400	76 400	76 400
Nombre d'actions existantes	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Opérations et résultats					
Mises *	14 330 738	13 704 503	12 998 756	12 353 656	12 137 823
Produits des activités de jeux	1 660 528	1 545 175	1 466 996	1 397 315	1 349 674
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	192 653	235 581	274 740	288 685	249 893
Impôts sur les bénéfices	83 390	89 877	- 1 421	78 849	75 893
Participation des salariés	11 795	10 487	10 652	8 353	9 033
Résultat net	145 789	139 626	- 11 407	136 692	114 777
Dividendes distribués**	124 000	137 400	133 000	137 000	114 600
Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	487,34	676,09	1 327,55	1 007,41	824,84
Résultat net	728,95	698,13	- 57,04	683,46	573,89
Dividende attribué **	620,00	687,00	665,00	685,00	573,00
Personnel					
Effectif moyen pondéré	1 243	1 183	1 163	1 135	1 105
Masse salariale	76 727	72 197	68 669	65 310	62 149
Sommes versées au titre des avantages sociaux	41 150	38 753	36 719	34 423	30 937
Sommes versées au titre des avantages sociaux, y compris impôts et taxes sur rémunérations	46 605	43 536	41 496	39 159	35 895

* Les mises jeux correspondent aux sommes mises par les joueurs, quel que soit le canal de distribution.

** Dividendes au titre de l'exercice 2016 soumis à l'assemblée générale du 15 juin 2017.

1.2.3. Activité par filiales et participations

En milliers d'euros	Mode de consolidation	CA social			Variation	Contribution au PAO conso		Résultat net social		Contribution au résultat net consolidé	
		2016	2015	2016/2015		2016	2016	2016	2015		
LotSys	IG	20 854	15 467	5 387	4 257	427	471	257			
LVS	IG	7 356	10 687	- 3 331	3 390	- 226	- 39	1 521			
Internationale des Jeux	IG	-	-	-	-	730	- 82	- 325			
Beijing Zhongcaï Printing Co *	ME	18 473	21 298	- 2 825	-	2 902	1 074	1 202			
FDP	IG	70 485	38 784	31 701	-	4 655	3 229	1 626			
FDJ Développement	IG	1 888	1 603	285	-	898	851	2 902			
La Pacifique des Jeux	IG	5 902	5 713	189	1 050	1 193	1 068	710			
Société de Gestion de L'Échappée	IG	12 529	12 443	86	2 026	- 193	- 63	19			
La Française d'Images	IG	14 319	13 221	1 098	74	151	161	288			
La Française de Motivation	IG	10 750	8 937	1 813	593	169	140	61			
NLCS	ME	6 323	3 538	2 785	-	64	32	34			
Services aux Loteries en Europe	ME	3 949	3 983	- 34	-	61	17	16			
LB Poker	ME en 2015 **	-	-	-	-	-	148	384			
TOTAL FILIALES ET PARTICIPATIONS		172 828	135 674	37 153	11 389	10 831	7 007	8 695			

* Sous-filiale.

** LB Poker est sortie du périmètre de consolidation à mi-année 2016.

1.2.3.1. Pôle technologique

◆ LotSys

LotSys a pour objet le développement, la fabrication, la commercialisation et la fourniture de matériels, de logiciels et de services, en relation avec les jeux de hasard et notamment les terminaux de prises de jeux.

Son chiffre d'affaires 2016 s'élève à 20,9 M€ contre 15,5 M€ en 2015 (+ 35 %). L'activité pour le compte du Groupe (16,6 M€, + 27 %) est portée principalement par les projets digitaux (10,8 M€) relatifs notamment aux évolutions de la plateforme numérique (4,5 M€), à la production des jeux (1,9 M€) et à Interactive Factory (2,0 M€). L'activité hors Groupe, B2B, s'élève à 4,3 M€ (+ 74 %). Outre le suivi de son marché décroché en 2012, pour le compte d'ISBB en Israël, LotSys a renforcé son activité sur les nouveaux marchés : système de tirage électronique pour le SLE, bornes et terminaux pour le PMU, terminaux pour les loteries de Stuttgart et de Suède, ce qui complète son activité de suivi et de maintenance sur ses clients historiques.

Pour 2017, l'activité de LotSys sera encore renforcée compte tenu des projets de modernisation confiés par la maison mère et des perspectives B2B concernant la vente de terminaux (appels d'offres en cours). Pour faire face à ces enjeux, l'internalisation des compétences doit se poursuivre au regard du *turn-over* des équipes et du niveau de sous-traitance.

◆ LVS

LVS est une SSII basée à Londres spécialisée dans la création et la distribution de logiciels pour les jeux et paris sportifs en ligne, acquise le 22 mars 2010 par FDJ.

Sur l'année 2016, les revenus de la société s'établissent à 7,4 M€ (10,7 M€ en 2015). Le résultat net s'élève à - 0,2 M€ (contre 1,3 M€ en 2015).

◆ Internationale des Jeux

Internationale des Jeux est une holding qui détient les titres de Beijing Zhongcaï Printing Co Ltd (BZP). En 2016 et 2015, les revenus d'Internationale des Jeux correspondent principalement aux dividendes provenant de BZP. Son résultat net s'élève à 0,7 M€ en 2016 (1,0 M€ en 2015).

◆ Beijing Zhongcaï Printing Co

BZP est une société d'imprimerie de tickets de loterie située en Chine. Son capital est détenu par Internationale des Jeux (37 %), China Welfare Lottery (43 %) et Berjaya Group Limited, un partenaire malais (20 %).

Le chiffre d'affaires 2016 de BZP s'élève à 18,5 M€ en recul vs 2015 (- 2,8 M€) du fait d'un marché des jeux baissier en Chine sur l'exercice. Son résultat d'exploitation recule en conséquence sur l'exercice, s'établissant à 3,4 M€ (4,4 M€ en 2015). Son résultat net reste néanmoins stable à 2,9 M€ (3,2 M€ en 2015). Les dividendes versés en 2016 par BZP à Internationale des Jeux s'élèvent à 0,8 M€.

1.2.3.2. Pôle distribution

◆ FDP

FDP est la filiale de distribution des jeux de FDJ. Créée le 30 avril 2013 de la fusion de 14 sociétés de distribution, elle a repris, depuis 2014, 65 secteurs courtiers.

Les mises collectées par FDP en 2016 représentent 47 % des mises FDJ et s'élèvent à 6 698 M€, en progression de 82 %. Cette forte croissance résulte de la reprise sur l'exercice de 49 secteurs commerciaux et se traduit par une hausse corrélative des produits d'exploitation qui atteignent 70,5 M€ (+ 82 %). Les reprises de secteurs viennent dans le même temps augmenter les charges d'exploitation (+ 64 %), notamment les charges de personnel. Les charges exceptionnelles (5,1 M€) comprennent essentiellement les coûts relatifs à la transformation commerciale. Le résultat net ressort à 4,7 M€ en 2016.

◆ FDJ Développement

FDJ Développement assure l'animation et le pilotage commercial du réseau FDJ dans les trois départements des Antilles/Guyane (Martinique, Guadeloupe et Guyane).

La dynamique commerciale observée en 2015, avec déjà une croissance des mises de 3,9 % vs 2014, s'est poursuivie sur 2016. Les mises ont franchi un nouveau record à 130 M€, en progression de 1,5 % vs 2015. Les paris sportifs (+ 5,0 %) et surtout le grattage (+ 6,3 %) ont de nouveau porté la croissance. Le résultat d'exploitation reste maîtrisé (0,4 M€ en 2016 vs 0,1 M€ en 2015). Le résultat net ressort à 0,9 M€.

◆ Pacifique des Jeux

Pacifique des Jeux assure l'exploitation des jeux de hasard en Polynésie française, conformément à la convention signée par FDJ avec le Gouvernement polynésien.

En 2016, les mises collectées par La Pacifique des Jeux s'élèvent à 41 M€ en hausse de 7,9 % par rapport à 2015. La croissance des mises a été portée par le tirage (+ 7,5 %) et le grattage (+ 9,9 %). La gamme tirage représente 83,5 % du CA global. Keno enregistre une hausse de près de 20 % liée aux recrutements de nouveaux joueurs et à la fidélisation de joueurs réguliers à fort potentiel. Euro Millions-My Million est en croissance de 9,3 % du fait de l'effet des deux gros gagnants polynésiens (un gagnant My Million et un gagnant de rang 2), du lancement de la nouvelle formule fin septembre 2016 et de plusieurs montées du jackpot. Amigo enregistre une hausse de 4,3 % résultant d'ouvertures de points de vente (12 au total sur la fin d'année). La gamme grattage qui représente 16,5 % des mises globales a été dynamisée par quatre lancements de jeu (Saphir, Fruit !, Mini Cash et Mega Cash) et deux relancements (Cash et Astro).

Cette croissance de l'activité est à l'origine de l'amélioration du résultat net qui passe de 0,7 M€ en 2015 à 1,2 M€ en 2016.

1.2.3.3. Pôle sport et mécénat

◆ Société de Gestion de L'Échappée

La Société de Gestion de L'Échappée (SGE) gère l'équipe cycliste FDJ sous l'identité visuelle FDJ.fr. 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. Elle est propriétaire de 66 % des actions de la Société de Gestion de L'Échappée, les 34 % restants appartenant à FDJ.

En 2016, SGE a gagné quatre places dans le classement UCI World Tour, se classant 11^e. L'équipe FDJ.fr compte 20 victoires en 2016 (15 victoires en 2015). Le Conseil d'administration de FDJ a adopté à l'unanimité la reconduction du contrat de partenariat avec la SGE pour les années 2017 et 2018 avec une enveloppe financière maximale annuelle de 12,2 M€.

Les produits d'exploitation de SGE s'élèvent à 13,2 M€ (+ 1,8 % par rapport à 2015). Les charges d'exploitation hors intéressement/participation restent contenues à 12,9 M€. Compte tenu d'un coût non récurrent, 2016 présente un résultat légèrement déficitaire à - 0,2 M€.

1.2.3.4. Pôle moyens

◆ Française d'Images

Française d'Images a pour objet la production d'œuvres audiovisuelles de toute nature, principalement pour les besoins internes de la maison mère, et a également en charge la gestion des décors des émissions produites par La Française des Jeux. Elle est de fait en relation avec toutes les loteries partenaires d'Euro Millions.

En 2016, elle a notamment conçu les décors et les pilotes pour le teaser Euro Millions ainsi que des films et des prestations diverses. Son chiffre d'affaires 2016 s'élève à 14,3 M€, en progression de 8 % par rapport à 2015. Le résultat net est de 0,1 M€.

◆ Française de Motivation

Française de Motivation 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, son principal client.

Le chiffre d'affaires 2016 s'établit à 10,7 M€, en hausse de 1,8 M€ (+ 20,3 %) par rapport à 2015. Cette progression est en partie liée aux événements Groupe avec des opérations comme la convention interne et les voyages de stimulation réseau. Les déplacements professionnels des collaborateurs du Groupe progressent quant à eux de 0,6 M€. Les prestations hors Groupe concernant l'organisation de voyages incentive pour des tiers progressent de 0,1 M€. Le

résultat d'exploitation et le résultat net ont plus que doublé par rapport à l'année précédente. Le résultat net s'établit à 0,2 M€.

1.2.3.5. Pôle partenariats

◆ NLCS

FDJ et la loterie d'État portugaise, Santa Casa de la Misericordia de Lisboa (SCML), ont constitué une société commune de droit français, dénommée National Lotteries Common Services (NLCS) le 22 février 2013. Relevant d'une démarche coopérative, NLCS a pour mission de rassembler des loteries qui mettent en commun leurs compétences et leurs moyens en matière de paris sportifs.

Sur l'exercice 2016, NLCS a généré un chiffre d'affaires de 6,3 M€ en année pleine contre 3,5 M€ en 2015 (quatre mois d'activité – année de lancement de l'activité des paris sportifs de SCML). Le résultat d'exploitation et le résultat net sont à l'équilibre.

◆ Services aux Loteries en Europe

SLE est une société coopérative à responsabilité limitée de droit belge située à Bruxelles, créée en octobre 2003 pour réaliser les opérations communes du jeu Euro Millions (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). Le capital de la société est détenu par les dix loteries membres du jeu ; FDJ en possède 26,57 %.

La société refacture 100 % de ses charges, dont certaines avec une marge, à l'ensemble de ses actionnaires. Elle a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 4 M€, stable par comparaison à 2015. Le résultat net est à l'équilibre.

◆ LB Poker

La société LB Poker proposait une offre de poker en ligne via le site BarrierePoker.fr. Cette coentreprise, créée le 25 mai 2010, détenue à hauteur de 43,84 % par FDJ, de 43,84 % par le Groupe Lucien Barrière et de 12,32 % par Online Gaming 3D a cessé son activité commerciale en B-to-C le 30 septembre 2013 (la licence ARJEL a été abrogée le 28 novembre 2013). Le 13 février 2014, La Française des Jeux a exercé la promesse d'achat établie le 9 décembre 2013 entre elle-même, le Groupe Lucien Barrière et Online Gaming 3D. Cette promesse portait sur la vente, à leur valeur nominale, des actions LB Poker détenues par Online Gaming 3D. La participation de La Française des Jeux dans LB Poker est ainsi passée, le 27 février 2014, de 43,84 % à 50 %, le reste du capital étant détenu par le Groupe Lucien Barrière. LB Poker a été exclue du périmètre de consolidation du Groupe courant 2016.

1.2.4. Grands ratios bilantiels

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Actifs non courants	1 157	768
Actifs courants	855	1 289
TOTAL ACTIF	2 012	2 057
Capitaux propres	462	556
Passifs non courants	347	294
Passifs courants	1 203	1 207
TOTAL PASSIF	2 012	2 057

Les actifs financiers représentent 49 % des **actifs non courants et courants** en 2016 (69 % en 2015). Ce changement de répartition dans la structure bilantielle du Groupe est lié à l'acquisition en 2016 du futur siège social du Groupe. Les placements financiers correspondent aux sommes placées par FDJ sur des supports liquides et peu risqués (essentiellement des placements à terme, SICAV et FCP) mais ne répondant pas à la qualification d'équivalents de trésorerie (échéance à moins de trois mois). Dans un contexte de taux d'intérêt historiquement bas, FDJ a poursuivi en 2016 sa politique de placements sur des comptes à terme à cinq ans.

Les **immobilisations** augmentent de 215 M€ entre 2015 et 2016. Sur l'exercice, les investissements incorporels s'élèvent à 30 M€ et concernent notamment les développements liés aux systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu.

Les investissements corporels s'établissent à 236 M€, et portent pour l'essentiel sur le futur siège social du Groupe et, dans une moindre mesure, sur les mobiliers et équipements en points de vente (terminaux de prises de jeux, comptoirs de vente et espaces joueurs).

Les **capitaux propres** incluent des réserves d'un montant de 203 M€, dont 81 M€ de réserve statutaire destinée à couvrir les risques présentés en § 2.6.1. Les dividendes distribués en 2016 se sont élevés à 229 M€.

L'évolution des **provisions** est principalement liée aux coûts de restructuration relatifs au programme de transformation commerciale dont la mise en œuvre s'est poursuivie en 2016.

La baisse des **fonds joueurs non courants** est liée à l'abaissement du seuil d'écrêtement du fonds permanent de 1 % des mises en 2015 à 0,5 % des mises en 2016. La

hausse des **prélèvements de l'État sur les jeux** de 55 M€ est principalement liée à celle de l'excédent du fonds permanent (175 M€ en 2016 et 66 M€ en 2015) qui comprend en 2016, outre un écrêtement supérieur, les lots non réclamés et écarts de contrepartie sur les jeux de grattage.

La progression des **dettes sur le réseau et des prélèvements de l'État sur les jeux** est essentiellement imputable à un effet calendrier.

1.2.5. Trésorerie et flux de financement

Malgré la progression de l'activité sur 2016, la marge brute d'autofinancement est en retrait de 37 M€ suite au paiement sur l'exercice des indemnités aux courtiers-mandataires ayant cessé leur activité dans le cadre du plan de restructuration mis en place par FDJ en 2014. Le montant des indemnités versées sur l'exercice 2016 s'établit à 122 M€.

Les investissements portent pour 207 M€ sur l'acquisition du futur siège social du Groupe, pour 30 M€ sur des développements relatifs aux systèmes d'information (dont 17 M€ réalisés en interne) et pour 30 M€ principalement sur les mobiliers et équipements en points de vente. Les dividendes payés sur la période s'élèvent à 229 M€.

Le recul de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est lié à l'autofinancement d'une partie de l'acquisition du futur siège social, ainsi qu'aux évolutions relatives au fonds permanent (cf. § 2.4). La dette financière du Groupe est de 235 M€ dont 119 M€ d'emprunt souscrit sur 2016 destiné au financement de l'acquisition du futur siège social.

Il n'existe pour FDJ aucun risque de liquidité ou de solvabilité ni de menace possible sur son autonomie.

1.2.6. Gestion des risques

1.2.6.1. Gestion des risques

Les capitaux propres comprennent des réserves d'un montant de 203 M€, dont 81 M€ de réserve statutaire destinée à couvrir les risques suivants :

- ◆ les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation, etc.). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises, soit 41 M€ à fin 2016, sur la base des comptes 2015 ;
- ◆ les risques de contrepartie rares et extrêmes, dépassant les risques courants modélisables couverts par les fonds de contrepartie et le fonds permanent. Ces risques sont évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. À fin 2016, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

1.2.6.2. Risques courants liés à l'activité d'opérateur de jeux

Certains jeux sont fondés sur le principe de la contrepartie. La valeur unitaire des lots est fixe ou résulte d'un calcul de probabilités. Le nombre ou la valeur des lots gagnés sont

déterminés par le hasard. Pour ces jeux de contrepartie, le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut être prédéterminé de manière précise mais seulement évalué : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la part des mises dévolue aux joueurs fixée par arrêté du ministre chargé du Budget. Selon leur sens, ces écarts peuvent induire un gain ou un risque financier pour La Française des Jeux. Leur gestion est réalisée dans un fonds de contrepartie, propre à chacun de ces jeux, qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu.

En outre, pour limiter globalement le risque de contrepartie pour La Française des Jeux, l'ensemble de ces fonds de contrepartie par jeu est adossé à un fonds permanent qui permet de mutualiser la couverture du risque. Conformément au décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 modifié, le fonds permanent est plafonné à 0,5 % des mises de l'année. L'excédent est reversé au Budget général de l'État. En outre, une réserve statutaire (81 M€) peut être mobilisée pour couvrir les risques rares et extrêmes en cas d'insuffisance des fonds de contrepartie et du fonds permanent. Les fonds de contrepartie s'élèvent à 63 M€ fin 2016, le fonds permanent à 72 M€.

1.2.6.3. Risques généraux d'activité

La Française des Jeux se trouve potentiellement exposée à des risques du fait même de son activité :

- ◆ risques de contrepartie rares et extrêmes liés à tous les jeux de contrepartie exploités et non couverts par un fonds spécifique ;
- ◆ risques de fraudes ou d'erreurs imputables au personnel de FDJ, à son réseau de distribution et à ses joueurs, ou à son système informatique ;
- ◆ risques d'incidents majeurs dans la capacité des systèmes informatiques à collecter ou traiter les prises de jeux, et leurs conséquences en termes de perte de mises, d'image et de capital-confiance auprès des joueurs.

Ces risques sont couverts par une réserve statutaire d'un montant de 81 M€ (cf. note 11.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

1.2.6.4. Procédures contentieuses et judiciaires en cours

En 2004, l'entreprise a été assignée par des anciens salariés auprès du Conseil des Prud'hommes d'Aix-en-Provence, au sujet du plan d'épargne entreprise. Ce Conseil s'étant déclaré territorialement incompétent fin 2012, la procédure a suivi son cours auprès du Conseil des Prud'hommes de Boulogne-Billancourt et de Meaux, sur le fond et non plus sur la compétence géographique et matérielle. L'audience prud'homale pour les anciens collaborateurs cadres

(uniquement) a donné raison à La Française des Jeux et débouté les plaignants. Ces derniers ont alors sollicité la Cour d'Appel de Versailles en 2014. Le délibéré a de nouveau donné raison à La Française des Jeux et débouté les plaignants de toutes leurs demandes. Ceux-ci ont formé un pourvoi en cassation. Pour la partie non-cadre de ce contentieux, l'audience auprès de la Cour d'Appel de Versailles était en suspens dans l'attente de la décision de la Cour de cassation. Celle-ci s'est prononcée, le 15 juin 2016, en faveur de La Française des Jeux. Le 30 novembre, la Cour d'Appel de Versailles a pris acte du désistement des non-cadres. Les deux procédures ont donc pris fin au cours de l'exercice.

L'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux avait introduit en octobre et décembre 2011 deux actions, l'une devant le Tribunal de Grande Instance de Nanterre et l'autre devant le Tribunal de Grande Instance de Paris. La seconde procédure suit son cours, la première ayant fait l'objet d'un désistement de l'UNDJ. Des adhérents ont assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre. Cette procédure fait l'objet d'un sursis à statuer en attendant la décision de la seconde assignation devant le TGI de Paris.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné à bref délai La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de réparations en dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers-mandataires. En octobre 2016, le délibéré rendu a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel en novembre 2016 auprès de la Cour d'Appel de Paris où la procédure suit son cours.

1.2.7. Dettes fournisseurs par échéance

◆ Au titre de 2016

Échéances (J = date de clôture)	Dettes échues à la clôture	Échéances J à J + 30	Échéances J + 31 à J + 60	Échéances au-delà de J + 60	Total Dettes fournisseurs
Fournisseurs	2 546	13 793	32 348	1 517	50 203
Fournisseurs d'immobilisations	98	1 645	5 463	-	7 206
TOTAL À PAYER	2 643	15 438	37 812	1 517	57 409

◆ Au titre de 2015

Échéances (J = date de clôture)	Dettes échues à la clôture	Échéances J à J + 30	Échéances J + 31 à J + 60	Échéances au-delà de J + 60	Total Dettes fournisseurs
Fournisseurs	2 280	18 607	36 691	2 017	59 596
Fournisseurs d'immobilisations	118	695	6 398	41	7 252
TOTAL À PAYER	2 398	19 302	43 089	2 058	66 848

1.2.8. Événements post-clôture

À la connaissance de FDJ, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2016 d'événement susceptible d'avoir une influence significative sur l'activité, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

1



NOTES

1.3.

Responsabilité sociale

1.3.1.	Notre politique RSE	24
1.3.2.	ENGAGÉS pour divertir et protéger	32
1.3.3.	INTÈGRES pour garantir le respect de l'éthique	41
1.3.4.	SOLIDAIRES pour être utiles à tous	46
1.3.5.	PIONNIERS pour faire bouger les lignes	48
1.3.6.	Reporting RSE	50

Performance et responsabilité sociale sont au cœur de la stratégie de développement de FDJ.

Le Groupe a défini sa politique RSE avec l'objectif d'en faire un **levier de création de valeur partagée**, en ligne avec l'ambition stratégique de l'entreprise à **horizon 2020**.

LES QUATRE RÈGLES DU JEU



1.3.1. Notre politique RSE

1.3.1.1. FDJ, une histoire et une vision

FDJ est le fruit d'une histoire forte, l'héritière de la Loterie nationale créée en 1933 pour venir en aide aux victimes de guerre et de calamités agricoles. Présentes dans nos gènes, les valeurs de redistribution et de solidarité fondent notre modèle : pas moins de 95 % des mises de FDJ sont redistribuées à nos joueurs en premier lieu, mais aussi à la collectivité et aux commerçants qui distribuent nos produits. À histoire singulière, activité singulière. La pratique du jeu de hasard et d'argent est très réglementée car son impact sur le maintien de l'ordre public et social a incité l'État à nous en confier le monopole. Ainsi, notre politique RSE est essentiellement portée par notre démarche Jeu Responsable

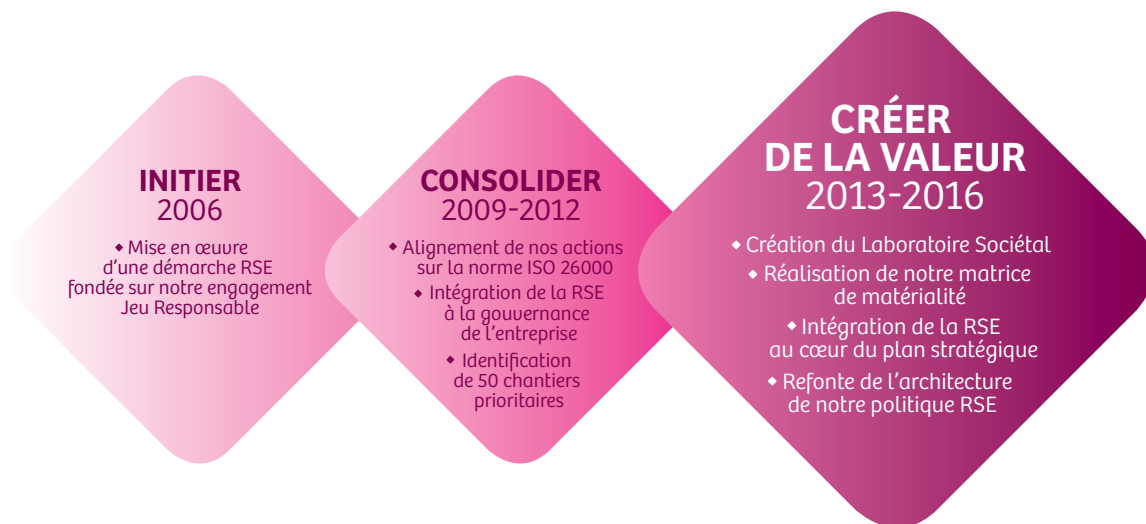
dont l'objectif est de lutter contre le jeu excessif et le jeu des mineurs. Par ailleurs, la lutte contre la fraude et le blanchiment figure aussi au premier rang de nos préoccupations. Mais si la prévention des risques reste centrale pour notre démarche RSE, elle n'en est pas son unique composante. Notre engagement sociétal s'incarne tout autant dans les actions de notre Fondation d'entreprise FDJ qui, depuis près de 25 ans, œuvre pour l'intérêt général en faveur de l'égalité des chances, notamment dans le domaine du sport. Conscients du cadre strict dans lequel nous évoluons, nous avons décidé d'aller au-delà de la réglementation. Un choix d'exigence et d'exemplarité qui fait de nous un opérateur de jeu engagé depuis plus de dix ans.

1.3.1.2. FDJ et la RSE, 10 ans d'engagements

Notre démarche RSE est déployée depuis 2006. C'est l'époque où les entreprises prennent conscience des principes du développement durable et des bénéfices qu'elles peuvent en retirer pour la pérennité de leur activité.

L'évolution et les étapes clés de notre démarche sont illustrées ci-dessous.

◆ 10 ANS D'ENGAGEMENTS



Partant de ce constat, la trajectoire de notre RSE ne peut que s'inscrire dans une optique de progrès continu. Depuis 2008, des indicateurs associés à nos actions nous permettent d'évaluer nos performances et de définir des pistes d'amélioration. Ce travail de mesure nécessitant de disposer d'un regard totalement indépendant, nous avons sollicité l'agence de notation extra-financière Vigeo. Sa dernière évaluation, en février 2015, nous a attribué la note de 78/100. Un niveau de performance globale RSE très élevé, en constante évolution depuis 2012.

1.3.1.3. Stratégie et organisation

La RSE imprègne notre modèle de développement comme notre stratégie d'entreprise. À ce titre, elle irrigue l'ensemble du plan stratégique FDJ 2020, offrant une formidable

opportunité de redéfinir la place du Jeu Responsable au cœur du business et de redessiner les *process* et outils pour faciliter l'intégration très en amont de notre démarche RSE.

Une gouvernance de conviction

Pierre angulaire de notre stratégie à l'horizon 2020, notre politique RSE est intégrée dans notre activité depuis 2008. À l'image de la création, en 2012, d'un Comité Développement Durable au sein du Conseil d'administration. Ses missions : examiner notre politique RSE, son adéquation aux orientations stratégiques, et l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise FDJ. Au quotidien, le Comité prépare les travaux et les décisions du Conseil et formule à son intention des propositions, recommandations ou avis. En 2016, le Comité Développement Durable s'est réuni quatre

fois sur des thèmes spécifiques, et en particulier sur les points suivants : le bilan 2015 de la politique RSE et les priorités 2016, le plan d'action Jeu Responsable 2017, les plans d'actions de lutte contre le blanchiment 2016 et les orientations 2017, la démarche de l'entreprise en faveur de la diversité, la proposition de critères RSE pour les objectifs 2017 des mandataires sociaux, le bilan 2015 de la Fondation d'entreprise FDJ et les orientations 2016.

Le département RSE est rattaché à la Directrice de la communication et du développement durable, membre du COMEX.

La démarche RSE se décline opérationnellement chaque année en programmes pilotés par des responsables métier et les priorités RSE sont validées annuellement par le COMEX.

Nous avons initié un dialogue avec la société civile en 2006, sous la forme d'échanges et de réunions d'informations annuels. En 2014, nous avons structuré ce dialogue avec la création du Laboratoire Sociétal intégré à la gouvernance opérationnelle de l'entreprise permettant de tenir compte et de rendre compte à nos parties prenantes. Cette présence intime de la RSE dans notre stratégie reflète de fortes convictions. La rémunération des managers est notamment impactée par des critères RSE. En particulier, des critères liés à notre démarche Jeu Responsable sont parmi les éléments influant sur la part de rémunération variable de nos mandataires sociaux.

Fin 2016, l'ensemble des collaborateurs a été associé à la démarche via le lancement d'un COOC (*Corporate Open Online Course*) qui sera déployé plus largement en 2017. Ce nouveau dispositif leur fait connaître les fondamentaux de la RSE et la manière dont elle se décline dans l'entreprise.

La RSE est également l'un des piliers du système de management intégré mis en place depuis 2011, pour compléter notre approche couplant Contrôle interne et Qualité. Ce système de management intégré baptisé SMILE (Système de Management, Intégrez-Le !) nous permet de disposer d'un cadre pour guider la déclinaison opérationnelle des axes stratégiques et des engagements de chacun, dans le respect des normes et des standards. Aujourd'hui, le système de management intégré FDJ s'appuie sur sept piliers fondamentaux : Développement Durable-RSE (sur la base de la norme ISO 26000), Contrôle Interne (sur la base du cadre de référence de l'AMF), Qualité (sur la base de la norme ISO 9001 version 2015), Sécurité de l'Information (sur la base de la norme ISO 27001), Éthique, Santé et Sécurité au Travail (sur la base de la norme OHSAS 18001) et Sûreté. La dynamique de coordination avec les piliers s'est renforcée avec la démarche diversité et bien-être au travail.

Au cours de l'année 2016, plusieurs temps forts ont rythmé le SMILE : à la demande de la Direction générale, FDJ a initié son déploiement cible sur l'ensemble du Groupe, en débutant par sa filiale de distribution FDP. La certification Qualité couvre deux périmètres : "gérer les opérations en support du réseau de vente" et "immobilier et environnements de travail". L'optimisation des outils du système de management intégré

se poursuivra en 2017 pour accélérer le déploiement et l'appropriation des collaborateurs, en phase avec les grands chantiers en œuvre dans le cadre de la stratégie du groupe FDJ.

Les relations avec nos parties prenantes

Notre politique RSE se construit et s'anime avec et pour les parties prenantes internes (collaborateurs) et externes (joueurs, détaillants, régulateurs, fournisseurs, société civile...) du groupe FDJ. Le dialogue entre nous est un facteur essentiel de la crédibilité de l'ensemble de notre démarche RSE. Il donne du corps à notre politique, la challenge, la fait progresser. Et parce que la RSE crée de la valeur partagée pour notre écosystème, nous croyons aux vertus de la coconstruction. Animés d'un esprit pionnier, nous innovons ainsi de concert avec nos parties prenantes. À titre d'exemple, à l'initiative de FDJ, nous mettons en place avec nos homologues européens un référentiel RSE sectoriel permettant aux loteries nationales d'élargir leur domaine de responsabilité au-delà du Jeu Responsable. En effet, le référentiel RSE pour le secteur des loteries est un guide composé d'engagements avec des indicateurs de performance spécifiques au monde des loteries alignés selon la norme ISO 26000 réalisé avec les loteries autrichienne, italienne, suédoise et suisse. De même, avec nos partenaires du monde sportif – au premier rang desquels le CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français) –, nous avons décliné notre démarche RSE, fondée aussi sur la norme ISO 26000, dans une version adaptée à ce secteur. L'idée : permettre aux organisations sportives qui le souhaitent d'évaluer leur maturité en matière de RSE et les aider à progresser.

Dans le même esprit d'échanges avec nos parties prenantes, notre Laboratoire Sociétal nourrit la démarche RSE du groupe FDJ. Grâce à cette instance d'écoute et de dialogue entre la société civile (neuf associations composent le Laboratoire), qui exprime ses préoccupations, et le groupe FDJ (métiers du marketing, commercial, communication, RSE...), à son écoute, nous pouvons ajuster et enrichir nos plans d'actions. Trois réunions se sont tenues en 2016. Parmi les sujets débattus, la prévention du jeu des mineurs ou encore la communication responsable. Lors de sa session de bilan en février 2016, après deux années d'existence, le Laboratoire Sociétal a exposé un panorama des principaux thèmes traités puis partagé avec les participants les avancées concrètes ou éventuels *statu quo* sur certains sujets. En amont de cette réunion, des interviews réalisées auprès de ses membres (organisations de la société civile et collaborateurs de FDJ) ont recueilli des informations permettant de faire évoluer le dispositif actuel pour mieux répondre aux attentes de nos parties prenantes externes et internes. Les entretiens ont également révélé un taux de satisfaction important et des besoins de la part des acteurs du Laboratoire Sociétal. Il s'agit donc de poursuivre et consolider le dialogue, c'est pourquoi le Laboratoire Sociétal est reconduit en 2017.

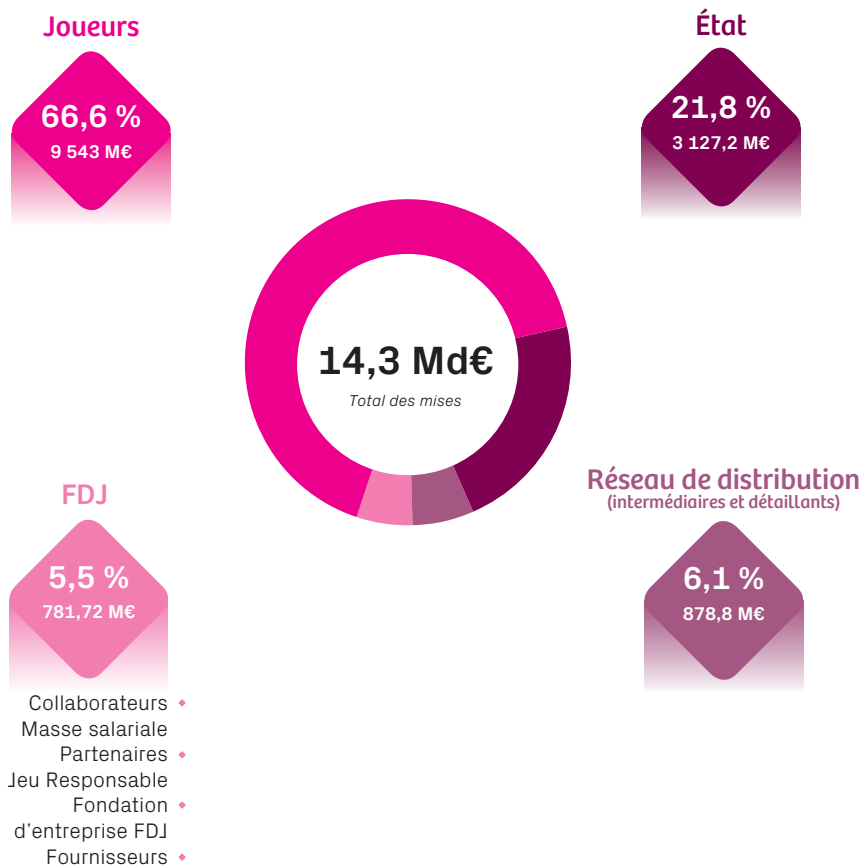
◆ Dialogue avec les parties prenantes

Parties prenantes	Nature du dialogue	Sujets d'échange	Fréquence
Collaborateurs	Dialogue social		
	Comité Central d'Entreprise	Projets économiques et financiers, réorganisations	Une fois par mois en moyenne
	Comité d'Établissement	Gestion économique et financière de l'entreprise	Une fois par mois
	Délégués du personnel	Salaires Protection sociale	Une fois par mois
	Réunions de négociation	Politique salariale Mieux vivre ensemble, prévoyance...	Plus d'une fois par mois
	Réunions du CHSCT	Hygiène, sécurité, conditions de travail	4 fois par an
	Engagements des collaborateurs		
	Réseau social d'entreprise	Échanges transversaux	Toute l'année
	Baromètre de satisfaction	Climat social	Tous les 2 ans
	Baromètre engagement	Engagement	2 fois par an
	Chats événementiels	Présentation axes stratégiques	3 fois par an
	Réunions d'informations sur site	Projets en cours, actualités	5/6 fois par an
	Joueurs/grands gagnants	Rencontres joueurs	Projets de co-constructions/qualité du dialogue
Points de contacts multicanaux		Gestion des réclamations Demandes d'informations	231 000 contacts/téléphone 205 000 contacts/mail 24 500 contacts/voie postale
Sites internet Réseaux sociaux		Gestion de la relation client/communication	Toute l'année
Ateliers Grands Gagnants		Échanges/accompagnement Convivialité	15 par an
Détaillants	Rencontres avec les instances professionnelles	Écoute terrain Congrès Tabac et Presse Réunion Nationale de la Confédération des Buralistes et de l'Union Nationale des Diffuseurs de Presse	Une ou deux fois par an/par type de rencontres
	Formations/visites commerciales	Outils, <i>process</i> , Jeu Responsable	Toute l'année
	Inspections points de vente	Conformité commerciale, comportementale, contractuelle ou réglementaire	Une fois par an par détaillant
	Magazine/salons professionnels	Communication	Toute l'année
Société civile	Laboratoire Sociétal (Instance d'écoute dialogue avec FDJ)	Jeu Responsable, communication responsable, numérique	3/4 fois par an

Parties prenantes	Nature du dialogue	Sujets d'échange	Fréquence
Écosystème scientifique, sanitaire et social	Comités Experts	Évolution de l'offre et des services	4 fois par an
	Échanges avec les universitaires	Recherche/jeu excessif, place du jeu dans la société	Toute l'année
	Conventions de mécénat (lignes d'écoute/structures d'accompagnement)	Aides aux joueurs en difficultés	Toute l'année
	Communiqués de presse Conférences de presse Rencontres presse Portes ouvertes	Stratégie, actualités, coulisses de l'entreprise	Toute l'année
Institutionnels	Déjeuners parlementaires	Dimension économique, sociale et financière du sport	8/10 fois par an
	Salon des Maires	Axes stratégiques Ancrage territorial	Une fois/an
	Visites réseau	Échanges entre la Présidente et les institutionnels locaux	4 fois/an
	Contactés institutionnels	Échanges entre la Présidente et un leader d'opinion	Toute l'année
Partenaires mouvements sportifs	Événements Colloques Groupes de travail	Communication Projets en cours	Toute l'année
Loteries étrangères (The European Lotteries et World Lottery Association)	Événements, groupes de travail	Sujets d'actualité	Toute l'année
Autorités de régulation	Réunions avec la Cojex et l'Arjel *	Plans d'actions offres produits, Jeu Responsable	Tous les deux mois
Fournisseurs	Baromètre fournisseurs	Satisfaction/écoute	Tous les deux ans

* *Cojex : Commission consultative des jeux et paris sous droits exclusifs.*
Arjel : Autorité de régulation des jeux en ligne.

**FLUX FINANCIERS :
PRÈS DE 95% DES MISES REDISTRIBUÉES À NOS PARTIES PRENANTES**

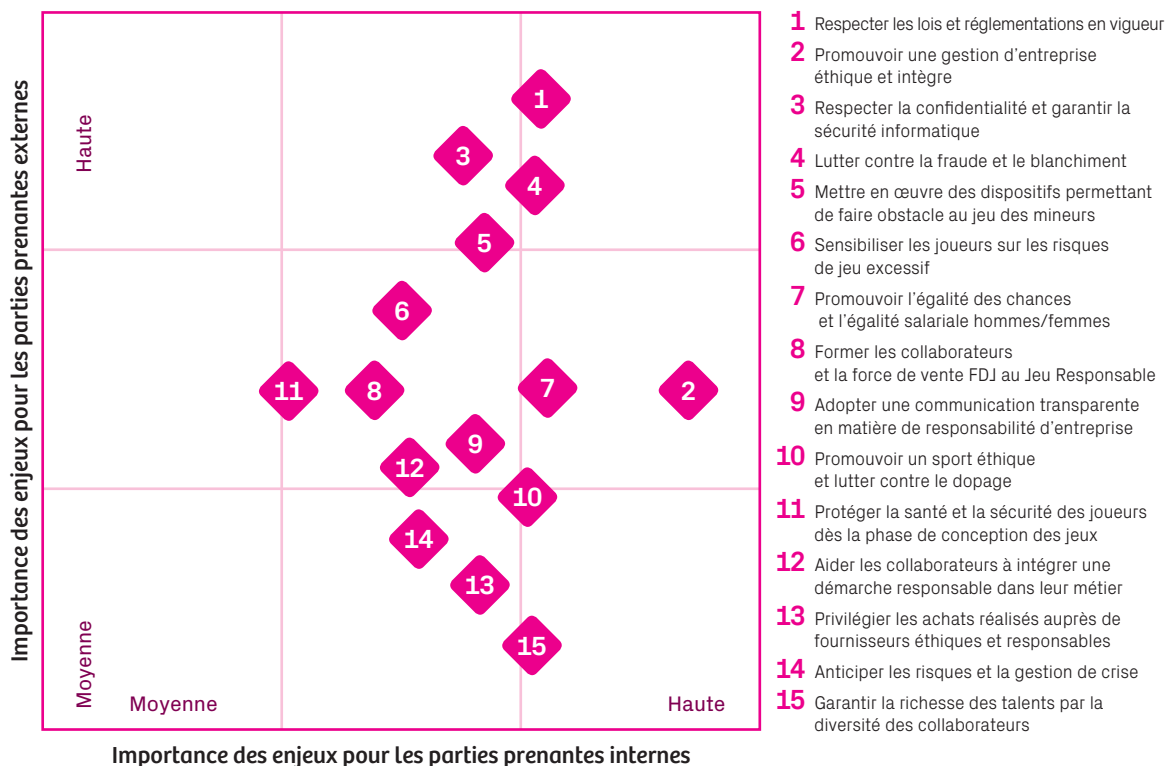


La prise en compte de nos parties prenantes pour nos priorités

Notre matrice de matérialité, réalisée en 2015, constitue l'un des outils de FDJ pour ajuster sa politique RSE et orienter les ressources sur les enjeux stratégiques créateurs de valeur pour le Groupe et ses parties prenantes. L'outil repose sur la double priorisation de chaque enjeu, d'une part du point de vue interne de l'entreprise et d'autre part du point de vue externe des parties prenantes. La consultation des parties prenantes s'est déroulée via un questionnaire en ligne adressé à un large panel parmi les parties prenantes de FDJ. 500 personnes (collaborateurs, joueurs, détaillants, régulateurs, fournisseurs, société civile, etc.) ont, in fine, participé à la démarche. Au final, les enjeux retenus sont ceux

qui sont prioritaires à la fois en interne et en externe, leur positionnement relatif apparaît selon deux axes dont l'un traduit les enjeux majeurs pour les parties prenantes internes et l'autre pour les parties prenantes externes. Ces résultats constituent une étape vers une plus grande exigence de redevabilité et de transparence RSE et confortent les grands axes de notre politique RSE, en particulier la prévention des risques : lutte contre le jeu des mineurs, le jeu excessif, la fraude et le blanchiment. Les thématiques liées à l'éthique, l'intégrité et la gouvernance ressortent également comme prioritaires pour nos parties prenantes.

◆ Matrice de matérialité



Nos 4 règles du jeu

À la lumière des résultats de l'étude de matérialité sur les attentes de nos parties prenantes, mais aussi des orientations du plan stratégique FDJ 2020, nous avons remodelé l'architecture de notre politique RSE. Une nouvelle

structure qui se veut le reflet des attentes internes et externes autant que des défis stratégiques du Groupe et de nos convictions forgées de longue date.



ENGAGÉS

- ♦ Mettre en place une démarche Jeu Responsable
- ♦ Soutenir le dynamisme économique du réseau de vente
- ♦ Favoriser la diversité et la qualité de vie au travail
- ♦ Préserver l'environnement

SOLIDAIRES

- ♦ Valoriser et animer notre modèle de distribution
- ♦ Faire du sport un vecteur de solidarité
- ♦ Favoriser l'implication de nos parties prenantes
- ♦ Investir socialement responsable

INTÈGRES

- ♦ Garantir l'éthique et la transparence
- ♦ Lutter contre la fraude et le blanchiment
- ♦ Lutter contre la corruption
- ♦ Protéger les données personnelles
- ♦ Acheter responsable

PIONNIERS

- ♦ Défricher pour progresser dans le Jeu Responsable
- ♦ Entretien un cercle vertueux autour du sport
- ♦ Innover en RSE

1.3.1.4. Nos indicateurs clés : ce qu'il faut retenir en 2016





1.3.2. ENGAGÉS pour divertir et protéger

Être engagé n'est pas un vain mot pour le groupe FDJ. Règle du jeu n° 1 – et fondamentale – de notre politique RSE, le groupe FDJ est engagé vis-à-vis de ses joueurs, de ses collaborateurs, de son réseau commercial et de distribution et des générations futures. Parmi elles, la démarche de Jeu Responsable confère au groupe FDJ sa singularité et acte la confiance de nos parties prenantes. Le Jeu Responsable est un pilier du modèle du groupe FDJ qui entend proposer au plus grand nombre une offre fondée sur le divertissement, et dont la pratique est récréative.

Pour le groupe FDJ, être engagé signifie aussi être attentif à nos collaborateurs. Pour eux, les actions que nous déployons favorisent la qualité de vie au travail et la diversité.

Enfin, le groupe FDJ s'engage pour les générations futures en mettant en place des solutions durables, gages de préservation de l'environnement.

1.3.2.1. Renforcer notre démarche Jeu Responsable

Le Jeu Responsable a pour objectif d'accompagner le développement et les innovations de l'offre produits en nous assurant que le divertissement prime et que le plaisir de jouer n'est pas altéré par des pratiques excessives. Ces dernières sont le fruit de facteurs multiples (l'environnement dans lequel le joueur se trouve, le jeu auquel il s'adonne, la personnalité du joueur). Conscients que notre activité peut engendrer certains impacts négatifs, nous mettons tout en œuvre pour contenir ces situations et, pour ce faire, innovons auprès de partenaires reconnus dans ce domaine.

Cette politique a été structurée dans une démarche initiée il y a plus de dix ans et arrivée aujourd'hui à maturité pour s'adapter à son environnement, aux évolutions des comportements des consommateurs et à la révolution du numérique et des usages. Pour conduire notre démarche Jeu Responsable, nous privilégions une approche partenariale : avec les joueurs, que nous accompagnons d'une nouvelle manière ou en épaulant autrement les commerçants qui vendent nos produits. Nous la conduisons également dans un souci constant de l'éthique de la prévention avec nos partenaires.

En décembre 2015, l'AFNOR a audité l'ensemble de la politique Jeu Responsable du groupe FDJ. À la clé, une certification renouvelée à 100 %, conforme aux plus hauts standards européens du Jeu Responsable. Dès 2009, le groupe FDJ a été l'une des premières loteries d'Europe à obtenir la certification AFNOR.

Un accélérateur et un garde-fou

Depuis fin 2015, la démarche Jeu Responsable s'est dotée de nouvelles bases au sein du Groupe : « JR Inside ». Il s'agit d'intégrer la notion de prévention dès la phase de conception du jeu et d'adopter le principe de *test and learn* pour les offres innovantes. L'objectif : libérer la créativité en amont tout en déployant une observation fine des pratiques des

joueurs sur ces nouvelles offres. Les premiers signes de réussite du *process* « JR Inside » sont là. Les équipes Jeu Responsable émettent de plus en plus d'avis favorables sans réserve lors de l'analyse de l'offre et des actions publi-promotionnelles, c'est-à-dire que les offres proposées intègrent de plus en plus les critères nécessaires à une offre de jeu récréative. Autant d'indices du travail collaboratif entre les équipes marketing et Jeu Responsable, et de leur maturité, avec une intégration très en amont de la responsabilité vis-à-vis des joueurs.

Ce travail collaboratif est par ailleurs facilité par Serenigame, un outil d'évaluation de l'offre au moment de sa conception. En 2016, cette matrice d'analyse s'est enrichie d'une version dédiée aux jeux de grattage. Si Serenigame apporte une vision globale de la sensibilité de l'offre du groupe FDJ par rapport au marché des jeux, Serenigame Grattage offre un comparatif des niveaux de sensibilité des jeux au sein d'une même gamme. Il intègre de nouveaux critères spécifiques aux jeux de grattage et permet ainsi une analyse plus adaptée à l'offre. Une avancée majeure pour le groupe FDJ là où la plupart des opérateurs utilisent une matrice universelle.

Le principe du *test and learn* a été, lui, expérimenté en 2016 à l'occasion du lancement de jeux digitaux à l'expérience enrichie. Pour ces jeux spécifiques, les pratiques sont monitorées pour mieux définir le profil des joueurs, leurs comportements face à cette offre inédite et leurs perceptions. À la lumière des résultats, l'offre de jeu peut être modifiée pour préserver une pratique récréative.

La démarche de Jeu Responsable favorise aujourd'hui l'innovation et la liberté des métiers tout comme celle du joueur. La meilleure connaissance des comportements de ce dernier permet d'intégrer, en amont, des éléments de prévention adaptés aux usages et aux attentes de nos consommateurs. Notre approche se concentre avant tout sur le joueur, son parcours, ses comportements et ses attentes.

La sensibilisation au jeu des mineurs et au jeu excessif

Si le jeu d'argent et de hasard est pour la grande majorité des gens un plaisir fondé sur le divertissement, il peut également engendrer des impacts négatifs auprès des personnes en situation de vulnérabilité. Sur ce plan, le groupe FDJ a deux priorités : lutter contre le jeu des mineurs et contre le jeu excessif. Parmi ses moyens d'action, la prévention et l'éducation du grand public. En 2016, l'accent sur la prévention du jeu des mineurs a donné lieu à de nombreuses initiatives, avec pour finalité la compréhension du jeu d'argent et de hasard, la connaissance de la réglementation et les bonnes pratiques du jeu récréatif.

Sur Internet, une campagne intègre pour la première fois un message de prévention dans le territoire de communication de la gamme illiko® (jeux de grattage). À l'issue de la campagne, une étude⁽¹⁾ indique que le message lié au jeu des mineurs est bien perçu, notamment sur la cible des 15-17 ans.

(1) Étude Kantar TNS, réalisée sur un échantillon de 601 personnes dont 101 étaient âgées de 15 à 17 ans, en octobre 2016.

Le carnet clients, guide d'information conçu par FDJ avec des experts référents en matière d'addiction, est distribué à 40 000 exemplaires à l'occasion d'événements comme l'Euro de football. L'objectif : éclairer le grand public sur les risques associés aux jeux de hasard et d'argent, et leurs conséquences (jeu excessif ainsi que jeu des mineurs).

Les événements festifs sont aussi d'excellents vecteurs pour déployer nos actions de sensibilisation. L'Euro de football 2016, dont le groupe FDJ a été partenaire, nous a fourni l'opportunité de capitaliser sur un moment de rêve collectif autour du sport pour développer la prévention. Par le biais d'un dispositif d'animation, nous avons présenté les différentes facettes de notre activité. À commencer par notre engagement sociétal, notamment en matière de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs. Cette démarche a été portée tout au long de la compétition par trois actions, développées sur une plateforme digitale, dans les « fan zones » de la compétition et dans huit villes non-hôtes des matchs *via* notre tournée baptisée « Ola ». Sur Internet, le grand public a participé à différents jeux gratuits dont deux consacrés à la prévention : « Carton vert » — donner du sens à la loi sur le jeu des mineurs en France en interrogeant le joueur sur les différentes interdictions en vigueur dans d'autres pays — et « Majeur de promo » — souligner les bonnes pratiques à suivre dans le domaine du jeu d'argent et de hasard.

Dans les « fan zones », espaces réservés aux partenaires de l'événement, le groupe FDJ a également mis à disposition des carnets client.

Enfin, sur **notre tournée « Ola »** à Reims, Caen, Troyes, Dijon, Clermont, Lorient, Angers et Nancy, le grand public a pu suivre les matchs de l'équipe de France dans un espace dédié conçu autour d'animations festives et sportives. L'une d'entre elles, « L'Espace malin », a été développée en partenariat avec les associations S.O.S. Joueurs et e-Enfance. Selon l'institut CSA qui a réalisé une étude sur cette opération auprès de 220 personnes (en août 2016), la mission est remplie :

- ◆ 89 % des visiteurs sont incités à faire attention aux pratiques des jeux d'argent des mineurs ;
- ◆ 90 % des visiteurs sont en phase avec l'engagement de FDJ dans la prévention du jeu des mineurs et 89 % dans celle du jeu excessif ;
- ◆ près d'un tiers se sont informés précisément et près de la moitié ont concrétisé leur intention d'être plus attentifs et préventifs notamment auprès du jeune public.

Pour le groupe FDJ, ces actions consacrent une approche familiale de la prévention. Elles fournissent des outils, des clés de compréhension sur un mode intergénérationnel. Leur ambition : faciliter le débat familial, notamment autour de la question du jeu des mineurs.

« BIEN JOUER », LE JEU D'ARGENT CHEZ LES ADOS

Prévenir le jeu des mineurs constitue une priorité pour le groupe FDJ. Et pour s'adresser directement à cette cible, il choisit de s'entourer de partenaires et d'encourager les actions en ce sens. FDJ soutient ainsi financièrement le programme « Bien Jouer », un projet d'intervention précoce dans les lycées. Sa vocation : prévenir les risques d'une première expérience dans les jeux de hasard et d'argent. Pilotée par la Sedap (Société d'entraide et d'action psychologique), cette expérimentation est adaptée d'un programme canadien. Concrètement, les professionnels de la Sedap organisent dans les lycées des ateliers d'information pour renforcer les compétences psychosociales, des ateliers d'information pour analyser les pensées erronées, renforcer les compétences psychosociales, l'esprit critique, la notion de hasard et de chance ou encore la gestion du budget personnel. Ce dernier module a été élaboré avec Cresus, la Chambre régionale du surendettement social.

Si FDJ est partenaire financier du projet, elle ne participe pas au comité de pilotage opérationnel composé d'experts indépendants et n'intervient donc pas dans l'évaluation. Une position qui garantit toute la liberté de décision et de choix nécessaire, et écarte le conflit d'intérêts.

Les clés et outils pour maîtriser sa pratique

Notre approche des consommateurs a connu un tournant en 2016. Davantage centrée sur leurs besoins, leurs attentes et les réalités de leur pratique de jeu, elle fait la part belle à l'autonomie du joueur. Cette liberté va de pair avec une information renforcée, destinée à faire prendre conscience à nos clients que le jeu n'est pas une activité ordinaire et qu'il peut engendrer des pratiques à risque. Éclairé, le consommateur est à même de gérer sa pratique avec les outils mis à sa disposition.

Le rôle des modérateurs

Pour garantir des pratiques récréatives, le groupe FDJ propose à ses joueurs, sur le canal numérique, des outils leur permettant de contrôler leurs pratiques. À l'image des nouveaux modérateurs apparus en 2016 et centrés sur la pratique du joueur et non plus sur la gamme de jeux de hasard. Si les différentes limites (mises, temps) sont fixées par les joueurs, les modérateurs prévoient :

- ◆ l'abaissement du seuil de limite de mise global sur les jeux de hasard à 1 800 € (vs 2 500 €), toute offre confondue ;
- ◆ la mise en place d'un modérateur temporel global, tenant compte du temps de session du joueur. Le joueur est averti à partir de deux heures de connexion sur notre site ;
- ◆ des messages de sensibilisation adaptés au profil Playscan du joueur.

Avec des pratiques de jeu mieux contrôlées, dans une démarche de prévention, le groupe FDJ favorise la liberté et l'autonomie de chacun.

PLAYSCAN, LA PRÉVENTION SEGMENTÉE

Playscan est un dispositif mis en place sur le site fdj.fr pour évaluer le comportement des joueurs. Cette analyse multicritères (montant des mises, nombre de prises de jeux, temps passé...) permet de définir le profil du joueur : vert (récréatif), jaune (à risque), rouge (excessif). C'est donc vers une démarche segmentée en fonction du profil du joueur que s'oriente la prévention en 2016.

Profil Vert (94,3 % des joueurs) : envoi d'une sensibilisation générique lors de la première connexion.

Profil Orange (4,14 % des joueurs) : envoi d'une sensibilisation orientée vers la modération lors du changement de profil.

Profil Rouge (1,56 % des joueurs) : envoi à chaque connexion d'une sensibilisation incitative renvoyant le joueur vers des structures d'aide, partenaires du groupe FDJ.

Une attention toute particulière aux gagnants

Si le groupe FDJ accompagne ses joueurs, elle suit aussi de près ses grands gagnants (gains à partir de 500 000 €, soit 361 gagnants en 2016). Souvent déstabilisant pour les joueurs, le gain d'une somme importante suscite de nombreuses questions et provoque des situations auxquelles ils ne sont pas préparés. C'est pourquoi dès la remise du gain, FDJ déploie un dispositif d'accompagnement. L'enjeu : faciliter la vie du gagnant pour qu'il aborde sa nouvelle situation de manière sereine.

Au-delà de cet accompagnement personnalisé, nous proposons à nos grands gagnants des ateliers collectifs (15 en 2016) de quatre types :

- ◆ informatif, pour les familiariser à un vocabulaire inconnu d'eux (la banque, les placements, la fiscalité) de façon à ce qu'ils soient plus à l'aise lorsqu'ils échangent avec de nouveaux interlocuteurs ;
- ◆ déjeuner-débat, pour évoquer avec une psychologue leur vie depuis le gain : le gain et le travail, le gain et l'entourage, le gain et les enfants, etc. ;
- ◆ rencontres gagnantes, pour faire découvrir des univers dont ils étaient peu familiers avant le gain. En 2016, découverte de l'univers des voyages et des grands vins ;
- ◆ convivialité, pour échanger à l'occasion d'un événement sportif ou festif soutenu par FDJ.

Ces ateliers, suivis par 201 gagnants en 2016, sont très appréciés et ces derniers y trouvent de multiples bénéfices. Outre l'information, ils enrichissent leurs connaissances et se rencontrent et échangent entre eux, en toute liberté. Le groupe FDJ entend poursuivre cet accompagnement individuel et collectif, en l'étoffant de nouvelles thématiques.

L'accompagnement de ceux qui vendent nos jeux

Le groupe FDJ est aux côtés des commerçants qui distribuent son offre de produits, tant sur le plan commercial que sur celui de la RSE. En 2016, elle a défini un nouveau plan de lutte contre le jeu des mineurs, co-construit avec les organisations professionnelles et les représentants du réseau de vente et de la force de vente. Le sujet du jeu des mineurs suscite beaucoup d'inquiétude au sein de notre réseau de vente. En effet, il est souvent difficile de faire entendre les règles et de se poser en arbitre face notamment aux parents qui ne souhaitent pas entendre de discours moralisateur de la part de leur commerçant. Conscient de ces multiples difficultés, le groupe FDJ va lui donner des clés et des outils pour faire obstacle au jeu des mineurs.

Ce nouveau plan d'actions, qui sera déployé en 2017 sur 8 000 points de vente, prévoit notamment la formation aux enjeux de la prévention de 100 % de la force de vente. Cette dernière démultipliera ensuite la sensibilisation, avec un accent particulier sur le jeu des mineurs, auprès des 31 143 points de vente du réseau. Autre nouveauté : la thématisation des « visites coup-de-poing » autour du jeu des mineurs, pendant trois ans. Ces visites commerciales auprès des détaillants, assurées par la force de vente, auront pour support un module de formation spécifique consacré au refus de vente.

L'approche du réseau de vente sur le jeu des mineurs est totalement renouvelée. Il ne s'agit pas seulement de rappeler la réglementation mais d'expliquer pourquoi et comment l'appliquer. En optant pour cette approche, le groupe FDJ souhaite faciliter la tâche des détaillants et les accompagner au mieux dans l'activité ardue de la vente de produits réglementés.

Enfin, soulignons que depuis 2013, les détaillants perçoivent un bonus de rémunération de 0,2 % sur la base de critères Jeu Responsable. La lutte contre le jeu des mineurs en fait bien entendu partie.

Quand la prévention ne suffit plus

Si le groupe FDJ s'est doté d'un mode de fonctionnement interne favorable à une pratique de jeu récréative, il déploie des actions de prévention et d'accompagnement du jeu excessif sur de nombreux fronts et accompagne ses joueurs et ses gagnants. Si marginales que soient ces situations, nous les gérons sous différents angles.

À commencer par notre soutien de longue date aux structures d'aide aux personnes en situation de vulnérabilité. Ces dernières privilégient plusieurs points d'entrée à propos du jeu excessif : conséquences psychologiques, juridiques et/ou sociales. Chaque structure, notamment celles dotées de lignes d'écoute — SOS Joueurs, la Sedap ou l'Institut du jeu excessif (pour le jeu excessif), e-Enfance et la FNEPE (pour le jeu des mineurs), Cresus (pour l'endettement notamment lié au jeu) — aiguille les joueurs/les proches sur une aide, lorsque les facteurs de protection s'avèrent insuffisants. Ces partenariats avec FDJ sont construits dans la durée et renouvelés chaque année.

Le soutien à la recherche

Le groupe FDJ a à cœur d'inscrire sa démarche Jeu Responsable dans une approche holistique. Tenant compte du bien-fondé des études sur le jeu dans sa diversité, le groupe FDJ investit dans la recherche et le partage de connaissances en matière de sciences humaines et sociales.

Depuis 2013, le Groupe est mécène du GIS (groupement d'intérêt scientifique) Jeu et Sociétés, réunion d'enseignants-chercheurs et chercheurs d'universités (Paris Descartes, Paris 13-SPC et Paris Ouest-Nanterre La Défense), tous spécialistes des questions liées au jeu dans des approches pluridisciplinaires en lettres, sciences humaines et sociales. Depuis son lancement, trois appels à projets ont eu lieu et le sujet choisi en 2016 est « le jeu de hasard et d'argent ».

Le GIS est également à l'origine du site ludocorpus.org. Cette base de données universitaire centralise toutes les informations en lien avec le jeu (expositions, colloques, études...) et présente les travaux et projets retenus lors des appels à projets. Consulté dans le monde entier, le site attire près de 300 visiteurs uniques par jour, et voit son audience croître régulièrement. La reconduction du GIS est à l'étude avec l'arrivée de la Sorbonne comme quatrième partenaire universitaire. Le travail du GIS contribue à faire reconnaître « le Jeu » comme domaine de recherche universitaire.

Perspectives

Personnaliser la prévention

Prochain objectif pour le groupe FDJ : déployer ses actions de prévention en ne se basant plus seulement sur les comportements de jeu mais sur une connaissance fine de ses joueurs. À terme, nous devons pouvoir nous adresser de manière différenciée à nos consommateurs selon leur profil et leurs attentes. Pour mieux les accompagner et encourager la modération, nous allons développer une forme de prévention « à la carte ». Davantage personnalisée, elle proposera des services inédits aux joueurs, axés sur le pilotage de leur pratique de jeu. Chacun pourrait choisir, à terme, d'être informé par le format (*push*...) et sur le support de son choix (téléphone/e-mail...). Les services seront optionnels ou, par principe de précaution, imposés par le groupe FDJ pour les profils Playscan Rouge (pratiques excessives).

Segmenter l'accompagnement du réseau de vente

Pour mieux tenir compte de la diversité du réseau de vente, nous souhaitons adapter notre accompagnement auprès des commerçants.

1.3.2.2. Développer l'ancrage territorial

La vente des produits du groupe FDJ représente une activité complémentaire, voire essentielle pour les buralistes et diffuseurs de presse qui composent notre réseau de distribution. Fidèles à nos 31 143 points de vente répartis dans plus de 11 000 communes sur tout le territoire, nous les accompagnons dans leur modernisation (nouveaux équipements et numérisation) et apportons un soutien spécifique aux plus fragiles.

Pour mener à bien ce travail d'ancrage territorial en métropole et d'animation du tissu économique local, nous nous appuyons sur notre filiale FDP. Née en avril 2013 de la fusion de 14 sociétés de distribution, elle pilote désormais toute l'action commerciale du Groupe.

Tout d'abord, notre force de vente est internalisée. Les courtiers indépendants d'hier sont remplacés par des agences commerciales gérées par FDP ou par des intermédiaires commerciaux indépendants que FDP pilote opérationnellement. Enfin, l'activité commerciale est recentrée : automatisation de l'entrepôt en région parisienne, qui assurera d'ici à la fin 2018 la livraison directe de nos produits dans l'ensemble de nos points de vente en métropole. Cette automatisation permettra de recentrer l'activité des responsables de secteurs sur leur cœur de métier : le développement commercial.

À travers cette transformation, le groupe FDJ gère plus efficacement son activité commerciale dans les territoires. À commencer par une plus grande visibilité de ses points de contact locaux : les responsables de secteur et les directions commerciales.

Notre projet d'ancrage territorial

Pour accélérer la contribution de sa force de vente à l'ancrage territorial, le groupe FDJ a initié en 2016 des réunions d'échanges avec les parties prenantes locales sur les secteurs de Lille et Brest (approche *test & learn*). Ce travail partenarial réunit les acteurs locaux du réseau commercial (secteurs et détaillants) et quelques parties prenantes externes (milieux associatif et sportif, organismes consulaires...). Ce dispositif sera déployé progressivement au niveau national.

Concrètement, l'Euro 2016 de football a été l'occasion de rencontres et d'échanges avec les publics institutionnels sur les secteurs de Brest et Lille.

Par ailleurs, les différents acteurs du commerce de proximité, du sport et du secteur sanitaire et social, ainsi que leurs domaines de compétence et modalités de fonctionnement, ont été identifiés et recensés dans une cartographie. Ce travail devra aboutir à un outil pédagogique destiné à l'ensemble des secteurs pour aider leurs responsables à mieux appréhender leur environnement économique, social et institutionnel et à identifier, le cas échéant, d'éventuelles attentes vis-à-vis du groupe FDJ.

L'accessibilité en point de vente

Engagée aux côtés des personnes en situation de handicap, le groupe FDJ se mobilise pour rendre ses points de vente accessibles. Un héritage de la Loterie nationale, créée en 1933 pour venir en aide aux invalides de guerre.

Premier exemple concret, une nouvelle génération de mobiliers a été spécialement conçue pour les personnes à mobilité réduite et équipe déjà 1 800 points de vente à la fin 2016 : hauteur du ramasse-monnaie et de la tablette

écrioire, accessibilité des bulletins, repérage du comptoir... Les zones de caisse et de libre-service sont d'ailleurs certifiées conformément à la législation en vigueur sur l'accessibilité.

Autre exemple, la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation des détaillants. Il propose, dans le cadre des formations accompagnant le déploiement de notre nouveau terminal de jeu, des sessions sur l'accueil des personnes handicapées.

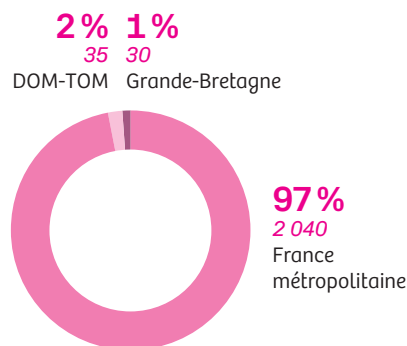
1.3.2.3. Favoriser la diversité et la qualité de vie au travail des collaborateurs

Proche de ses 1 279 collaborateurs (2 105 au niveau Groupe), FDJ est impliquée depuis 2010 dans la diversité et la qualité de vie au travail. Elle a mis en place en 2014 un service dédié au rapprochement de ces sujets. Pour consolider sa vision et ses objectifs en la matière, le Groupe a rédigé sa politique Diversité & QVT en 2016 ainsi que sa politique « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ».

◆ Répartition CDI/CDD

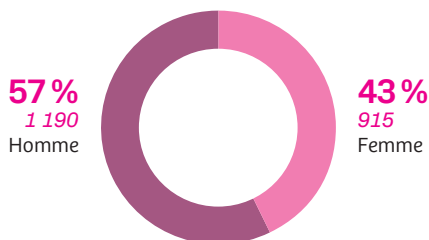
	CDD	CDI	Total
FDI		28	28
FDJ	100	1 179	1 279
FDM	2	12	14
FDP	22	573	595
LotSys	2	60	62
LVS		30	30
SGE	35	27	62
FDJD	1	15	16
PAC	2	17	19
TOTAL GÉNÉRAL	164	1 941	2 105

◆ Répartition par zone géographique

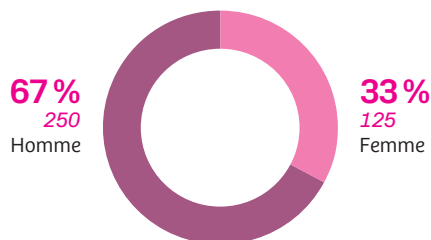


La diversité

◆ Répartition femmes/hommes (groupe FDJ)



◆ Répartition femmes/hommes managers (groupe FDJ)



1. La place des femmes dans la gouvernance

Le groupe FDJ souhaite soutenir la représentativité des femmes dans la ligne managériale avec pour cible en 2020 le même pourcentage de femmes dans la ligne managériale que le pourcentage de femmes dans l'entreprise (soit en 2016, 43 % pour le groupe FDJ). Les actions structurantes en matière d'égalité professionnelle en 2016 sont :

- ◆ **Booster Égalité** : 15 ateliers d'engagements sur l'égalité professionnelle ont été réalisés en co-construction avec des collaborateurs. Après un premier travail sur les représentations du genre dans leur métier, ils ont réfléchi aux freins à l'égalité professionnelle chez FDJ et se sont engagés sur 120 idées qu'ils souhaitent porter sur le périmètre du Groupe ;
- ◆ **Organisation d'un pilote « Booster son impact professionnel »** : ce dispositif doit fournir des outils de leadership à des femmes du groupe FDJ, pour mieux soutenir les objectifs de féminisation de la ligne managériale et de renforcement de la mixité des métiers. Entre autres outils, un coaching accompagnera quelques femmes dans leurs décisions d'évolution. Trois cibles sont privilégiées, correspondant à des moments d'inflexion des carrières : des quadragénaires non managers, des femmes revenant de congé maternité dans l'année et des juniors. Une dizaine de personnes de chaque cible ont suivi ce programme qui a rencontré un fort succès auprès des participantes. À tel point que plusieurs évolutions de carrière ont été concrétisées ;
- ◆ **Réseau Féminin** : mise en place d'un réseau féminin FDJ sous l'impulsion de collaboratrices avec le soutien de la Direction générale et de la DRHT. Le premier atelier destiné à construire la vision et les modalités de fonctionnement du réseau, organisé en novembre 2016, a réuni 20 personnes.

38 %
Part de femmes managers parmi les managers au sein de FDJ en 2016 (versus 34 % en 2015)

2. Les origines sociales

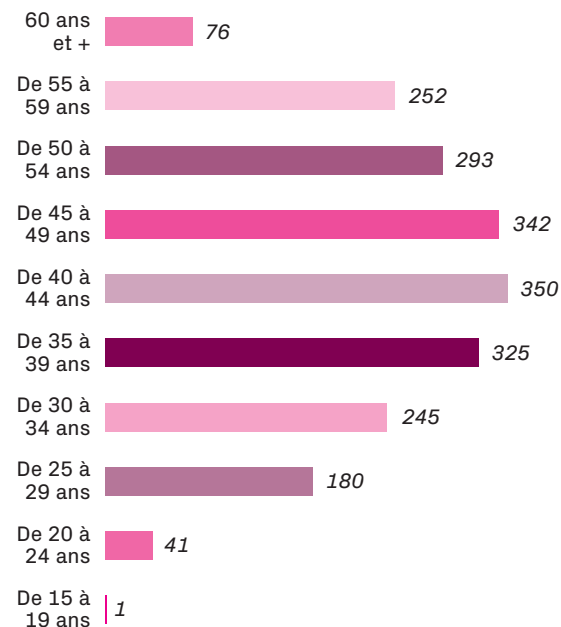
FDJ poursuit en 2016 la montée en puissance d'actions spécifiques sur ce sujet :

- ◆ **parrainage** par des collaborateurs de jeunes diplômés issus de la diversité sociale, en recherche d'emploi, au travers de l'association *Nos Quartiers ont des Talents (NQT)*. Au total, 32 parrains et marraines engagés, 69 filleuls pris en charge et 27 jeunes remis sur les rails de l'emploi. Une grande satisfaction pour les collaborateurs engagés et un réel impact sur l'emploi ;
- ◆ **recrutement** de collaborateurs issus de la diversité sociale. Avec l'aide de notre partenaire Mozaïk RH, huit personnes issues de milieux défavorisés ont été recrutées chez FDJ en alternance et CDD depuis 2015. Quant aux collaborateurs, ils apprennent ainsi à travailler avec des collègues aux profils variés.

3. L'intergénérationnel

Impliqué dans le dialogue intergénérationnel, le groupe FDJ soutient toujours fortement les jeunes en contrat d'alternance, et affiche un taux de 5,27 % (soit 111 alternants) en 2016. Ils sont accompagnés dans leur parcours par des tuteurs spécialement formés. À l'autre bout de la pyramide des âges, les plus seniors bénéficient de l'accord sur le contrat de génération signé au sein de FDJ. Cet accord développe aussi bien la transmission des savoirs que des formations dédiées à cette population.

◆ Pyramide des âges



4. Le handicap

FDJ emploie en 2016 6,51 % de travailleurs en situation de handicap. Pour la quatrième année consécutive, le taux est supérieur au taux légal de 6 %. Ce taux comprend à la fois des emplois directs et indirects, c'est-à-dire des prestations effectuées dans le milieu protégé. Mais la question du handicap chez FDJ génère aussi de nombreuses actions, qu'il s'agisse de l'opération T'Handi Quoi ? (voir encadré), de la journée de tests auditifs organisée sur tous les sites FDJ — et qui a reçu 320 collaborateurs en une journée — ou de la participation de FDJ PACA au projet HUGO : un coup de pouce à la réinsertion dans l'emploi pour des personnes en situation de handicap, par le biais d'une formation diplômante d'ingénieur en informatique. À ce titre, FDJ accueillera une alternante issue de ce programme en 2017.

T'HANDI QUOI ? QUIZ LUDIQUE

Pour sensibiliser les filiales du groupe FDJ, une collaboratrice Diversité & QVT s'invite dans les réunions d'équipes pour évoquer le handicap. À partir du Quiz ludique T'Handi Quoi, 10 questions sont posées dans le but de faire prendre conscience à tous les collaborateurs que le groupe FDJ est un groupe handi-accueillant. Et aussi de faire comprendre ce qu'est la différence, d'aborder les idées reçues, de comprendre que le handicap est dans l'ADN de FDJ, d'oser en parler, de faire savoir que l'équipe diversité est là pour proposer des mesures adaptées pour les collaborateurs qui en ont besoin. Notre ambition est de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs afin d'atteindre un taux handicap pour le groupe FDJ de 6 % en 2020. Les trois quarts des agences de la filiale FDP, toute la filiale FDI et la moitié des équipes de la filiale LotSys ont été sensibilisées en 2016. Cette démarche est d'autant plus importante que nous sommes tous concernés par le handicap et que la somme des différences est une richesse pour notre Groupe.

La qualité de vie au travail

La QVT soutient la performance durable de l'entreprise notamment au travers de l'engagement des collaborateurs. FDJ a exploré sa vision de la QVT avec ses collaborateurs. Elle commence par travailler à des actions concrètes de facilitation de la vie des collaborateurs et a regroupé la QVT et la diversité pour mieux les mettre en synergie.

Parmi les actions menées :

- ◆ le lancement de la thématique QVT en atelier collaboratif pour en définir l'ambition et les contours avec 20 collaborateurs impliqués ;
- ◆ la contribution à la charte d'utilisation des mobiles en entreprise ;
- ◆ la contribution à l'accord « Mieux vivre et travailler ensemble à l'ère du numérique : droit à la déconnexion », signé en novembre 2016.

La formation

La politique formation du groupe FDJ vise à accompagner l'entreprise dans sa transformation et ses enjeux stratégiques. Elle consacre une part importante de son budget pour former ses collaborateurs (plus de 4 % de sa masse salariale). Le groupe FDJ se donne ainsi les moyens de permettre au plus grand nombre de développer ses compétences et de garantir son employabilité. En 2016, 1 090 collaborateurs FDJ ont été formés (85,2 % des effectifs FDJ).

Le plan de formation accorde une priorité cette année à la transformation digitale avec une nouvelle offre de formation proposée à tous les collaborateurs, dans le cadre de leur entretien annuel. Une dizaine de stages en présentiel, sur la culture numérique, compose la première brique de cette offre. La deuxième brique avec la plateforme Vodéclic permet

d'avoir accès à 300 modules de formation sur tous les sujets numériques (réseaux sociaux, pack Office, applications diverses, etc.). À la demande des services, des formations sur mesure sont conçues pour approfondir certaines thématiques métier sur le digital.

Enfin, à l'instar des MOOC (Massive Open Online Courses), FDJ a lancé fin 2016 son premier COOC (*Corporate Open Online Course*) sur la thématique de la RSE. Ce nouvel outil d'apprentissage digital permet de sensibiliser le plus largement possible ses collaborateurs à la politique RSE déployée au quotidien. Ainsi 185 collaborateurs ont validé les quatre modules de la formation, dans un délai court de six semaines. Pour les managers, c'est la posture coach à l'ère du numérique qui a été le thème phare de l'année.

La transformation numérique permet donc de faire évoluer les modes de formation et d'apprentissage. C'est en mixant et en adaptant les approches aux besoins individuels (webinar, visio-formation, COOC, présentiel, ateliers pratiques, co-développement, *reverse mentoring* c'est-à-dire une formation sur des sujets digitaux dispensée par un jeune collaborateur) que la réponse formation est la plus efficace.

Perspectives

Déployer la nouvelle politique Diversité et QVT (qualité de vie au travail) Groupe sera la principale mission en 2017. Préparée en 2016, elle propose de nouveaux axes de progrès :

- ◆ diversité et équité qui travaillera notamment sur le handicap, l'intergénération et la diversité sociale en majeur mais aussi sur les autres discriminations liées à l'appartenance à une minorité ;
- ◆ égalité professionnelle femmes/hommes qui deviendra un sujet à part entière ;
- ◆ organisation & environnement de travail qui explorera notamment la manière de contribuer à l'amélioration de la motivation et de l'efficacité des collaborateurs ;
- ◆ écoute qui renforcera et simplifiera l'accès à une cellule d'écoute en cas de mal-être ou de discrimination.

Dans le cadre de son projet de déménagement et de transformation des modes de travail, FDJ va proposer des services QVT simplifiant le quotidien du collaborateur. Ces services, prolongement de ceux existants, seront enrichis d'autres initiatives comme la création d'un restaurant d'entreprise, une offre de sport et santé ou encore une conciergerie. Ce projet permet de proposer de nombreuses mesures concrètes de QVT aux collaborateurs :

- ◆ soutenir l'avancement de l'égalité professionnelle dans le Groupe au travers d'un plan d'actions issues en partie de *Booster Égalité*, et prolonger le dispositif *Booster son impact professionnel* ;
- ◆ étendre la sensibilisation au handicap en poursuivant l'opération *T'Handi Quoi ?* et le partenariat NQT (soutien aux jeunes d'origine sociales diverses) à l'ensemble du Groupe ;

- ◆ installer notre Réseau féminin et consolider les actions qui l'accompagnent ;
- ◆ signer l'avenant à la *Charte Entreprises et Quartiers* et mettre en place les actions correspondant aux engagements pris dans cette charte.

FDJ a choisi en 2017 de mettre l'accent sur l'emploi des seniors en développant ou renforçant des mesures de formation, de maintien dans l'emploi et recrutement dédiées à cette population.

1.3.2.4. Diminuer notre empreinte environnementale

Défenseurs d'une planète préservée, nous contenons notre impact environnemental et affichons une diminution constante de nos émissions de gaz à effet de serre (GES). Ce résultat est le fruit d'actions ciblées menées sur nos différents sites, au niveau de notre logistique et dans nos points de vente. En parallèle, nous sensibilisons nos clients à la protection de l'environnement en diffusant les « bons gestes » à adopter vis-à-vis des produits que nous commercialisons.

La mesure et les résultats des émissions carbone

Afin de suivre avec précision l'impact environnemental de son activité, FDJ collecte depuis 2007 des données relatives à la consommation énergétique de ses sites et aux diverses émissions de CO₂ émises depuis ses sites jusqu'à ses points de vente. Dès 2008, nous avons réalisé notre premier Bilan Carbone™, mis à jour tous les trois ans. Nous avons pu réduire nos émissions de GES de 30 % entre 2007 et 2014, passant de 40 000 tonnes à 27 000 tonnes de CO₂ sur le périmètre de notre maison mère. Une mesure carbone que nous avons étendue, en 2015, à l'ensemble de nos filiales. En 2016, nos émissions globales de GES sont évaluées à 31 050 tonnes équivalent CO₂.

Aujourd'hui, FDJ se fixe un objectif de réduction de 10 % de ses émissions de GES à l'horizon 2020 par rapport au niveau de 2014, en agissant principalement sur ses supports de jeux et les déplacements de ses commerciaux. Les actions mises en œuvre en 2016 ont permis de réduire l'impact carbone de FDJ de 1 000 tonnes équivalent CO₂.

Suite à la mesure de ses gaz à effet de serre via son Bilan Carbone™, FDJ a souhaité mettre en place, en complément de son plan d'actions de réduction à horizon 2020, une compensation carbone sur des émissions ne pouvant être réduites. Ainsi en 2016, 1 000 tonnes de CO₂ ont été compensées correspondant à l'impact carbone de trois activités : les déplacements lors de la tournée OLA FDJ pour l'Euro 2016, l'équipe cycliste FDJ lors du Tour de France et les déplacements en avion des collaborateurs entre les sites de Paris et Vitrolles.

Ce projet de compensation a permis de financer le projet Ugastoves en Ouganda, labellisé Gold Standard. Ce programme a pour objectif la production et la distribution de foyers de cuisson améliorés afin de réduire la consommation

de bois et ainsi lutter contre la déforestation. FDJ a par ailleurs soutenu deux associations Mountain Riders et l'ATES (Association pour un Tourisme Équitable et Solidaire), afin d'agir de manière locale lors du Tour de France et également de promouvoir les voyages responsables.

Perspectives

1. Agir sur nos supports de jeux

Conscients de l'impact de nos supports de jeux sur l'environnement, nous intervenons à la source, sur le papier utilisé pour leur fabrication. Depuis 2012, l'ensemble des tickets à gratter, des bulletins et des reçus sont certifiés par le label environnemental FSC. À ce jour, nos tickets de grattage sont fabriqués avec du papier FSC recyclé à 36%. Par ailleurs, en 2015, FDJ a communiqué à l'ensemble de ses détaillants et joueurs sur la qualité 100 % recyclable de ses tickets à gratter, apposant le logo Triman au dos de chacun. En 2016, nous avons lancé une étude de faisabilité sur l'usage de papier recyclé à 46% pour nos tickets à gratter. Les premiers résultats, attendus en 2017, ainsi que des phases de tests devront tenir compte des contraintes techniques des tickets (supports fiduciaires).

2. Agir sur notre environnement de travail

En 2016, un audit de notre politique déchets a mis en évidence le bon respect du tri par les collaborateurs et salué la mise en place de bornes spécifiques de recyclage (cartouche d'encre, aérosols...). Suite à cet audit, et dans une démarche d'amélioration continue, FDJ a prévu de remplacer les poubelles individuelles par des bacs collectifs sur l'ensemble de ses sites, dès 2017.

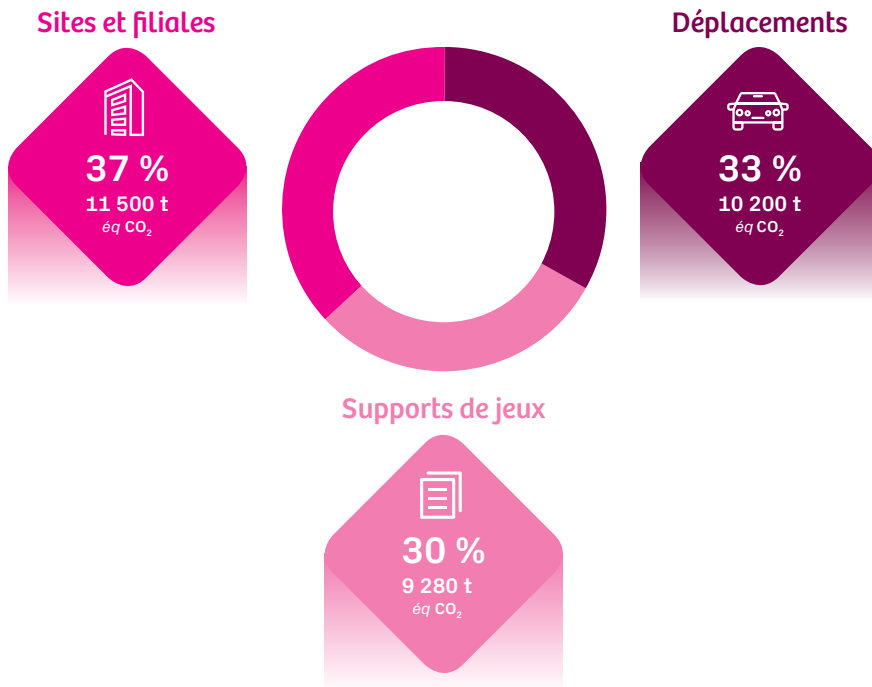
Par ailleurs, notre politique papier fait l'objet de plusieurs actions, parmi lesquelles l'impression forcée en recto-verso ou encore le « badgeage » sur les imprimantes. Des choix récompensés en 2016 par le PAP50 (voir encadré), qui place FDJ en tête de son classement.

Enfin, dans la perspective du déménagement d'une partie de ses sites en 2017, FDJ a mis en place en 2016 un suivi environnemental au niveau des différents comités de pilotage du projet de transformation des modes de travail et de déménagement. Tout l'enjeu étant de réduire l'impact environnemental de nos sites et d'agir tout au long du projet (choix du mobilier, réduction des déchets, baisse des émissions carbone...).

3. Diffuser les bonnes pratiques

Nous sensibilisons nos joueurs au recyclage *via* le logo Triman sur nos tickets à gratter. Par ailleurs, nous sommes convaincus que chaque collaborateur est un acteur potentiel de la réduction de nos émissions carbone. C'est pourquoi nous mettons en place chaque année des actions de sensibilisation, notamment lors de la Semaine du Développement Durable. En 2016, nous avons invité sept concepteurs d'applications mobiles pour réduire l'empreinte écologique du numérique. Une vidéo de deux minutes, relayée sur notre réseau social d'entreprise, a repris les éco-gestes et bonnes pratiques, y compris numériques, à adopter.

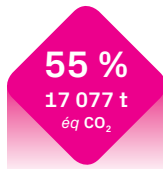
NOS 3 PRINCIPALES SOURCES D'ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE



RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR TYPE D'ACTIVITÉS

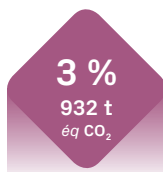
En tonnes éq CO₂

Points de vente



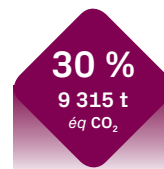
- Impression des supports de jeux (tickets, bulletins et reçus de jeux)
Fret support de jeux
- Flotte véhicules commerciaux
- Équipements points de vente

Événements



- Fret
- Installations/stands
- Goodies
- Énergie

Sites FDJ

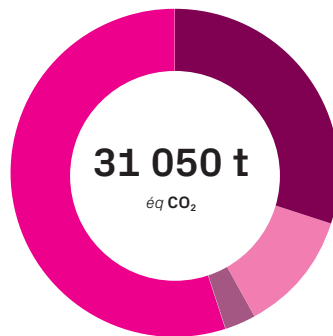


- Énergie
- Achats et prestations externes
- Déplacements collaborateurs
- Mobilier
- Déchets

Filiales



- Énergie
- Achats et prestations externes
- Déplacements collaborateurs
- Mobilier
- Déchets



Sources Bilan Carbone 2015

FDJ N° 1 DU PAP50

Depuis 2010, l'ONG WWF France (en partenariat avec Riposte Verte) réalise son baromètre PAP50 d'évaluation de la politique papier des grandes entreprises, collectivités ou institutions implantées sur le territoire. Objectif : les inciter à améliorer leurs performances environnementales. Ce baromètre prend en compte les consommations de papier, l'utilisation de papiers durables et les actions d'optimisation de la collecte de papiers usagés. Les résultats du baromètre 2016 consacrent FDJ en tête du classement sur 53 entreprises, avec 93 % des papiers de bureau recyclés et une consommation de papier administratif de 26 kg/an/personne (soit deux fois moins que la moyenne nationale).

« En 2016, les résultats du Baromètre PAP50 démontrent qu'il est possible d'avoir une politique exemplaire en matière de papiers recyclés et certifiés sans déforestation, ainsi que dans l'optimisation de l'usage du papier. Nous félicitons La Française des Jeux pour son leadership en la matière ». Pascal Canfin, Président du WWF France.

Toujours dans le souci des bonnes pratiques, la mécanisation de l'entrepôt de Saint-Witz (95) a fait l'objet d'une normalisation de la taille des cartons au format industriel. Un

choix qui a permis d'optimiser leur nombre avec, notamment, le pliage de certaines affiches de PLV. Aujourd'hui, plus de 50 % de nos cartons passant par l'entrepôt sont recyclés et nous souhaitons, d'ici à 2018, les recycler dans leur totalité. Par ailleurs, différentes opérations de recyclage menées chaque année dans l'entrepôt portent sur le plastique, le carton et les palettes ainsi que les terminaux en fin de vie. L'ensemble de nos tickets forclos (non vendus) sont recyclés, soit près de 10 tonnes de papier par an. Nous sommes également attentifs à l'impact carbone de nos transporteurs, et veillons à ce que tous les camions de livraison répondent à la norme européenne d'émission Euro 6. Enfin, preuve de sa maturité en termes de qualité et de sécurité, l'entrepôt a maintenu en 2016 ses différentes certifications externes : ISO 9001, OHSAS 18001 et ISO 27001.

Autant de gestes durables indispensables pour un entrepôt qui assurera, d'ici à la fin 2018, la livraison directe de nos produits dans l'ensemble des points de vente du groupe FDJ en métropole, soit 6 000 colis par jour.

Dans le cadre du déploiement du nouveau terminal (2014-2016) de prise de jeu Neptune, environ 23 000 anciens terminaux Quartz ont été recyclés. Dans le cadre de l'offre contractuelle, les composants des terminaux sont recyclés à 94 %. Par ailleurs dans le cadre du déploiement d'un nouveau mobilier Custo, près de 883 comptoirs Noveo ont été recyclés, représentant plus de 167 tonnes, ainsi que 1 680 espaces joueurs représentant plus de 126 tonnes.

1

1.3.3. INTÈGRES pour garantir le respect de l'éthique

L'entreprise du XXI^e siècle est un acteur social de plein droit et non une simple unité de production ou un pôle d'échange. Elle doit fonder sa croissance sur des valeurs partagées et des comportements associés, faisant appel au discernement, à l'exemplarité et à la responsabilité pour honorer la confiance que ses clients et partenaires et parties prenantes portent en elle.

Plus elle est puissante, plus elle doit être exemplaire et montrer la voie.

Cette conviction est celle du groupe FDJ dont :

- ◆ les activités reposent principalement sur la confiance, celle de l'État, principal actionnaire, celle des joueurs et celle des partenaires ;
- ◆ le monopole se justifie par sa capacité à atteindre, notamment, les objectifs de lutte contre la fraude, de prévention des risques d'une exploitation des jeux d'argent à des fins criminelles et de prévention des phénomènes de dépendance (Conseil d'État, 30 décembre 2011).

Dans ce contexte, nous avons décidé de construire, déployer et animer un dispositif structuré et adapté « Éthique & Conformité ».

1.3.3.1. Garantir l'éthique et la transparence

Ce dispositif transversal s'appuie sur plusieurs référentiels (charte, guides, formations, plan de prévention) permettant de garantir que l'ensemble des acteurs du groupe FDJ et ses parties prenantes agissent, en tant que représentants, salariés ou partenaires, conformément à ses valeurs.

Il respecte les exigences réglementaires extraterritoriales (UK Bribery Act, FCPA) et nationales dont la récente promulgation de la loi relative à la transparence, la lutte contre la corruption, et la modernisation de la vie économique dite loi Sapin II qui vise à sécuriser les relations d'affaires en prévenant notamment la corruption et les conflits d'intérêts.

Le déploiement d'une charte éthique

La charte éthique Groupe, en cours de validation par les instances représentatives du Personnel, est le document fondateur et fédérateur du dispositif éthique. Elle réaffirme l'engagement du Groupe à respecter les principes éthiques.

Ayant vocation à être intégrée aux règlements intérieurs des différentes entités du Groupe, elle s'impose à l'ensemble des collaborateurs et managers du Groupe, aux mandataires sociaux, aux administrateurs et à toutes parties liées.

Elle permet, dans le respect de la loi, des normes et des standards :

- ◆ d'adapter les comportements individuels et collectifs aux valeurs choisies par l'entreprise ;
- ◆ de répondre aux attentes légitimes de la société ;
- ◆ de prendre, sur un plan éthique, la meilleure décision possible dans l'exercice des missions, la conduite des affaires du Groupe et les relations avec les autres en faisant appel à la responsabilité de chacune et chacun.

Elle réaffirme l'engagement collectif du Groupe à promouvoir les valeurs d'entreprise, responsabilité, engagement, proximité, optimisme, innovation, en respectant les quatre principes éthiques fondamentaux que sont :

- ◆ la conformité aux lois et règlements ;
- ◆ le partage d'une culture d'intégrité ;
- ◆ le respect des collaborateurs et des parties liées ;
- ◆ l'engagement d'un dialogue constructif avec la société civile.

La prévention des conflits d'intérêts dans la recherche

Les débats concernant l'implication des industriels dans la recherche sont de plus en plus vifs. Sensibles depuis longtemps à ces questions, nous avons adopté une ligne de conduite stricte.

Celle-ci consiste à faire évaluer les projets par des structures tierces indépendantes. Par ailleurs, si nous contribuons à la rétribution de la mission, nous nous abstenons de participer à la sélection de l'évaluateur. Nous ne votons pas non plus au sein des comités de pilotage et scientifique, tout comme nous pouvons aussi décider d'être absents dès lors que les sujets présentent des risques avérés. De même, nous n'avons pas accès aux études avant leur publication et insistons pour que leurs sources de financement figurent de manière transparente dans chaque document.

Nous recommandons également que chaque structure soit mise sous observation d'un comité éthique ad hoc. Nous avons demandé à la Sedap (Société d'entraide et d'action psychologique), avec laquelle nous co-construisons un projet de réduction des risques destiné aux joueurs en situation de vulnérabilité, de le placer sous observation de la commission de protection des personnes issue du Conseil national d'éthique.

Enfin, nous avons récemment renforcé nos exigences dans le processus d'attribution des dotations liées au mécénat pour assurer l'absence de conflits d'intérêts et la transparence des dotations.

1.3.3.2. Lutter contre la fraude et le blanchiment

Parce que notre activité, et notamment les paris sportifs, représentent un risque pour des opérations de blanchiment d'argent, nous mettons en œuvre des contrôles de nos opérations de jeu via la surveillance des transactions, dans le réseau physique comme sur le réseau numérique. Et parce que la sécurité est un élément essentiel de la confiance que nous accordent nos 26 millions de joueurs, nous déployons d'importants moyens autour de plusieurs axes dont la formation de nos 31 100 détaillants qui sont également eux-mêmes contrôlés. En effet, les points de vente font l'objet d'inspections chaque année.

31 825

Nombre de points de vente contrôlés en 2016

Le plan d'actions contre la fraude et le blanchiment

Société anonyme d'économie mixte (SAEM) détenue par l'État à hauteur de 72 %, FDJ a le monopole sur les jeux de loterie (tirage, grattage) en ligne et en points de vente, et sur les paris sportifs en points de vente. À ce titre, nous organisons, exploitons et commercialisons de manière exclusive ces jeux et paris. Toutefois, notre modèle s'accompagne d'un double objectif : prévenir les phénomènes de dépendance et lutter contre le jeu des mineurs ; contribuer à protéger l'ordre public en garantissant la transparence et l'intégrité de nos opérations de jeu et en luttant contre toute forme d'exploitation à des fins criminelles (blanchiment d'argent, fraude...). Dans le cadre de ce monopole, nous sommes placés sous le contrôle étroit du ministère du Budget et de nombreux organes de contrôle compétents à l'égard des entreprises publiques.

Opérateur de jeux, le groupe FDJ est également soumis depuis 2004 à des obligations de vigilance de lutte contre la fraude et le blanchiment. Il rend compte et doit signaler à Tracfin (Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins), organisme dépendant du ministère de l'Économie et des Finances.

Au-delà de ces obligations légales, le groupe FDJ développe une démarche volontaire de lutte contre la fraude et le blanchiment *via* une entité spécialisée au sein de sa Direction de la Sécurité.

Plus concrètement, un plan d'actions a permis d'améliorer la détection et le traitement des situations présentant un risque de fraude ou de blanchiment. Parmi les initiatives menées en 2016, la formation — en direct ou interactive sur tablette — de nos responsables des points de vente pour les sensibiliser aux enjeux liés à ces problématiques. Nous avons également parfait notre système d'alarme en temps réel, notamment durant l'Euro de football 2016, qui génère d'importants volumes de paris. L'effet direct étant de limiter l'utilisation des espèces et d'améliorer sensiblement la connaissance de nos clients. C'est dans cette direction que nous continuerons de nous engager en 2017.

DERNIER RAPPORT TRACFIN (DIFFUSÉ EN 2016)

« La Française des Jeux (FDJ), acteur central du secteur des jeux français, représente plus de 40 % du produit brut des jeux national. Cette position confère une responsabilité particulière à l'opérateur en matière de lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme et en effet un interlocuteur de premier plan pour Tracfin.

Dans ce cadre, Tracfin souligne la qualité du dialogue noué avec le département sécurité des jeux de l'opérateur, marqué par une forte réactivité et empreint de transparence.

FDJ a transmis 95 déclarations à Tracfin en 2015, chiffre en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent.

La qualité des déclarations place l'opérateur au-dessus des standards du secteur, notamment du fait de la masse importante de données mobilisées et d'un travail d'analyse de qualité. Selon la compréhension de Tracfin, cette situation résulterait de la forte capacité du département sécurité des jeux à travailler en synergie avec les services supports de l'opérateur. »

L'intégrité du sport liée aux paris sportifs

FDJ surveille et contrôle quotidiennement les paris sportifs. Membre de la plateforme nationale mise en place en France le 28 janvier 2016 — qui intervient en prévention, éducation et surveillance officielle des paris sportifs pris en France —, elle surveille activement la lutte contre la manipulation des compétitions sportives.

Unique opérateur du réseau de points de vente de paris sportifs en France, FDJ rapporte à cette plateforme, de manière confidentielle et en temps réel, toute alerte nécessitant une investigation plus poussée, voire un signalement au Parquet pour ouvrir une enquête judiciaire.

En matière de prévention, nous développons un programme de sensibilisation des acteurs du sport dans le cadre de notre volet Intégrité figurant dans les contrats de partenariats sportifs. Des initiatives concrètes sont menées sous la forme de journées d'information dans les clubs de football de Ligue 1 et Ligue 2 avec la LFP (Ligue de football professionnel) et l'UNFP (Union nationale des footballeurs professionnels). Nous déployons également des actions de sensibilisation avec la FFHB (handball), la FFBB (basket-ball), la FFVB (volley-ball) et le CNOSF (Comité National Olympique Sportif Français).

Sur le plan international, le groupe FDJ est membre de GLMS (*Global Lottery Monitoring System*), plateforme de surveillance des paris sportifs regroupant 29 opérateurs à travers le monde et dont le Vice-Président est un collaborateur de l'entreprise. Elle est également partenaire du Comité International Olympique (CIO) à travers IBIS, son système de surveillance de l'intégrité des paris sportifs.

Notre équipe cycliste : sponsor et propriétaire engagé

En étroite coordination avec notre écosystème, nous luttons contre la corruption dans le sport en partageant les informations afin de détecter des situations hors normes. En matière de prévention, nous avons instauré un volet Intégrité comme condition *sine qua non* de nos partenariats sportifs. Parmi les modalités, la sensibilisation des sportifs et de leur entourage pour qu'ils ne deviennent pas acteurs de la corruption.

Parfaite illustration de notre engagement en matière de partenariat sportif, notre décision d'investir dans le sponsoring cycliste en 1997. Et la célébration, en 2017, des 20 ans de notre équipe, pilotée par la Société de Gestion de L'Échappée (filiale à 100 % du groupe FDJ). En effet, depuis plusieurs années, nous sommes impliqués et reconnus pour notre mobilisation dans la lutte anti-dopage. Initiée dès 1998, cette posture de sponsor responsable se concrétise par une forte sensibilisation des coureurs et de leur staff au respect de l'éthique et de l'intégrité (*tolérance zéro envers le dopage*). Nous accordons également une attention particulière à la performance sportive, supervisée depuis près de 15 ans par Frédéric Grappe, chercheur en sciences et enseignant à l'université des sports de Besançon. L'année 2016 a ainsi été marquée par le renforcement du partenariat entre les cycles Lapiere et le groupe FDJ, lequel s'est concrétisé par le lancement d'un nouveau vélo spécialement conçu pour l'épreuve du contre-la-montre. Cette innovation a permis à Thibaut Pinot de progresser nettement dans cette épreuve.

Sur le plan sportif, l'équipe cycliste a entamé un très bon début de saison 2016 avec deux succès notables : une victoire historique d'Arnaud Démare sur la classique Milan/San Remo ; un doublé spectaculaire dans le championnat de France avec la victoire d'Arthur Vichot dans l'épreuve de la course en ligne et celle de Thibaut Pinot dans le contre-la-montre. Ces performances ont permis à l'équipe d'obtenir son meilleur classement mondial depuis sa création (11^e équipe mondiale). Le but étant d'intégrer le top 10 mondial en 2017.

1.3.3.3. Protéger les données personnelles

Dans le strict respect des obligations légales, nous assurons la protection, la sécurité et la confidentialité des données des joueurs, dont le traitement et la conservation sont soumis à des règles strictes. Nous nous engageons notamment à ne pas transmettre les données recueillies à des tiers.

L'adoption du règlement européen relatif à la protection des données personnelles, le 14 avril 2016, a encore renforcé les obligations des responsables de traitement des informations. Dans ce contexte, nous avons décidé de mettre en œuvre une gouvernance des données de tous nos clients et prospects. Une décision qui répond à notre volonté de mieux connaître ces derniers, axe majeur de notre plan stratégique 2020. Avec un triple bénéfice : une meilleure maîtrise de leurs données personnelles et de leur relation avec le groupe FDJ, un exercice plus simple de leurs droits, une transparence et

1

une confiance accrues. Dans cet esprit, nous proposons sur notre site d'e-commerce la désactivation des cookies *via* des boutons intégrés *versus* une désactivation *via* les paramètres du navigateur, plus complexe à réaliser et moins favorable à l'exercice du droit des joueurs.

Les données personnelles des salariés sont également concernées par le règlement européen. L'acculturation de l'entreprise a été réalisée par un intervenant de la CNIL. L'objectif est une meilleure prise en compte du sujet par tous les salariés du Groupe, indispensable au respect du principe de *privacy by design* (respect de la vie privée dès la conception) auquel nous adhérons.

1.3.3.4. Acheter responsable

Acheter responsable est au cœur de notre mission. Ainsi, dès 2014, nous avons signé la charte Relations fournisseurs responsables de la médiation inter-entreprises, qui, au travers de ses 10 engagements, promeut la mise en place d'une relation équilibrée et durable entre les entreprises et les fournisseurs.

Notre politique Achats responsables Groupe, mise à jour fin 2015, s'inscrit dans ce cadre. L'enjeu est triple :

◆ Garantir et promouvoir des pratiques commerciales et partenariales responsables

Différentes actions ont été menées dans ce sens. Parmi elles, l'évaluation régulière de la satisfaction des fournisseurs à travers un baromètre confié à un cabinet spécialisé. En 2016, 97 % des fournisseurs se déclarent satisfaits de la Direction Achats Groupe (et plus particulièrement en ce qui concerne la relation avec les interlocuteurs de cette Direction et la qualité de cette relation lors du pilotage et du suivi des dossiers), un chiffre en progression constante depuis 2012.

Au-delà de l'évaluation de la satisfaction fournisseurs, la Direction Achats Groupe s'attache également à partager auprès de ses fournisseurs ses engagements et ses valeurs y compris en matière de RSE. À ce titre, elle reste vigilante à maîtriser les risques achats comme les risques sociaux pour toutes les fabrications spéciales pour FDJ d'objets promotionnels. En 2016, 97,78 % des achats pour fabrication spéciale d'objets promotionnels effectués dans des pays à risques sont fabriqués dans des usines certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social.

◆ Contribuer au dynamisme économique, social et sociétal des territoires

La Direction Achats Groupe réalise chaque année une étude sur notre empreinte économique à travers nos achats. Il s'agit de suivre l'évolution de la part des achats réalisés en France (vs à l'étranger), et celle réalisée auprès des PME, des ETI (entreprises de taille intermédiaire) et des GE (grandes entreprises) françaises. L'étude menée en 2015, révèle que près de 90 % des achats de FDJ en valeur ont été réalisés en France, soit l'équivalent de 382 M€. Les PME représentent 74 % de nos fournisseurs français et 24 % du montant total des achats effectués en France à hauteur de 92 M€. Cette démarche initialement menée sur le périmètre FDJ a été étendue en 2016 auprès de notre filiale LotSys qui réalise près de 96 % de ses achats en France (à hauteur de 7,1 M€), les PME réalisant près de 66 % de ce montant total d'achats français (à hauteur de 4,6 M€).

Plus globalement, FDJ a amélioré fin 2016 ses conditions de règlement fournisseurs, les modifiant ainsi à 30 jours fin de mois à date d'émission de facture (vs 45 jours fin de mois à date d'émission de facture initialement).

Par ailleurs, FDJ réalise depuis plusieurs années plus de 500 k€ d'achats solidaires auprès d'ESAT (Établissements et services d'aide par le travail), qui accompagnent les personnes en situation de handicap ne pouvant travailler ni en milieu ordinaire ni en entreprise adaptée.

EMPREINTE ÉCONOMIQUE LOCALE DE NOS ACHATS / 2015 *

Montant d'achats annuel
429 M€

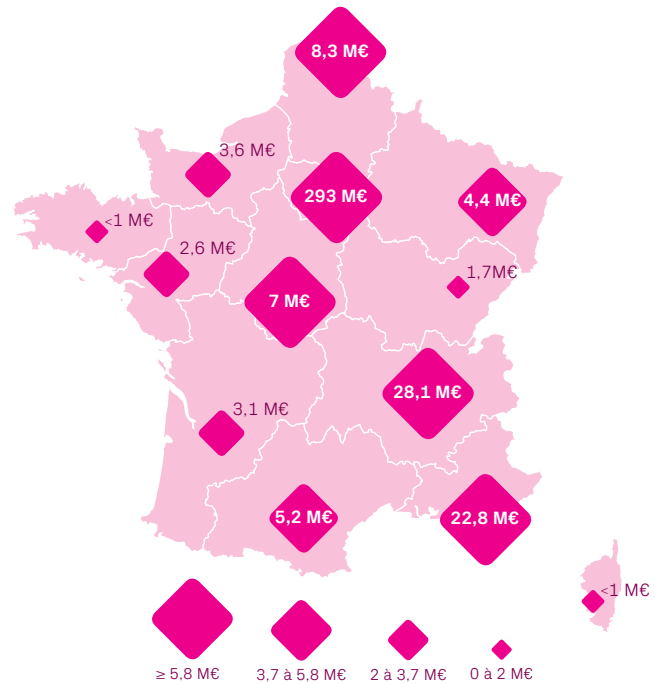
Part des achats réalisés
en France vs Étranger
(montant des achats facturés)



Europe / Amérique du Nord



Territorialité des achats FDJ
(montant des achats facturés par région)



* Données collectées chaque année sur l'exercice précédent. Données 2016 disponibles à partir de mars 2017, après la publication de ce rapport.

◆ Innover pour une empreinte environnementale positive

Le groupe FDJ valorise les démarches respectueuses de l'environnement telles que l'éco-conception. Par exemple, depuis 2012, 100 % des supports de jeux du groupe FDJ sont imprimés sur du papier labellisé FSC. Nous utilisons également du papier recyclé à 36 % pour nos tickets de grattage.

En 2017, nous allons mettre en œuvre un outil d'évaluation de la performance sociale et environnementale de nos

fournisseurs (risques sociaux, environnementaux, éthiques et *supply chain*) et poursuivre le déploiement de notre politique Achats responsables Groupe au niveau de nos filiales.

Enfin, la mise en place d'un outil de gestion de voyages et des notes de frais va être lancée. Il permettra notamment d'informer les collaborateurs du taux d'émission de CO₂ lié à leurs voyages.



1.3.4. SOLIDAIRES pour être utiles à tous

Depuis plus de 80 ans, nous sommes fidèles à nos valeurs originelles de solidarité, de responsabilité et d'équité. Et ce, qu'il s'agisse de notre modèle de redistribution qui contribue au développement économique des territoires (collectivités locales, commerces de proximité...), de nos actions en matière de handicap, de notre engagement en tant que premier partenaire du sport français ou encore du soutien de notre Fondation à des projets solidaires.

1.3.4.1. Valoriser et animer notre modèle de redistribution

Notre ambition est de bâtir un modèle de jeu universel, égalitaire et éthique au service de l'intérêt général. C'est pourquoi nous redistribuons 95 % des sommes jouées aux joueurs, à la collectivité et à tous nos points de vente, partout en France.

Nos jeux et dispositifs à dimension RSE

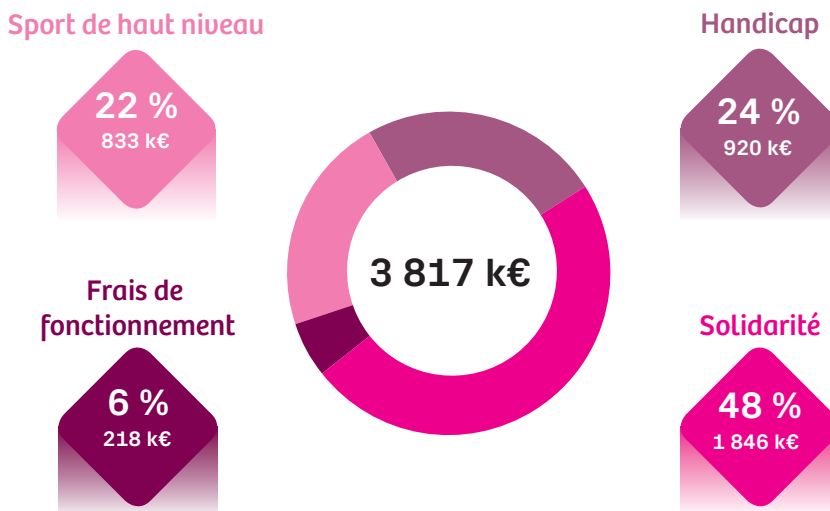
Notre projet *Jeux et dispositifs à dimension RSE* s'inscrit dans notre démarche globale de responsabilité sociétale et de contribution positive (sociale, environnementale et sociétale) vis-à-vis de la société civile. Il répond aux attentes de nos parties prenantes, mais aussi aux besoins d'une catégorie de joueurs souhaitant participer au développement d'un jeu utile à tous.

Dans cet esprit, nous créons des jeux et dispositifs qui sensibilisent au changement climatique et aux éco-gestes, ou encore contribuent à un projet local. Dès 2015, dans le cadre de formations à la RSE, nos équipes commerciales et marketing avaient déjà fait émerger de nombreuses idées. Ces réflexions ont été poursuivies en 2016 au sein d'un groupe de travail d'une trentaine de collaborateurs. Celui-ci a permis de définir un cadre opérationnel adapté et de sélectionner les jeux et dispositifs les plus porteurs en matière de contribution positive à la société. Des projets seront mis en œuvre dès 2017, tandis que de nouveaux sont d'ores et déjà en cours de création.

1.3.4.2. Faire du sport un vecteur de solidarité *via* notre Fondation d'entreprise

En 2016, notre Fondation d'entreprise a poursuivi les actions menées depuis plus de 20 ans en faveur du sport. Des initiatives pérennes qui se réinventent en permanence afin de porter toujours plus haut les causes défendues, et d'en explorer de nouvelles. Avec un budget annuel d'environ 4 M€, la Fondation FDJ a soutenu près de 200 associations en 2016.

BUDGET DE LA FONDATION FDJ 2016



Le sport de haut niveau : révéler les athlètes de demain

Le programme Challenge a fêté ses 25 ans en 2016. Chaque année, il permet d'allouer des bourses à 12 jeunes athlètes de haut niveau à fort potentiel afin de faciliter leurs conditions d'entraînement et de les accompagner dans la gestion de leur carrière. À ce jour, 398 athlètes issus de 38 fédérations sportives ont été soutenus par le programme Challenge.

La Fondation FDJ a souhaité par ailleurs donner une dimension solidaire au Challenge. Elle a pour cela créé, en 2012 l'opération Challenge solidaire à l'occasion des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres. Pour Rio, en 2016, parmi les 52 challengers sélectionnés aux Jeux (44 athlètes pour les Olympiques et 8 pour les Paralympiques), 17 ont été médaillés (13 aux Jeux Olympiques et 4 aux Paralympiques). Ils ont chacun reçu une bourse solidaire de 5 000 € à attribuer à l'association de leur choix.

Le handicap : démontrer qu'il n'en est pas un

En 2016, et pour la deuxième année consécutive sur le Tour de France à la voile, la Fondation FDJ a engagé un bateau — le seul sur 28 — composé d'un équipage handi-valide. Le skipper, Damien Seguin (champion paralympique à Rio), était accompagné d'un autre athlète handicapé pour renforcer encore la cause soutenue. L'ambition : contribuer à changer le regard sur le handicap. En marge de la compétition, la Fondation a proposé dans chaque ville étape des animations ludiques et mis à la disposition des municipalités des TIRALO® (fauteuils de plage destinés aux personnes à mobilité réduite qui permettent, sans transformation, de rouler sur le sol et de flotter sur l'eau), des gilets de sauvetage renforcés ou encore des TAPIROUL® (tapis enroulables permettant un accès visible et confortable au littoral). Sans oublier les 167 baptêmes de voile proposés prioritairement aux personnes en situation de handicap dans quatre villes étapes.

Le soutien du sport au féminin

La thématique Sport et femmes nous tient particulièrement à cœur, notamment à travers la promotion et la défense de la mixité dans le sport.

En 2016, notre soutien au sport féminin s'est illustré par la création du programme « Sport pour Elles FDJ ». Lancé en mai par Stéphane Pallez, Présidente-Directrice Générale du groupe FDJ, ce programme comporte notamment un appel à projets. Hébergé sur le site de *crowdfunding* Ulule, ce programme digital, médiatique et solidaire ambitionne de favoriser la pratique du sport chez les femmes. Au total, 100 projets ont été déposés, dont 10 retenus par un jury. Ces derniers ont été soumis aux internautes sur le site Ulule. Au final, neuf ont atteint leur objectif de collecte et ont été abondés à hauteur de 3 000 € par notre Fondation. Parmi eux, la création d'une école de vélo itinérante pour femmes, l'organisation d'initiations au handball, au basket et au volley

pour les jeunes femmes des quartiers ou encore la mise en place de sessions sportives avec une garderie proposée aux mamans.

Autre action majeure, l'organisation de la deuxième édition des Débats du sport solidaire. Cet événement, organisé en partenariat avec le think tank Sport et Citoyenneté, a pour but de créer un rendez-vous régulier destiné à questionner la place du sport dans la société et sa signification. À travers des échanges entre représentants de mouvements sportifs, institutionnels et universitaires, il s'agit de partager les connaissances et bonnes pratiques et de donner plus d'écho à des enquêtes ou des travaux de recherche. Après une première édition début 2016 dédiée au sport et au handicap, les débats ont porté en cette fin d'année sur le sport féminin, avec des témoignages et mises en exergue de projets innovants dans ce domaine.

L'UEFA EURO 2016 : PLACE À LA SOLIDARITÉ

À l'occasion de la célèbre compétition de ballon rond, la Fondation FDJ a souhaité mettre à l'honneur l'académie Bernard Diomède⁽¹⁾, que nous accompagnons depuis 2011. Présents dans les « fan zones », nous avons proposé au grand public une animation originale : le But solidaire. Quelque 90 000 personnes ont participé à cette animation et 40 000 buts solidaires ont été marqués, sachant qu'un but équivaut à un euro. Huit clubs de football soutenus par le Fondation du Football ont ainsi reçu 5 000 € pour financer des projets solidaires. Parallèlement, sur notre tournée « OLA » organisée en marge de la compétition, notre Fondation a offert 100 stages de football — comprenant un programme sportif, éducatif et citoyen au Centre technique de Clairefontaine — à des jeunes filles et garçons âgés de 11 à 15 ans.

1.3.4.3. Favoriser l'implication de nos parties prenantes

Des actions concrètes

La solidarité et la générosité n'ont de sens que si elles sont partagées. C'est pourquoi nombre de nos actions mobilisent nos parties prenantes, dont nos collaborateurs et les commerçants de notre réseau de vente.

Depuis longtemps, nos collaborateurs ont l'occasion de s'impliquer bénévolement dans de nombreux événements. « Tous en Fête » est l'un d'eux. Co-construit avec la Croix-Rouge française, il a célébré ses 10 ans à travers des animations organisées partout en France du 30 novembre 2016 au 15 janvier 2017. Il a permis d'accompagner chaque année plus de 450 000 bénéficiaires, de mener près de 3 000 actions et événements en France et d'impliquer 4 000 bénévoles, dont une cinquantaine de collaborateurs FDJ. En dix ans, plus de 3 M€ ont été consacrés à cette opération.

(1) L'académie Bernard Diomède est une structure associative innovante fondée par l'ancien champion du monde. Le football n'est pas une finalité mais un moyen éducatif de préparer les jeunes à leur vie d'adulte. Les 80 enfants et adolescents accompagnés chaque année au quotidien par l'association sont intégrés et responsabilisés dans un triple projet : scolaire, sportif et social.

Depuis janvier 2013, les collaborateurs FDJ peuvent également s'engager dans une action innovante de collecte de fonds à destination d'associations soutenues par notre Fondation : l'Arrondi solidaire sur salaire. Concrètement, chacun peut reverser les centimes de son salaire net mensuel à des associations, avec la possibilité d'un apport complémentaire de 10 € maximum. Le don global est abondé à 100 % par l'entreprise. En 2016, 25 % de nos collaborateurs (vs 15 % en 2015) ont adhéré à ce dispositif, permettant de collecter plus de 19 872 €, abondement de FDJ compris.

Enfin, la participation des salariés à la *Run&Bike solidaire* a permis, depuis 2013, de financer 1 600 licences sportives pour des enfants aidés par le Secours populaire français. L'édition 2016, parrainée par l'athlète Marie-José Pérec et le journaliste Thomas Sotto, s'est déroulée au Bois de Boulogne en septembre. Au programme, deux courses de 10 km adulte et 4 km enfant effectuées par un binôme à pieds et à vélo, avec un euro versé au Secours populaire français pour chaque kilomètre parcouru. Au total, 50 000 € ont été remis à cette structure en 2016.

Les commerçants de notre réseau de vente ont eux aussi l'opportunité d'exprimer leur solidarité et leur désir de participer à la vie locale. Ils le font notamment à travers

l'opération *Détaillants solidaires*, qui permet à chacun d'offrir une dotation de 2 000 € à l'association de leur choix. En 2016, l'opération a été menée autour du thème Football et solidarité. Et bat un record puisque 40 dotations (contre 15 les années précédentes) ont été remises à des associations œuvrant dans ce domaine.

Perspectives

La Fondation FDJ redéfinit actuellement ses contours pour son prochain quinquennat. L'axe de l'égalité des chances par le jeu, positionnement très innovant pour une fondation, est retenu. Ce nouveau périmètre a été entériné par le Conseil d'administration, tandis que de nouveaux statuts seront prochainement rédigés. Le premier appel à projets autour de ce thème sera lancé courant 2017.

1.3.4.4. Investir socialement responsable

En 2016, nous avons investi en moyenne 16 % de nos placements en OPCVM (organismes de placements collectifs en valeurs mobilières) dans des fonds ISR (investissements socialement responsables). Ces investissements en OPCVM sont réalisés sous la forme de parts de fonds.



1.3.5. PIONNIERS pour faire bouger les lignes

Forts de nos activités historiques — jeux de grattage, tirage et paris sportifs — et en pleine accélération de notre mutation numérique, nous nous inscrivons dans une dynamique de progrès au service des joueurs et de la collectivité. Optimistes et inventifs, militants et engagés, nous misons sur notre intelligence collective pour faire bouger les lignes, partager nos convictions et déployer une démarche RSE créative et opportune.

1.3.5.1. Explorer de nouveaux horizons sur le cœur de notre activité

Détection, traitement, manière de communiquer sur les pratiques de jeu excessives nous incitent à innover et à oser pour être toujours plus performants. Un état d'esprit qui se traduit dans de nombreuses initiatives.

Une nouvelle forme de communication

Adeptes de nouvelles formes d'accompagnement des joueurs et de pratiques de prévention innovantes, nous avons testé en 2016 un principe de « nudges ». Fondés sur les enseignements de l'économie comportementale, ces « coups de pouce » influencent en douceur les comportements et encouragent sans contraindre. Une collaboration avec l'institut BVA a souligné la pertinence, pour notre Groupe, d'appliquer cette technique aux actions de prévention. L'usage d'une mascotte a été retenu. Cette forme de *nudge*, baptisée *messenger*, permet de créer une connivence et un

attachement à la marque en favorisant une relation positive et complice avec le consommateur.

Amigo Live a été sélectionné pour mener cette expérimentation. Il s'agit d'une boucle de divertissement proposée aux joueurs sur les écrans des points de vente, alternant les séquences de tirage du jeu Amigo avec des informations, des animations de connaissance générale et des messages de prévention. Les séquences nudge testées — quatre saynètes mettant en scène deux chiens aux personnalités et relations au jeu complémentaires — remplacent les messages de prévention habituels. L'idée est d'interpeller le joueur pour l'amener à se questionner sur ses mises, sa motivation à jouer, le contrôle de sa pratique et sa perception du gain. Les messages véhiculés sont positifs et non moralisateurs. Cette nouvelle forme de prévention sera ajustée en fonction des résultats du pilote, puis déployée à plus grande échelle si son efficacité est concluante.

Le big data : pour mieux prévenir les risques

Afin de mieux anticiper et détecter les atypismes liés au jeu problématique, le groupe FDJ explore le champ des big data. Grâce à l'utilisation de ces données, le groupe FDJ souhaite détecter et prédire les comportements de jeu à risque. L'objectif : renforcer la protection des joueurs et des détaillants en anticipant certains types de comportement.

Pour aller encore plus loin, nous avons noué en 2016 un partenariat avec le géant de l'informatique IBM. L'enjeu : utiliser le big data pour détecter plus efficacement encore les

comportements suspects dans le réseau de points de vente. En matière de blanchiment, c'est l'opportunité de gagner en rapidité et en qualité de détection grâce à un module de visualisation d'éventuels réseaux de blanchiment. Pour notre politique de Jeu Responsable, l'analyse plus fine des informations communiquées devrait favoriser un meilleur ciblage des actions de prévention par le biais d'inspections en points de vente. Cette coopération, qui devrait être opérationnelle au premier semestre 2017, s'inscrit dans le cadre de notre projet FDJ 2020 visant à mettre le numérique au service de nos 26 millions de clients et à accélérer l'innovation en nous ouvrant à de nouveaux partenaires.

Une expérimentation unique et audacieuse en point de vente

Depuis plus de 10 ans, notre lutte contre le jeu excessif passant par la prévention est un axe majeur de notre démarche. Mais nous gérons aussi des situations qualifiées d'atypismes⁽¹⁾. Les addictions sans substance ne sont en effet plus considérées aujourd'hui comme de simples difficultés passagères, chacun reconnaissant que les personnes souffrant de pertes de contrôle doivent être aidées et soutenues pour accéder à un véritable parcours de soins. C'est pourquoi, avec l'aide du Pôle Discriminations, Violence, Santé (DVS) de la Ligue Française pour la Santé Mentale (LFSM) et de la Sedap, nous menons une démarche de réduction des risques et des dommages. L'idée : mettre à disposition des détaillants volontaires des solutions pour orienter les joueurs problématiques. Cette démarche est complétée par un projet d'intermédiation sociale dit « de maraudes » en points de vente, avec de jeunes volontaires en Service civique. En 2016, ces derniers ont aidé des détaillants volontaires à détecter et référer les joueurs en situation délicate vers des structures d'accompagnement. Le projet réunit la Fédération Addiction, le Pôle DVS de la Ligue française pour la santé mentale, l'Agence du Service civique et quatre CSAPA expérimentateurs (Centre de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie), qui accueilleront les jeunes en Service civique. Un comité de pilotage, auquel participe la Mildeca⁽²⁾, valide les modalités du pilote et les critères d'évaluation du dispositif. Enfin, cette expérimentation sera évaluée par l'OFDT qui apportera un regard neutre et mutualisable. Les résultats de cette évaluation permettront un partage d'expérience et nourriront la réflexion des acteurs de la réduction des risques et des dommages.

En 2016, FDJ a investi 260 k€ dans des partenariats visant à lutter contre le jeu excessif et le jeu des mineurs. L'expérimentation en réduction des risques et des dommages constitue l'un d'entre eux.

1.3.5.2. Partager nos convictions avec nos partenaires

Premier partenaire français du sport *via* notre Fondation, propriétaire d'une équipe cycliste, soutien actif du Centre national pour le développement du sport (CNDS) avec une contribution de plus de 220 M€, nous impulsions le mouvement pour promouvoir les valeurs communes que nous partageons avec le sport : respect des règles du jeu, engagement citoyen et esprit de solidarité.

Le référentiel sport

Forts de leurs expériences respectives en termes de RSE, FDJ et le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) ont travaillé à la construction d'un référentiel de Responsabilité sociétale pour les organisations (RSO) sportives. À cet effet, ils ont associé aux réflexions le Centre de droit et d'économie du sport (CDES), ainsi que des cadres de fédérations sportives.

L'objectif est de valoriser les réalisations et performances des organisations sportives et de mettre en avant la complémentarité des secteurs lucratif et non lucratif tout en tenant compte de la diversité des structures dans toutes leurs dimensions (types, tailles, statuts). Il s'agit également de les sensibiliser ou de les impliquer davantage dans la RSO. Complété par un guide des bonnes pratiques, ce référentiel s'adressera aux structures du secteur du sport de compétition, du domaine professionnel et amateur, ainsi qu'aux organisateurs d'événements sportifs.

Afin de vérifier la pertinence du projet, le CNOSF et FDJ l'ont soumis à l'analyse critique d'experts reconnus. Leurs observations ont permis d'en valider le contenu. En 2016, deux entités pilotes — l'équipe cycliste FDJ et l'UEFA — ont testé le référentiel. À l'issue de cette phase, de nouveaux enjeux ont été identifiés et ceux existants, renforcés.

En 2017, ce référentiel devra répondre aux attentes de tout type d'organisations sportives, quels que soient leurs niveaux de maturité en matière de RSO. L'utilisation d'un outil d'autodiagnostic, ainsi qu'une potentielle labellisation, sont actuellement à l'étude.

Le référentiel RSE avec European Lotteries

Le référentiel RSE pour les loteries d'État européennes, co-construit avec certaines d'entre elles, a un double objectif. Partager les engagements et les pratiques professionnelles responsables clés de notre secteur d'activité au regard de nos impacts sur les enjeux du développement durable et de la relation à nos parties prenantes. Mais aussi montrer la manière dont les loteries d'État souhaitent contribuer au développement de la société.

(1) Un atypisme est la détection par FDJ® d'un important et rapide accroissement des mises sur une gamme donnée, soit dans un point de vente, soit sur le Web. Cela peut être le signe d'une fraude ou d'une pratique excessive.

(2) Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives.

Finalisé en 2016, ce document de référence de la déclinaison de nos valeurs dans la stratégie business pour notre secteur d'activité définit nos engagements communs — selon la norme ISO 26000 — en termes de responsabilité sociétale. Les thématiques concernées sont la gouvernance, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et, enfin, la contribution au développement local. Elles se sont notamment illustrées, dans le domaine du jeu de hasard et d'argent, par le respect de la norme SA 8000/OIT contre le travail des enfants dans

les pays à risque, la lutte contre la corruption et le blanchiment, ou encore le choix de papiers issus de forêts gérées durablement pour nos supports de jeux.

Avec ce référentiel RSE/European Lotteries, les acteurs européens des loteries d'État interviendront dans de nouveaux domaines et pourront toucher d'autres parties prenantes européennes, au-delà du Jeu Responsable. Ce référentiel RSE/European Lotteries ouvre ainsi de nouvelles opportunités de dialogue.

1.3.6. Reporting RSE

Le groupe FDJ publie tous les ans un *reporting* extra-financier pour évaluer et rendre compte de sa performance RSE auprès de ses parties prenantes. Il se décompose en deux parties :

- ◆ un *reporting* réglementaire selon l'article 225 de la loi Grenelle II, audité tous les ans par un organisme tiers indépendant (OTI) qui contrôle la présence et la sincérité des informations communiquées ;
- ◆ un *reporting* de performance, démarche volontaire sur la base d'indicateurs définis de façon pertinente au regard de notre activité spécifique, permettant de mesurer la performance de notre politique RSE et de piloter le programme des actions. Une sélection de ces indicateurs est également audité par le même OTI que les indicateurs réglementaires.

Le groupe FDJ étudie la correspondance de l'ensemble des indicateurs publiés avec le référentiel GRI G4. Un tableau est

publié en fin de rapport. Cette année le groupe FDJ publie 66 indicateurs dont 35 réglementaires. Parmi les 66, 27 ont été audités par l'OTI. Une note méthodologie, extraite du protocole de *reporting* précisant la méthode de collecte, de calcul et de consolidation des données, est publiée sur le site institutionnel du Groupe. Nos indicateurs sont numérotés et précédés de la première lettre correspondant à chaque règle du jeu : E pour « Engagés », I pour « Intègres », S pour « Solidaires » et enfin P pour « Pionniers ».

Le périmètre du *reporting* 2016 est le groupe FDJ comprenant FDJ maison mère et huit filiales : La Française d'Images, LotSys, La Française de Motivation, La Pacifique des Jeux, SGE (Société de Gestion de L'Échappée), FDJ Développement, FDP et LVS. Pour certains indicateurs, le périmètre est restreint car certaines filiales soit ne sont pas directement concernées par l'indicateur, soit sont en incapacité de nous remonter l'information.

◆ Tableau des indicateurs réglementaires



ENGAGÉS

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E4	Information qualitative sur les conditions de dialogue avec les parties prenantes	Groupe	-	-

FDJ a initié le dialogue avec la société civile en 2006. Celui-ci a d'abord pris la forme de réunions d'information et d'échange annuelles, qui ont donné lieu à des partenariats et des collaborations avec des organisations du secteur sanitaire et social et du milieu éducatif.

Depuis 2012-2013, FDJ a souhaité développer cette relation, en globalisant les échanges sur toute sa politique RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise), dont un axe fort autour du Jeu Responsable. Après une phase de cartographie des parties prenantes « sociétales » de FDJ, des groupes de travail ont été constitués et se sont notamment concentrés sur les sujets suivants : « pauvreté, richesse et redistribution » et « pratiques de jeu », dont celles des mineurs.

Sur cette base, FDJ a souhaité structurer et pérenniser sa démarche via une instance d'écoute permanente de la société civile, intégrée à la gouvernance RSE de l'entreprise, ce qui a donné naissance au Laboratoire Sociétal en juin 2014.

Après près de deux années d'existence, le Laboratoire Sociétal a tenu une réunion de bilan en février 2016. Cette session a permis de revenir sur les principaux sujets traités (le jeu des mineurs, la communication responsable, les territoires) dans le cadre des cinq réunions du Laboratoire (tenues en 2014 et 2015) et de partager avec l'ensemble des participants les avancées concrètes ou éventuels statu quo sur certains sujets.

Des interviews des membres du Laboratoire Sociétal (OSC et collaborateurs FDJ) ont été réalisées. Le recueil de ces informations a ainsi permis de faire évoluer le dispositif actuel pour mieux répondre aux attentes de nos parties prenantes externes et internes. Les entretiens ont également révélé un taux de satisfaction important et des attentes fortes de la part des acteurs du Laboratoire Sociétal.

Ainsi, afin de poursuivre et consolider le dialogue, le Laboratoire Sociétal a été reconduit pour les deux prochaines années selon de nouvelles modalités : trois réunions par an ; l'invitation de nouvelles parties prenantes (nouvelles par leur type et/ou leur champ d'expertise) en fonction des thématiques ; trois formats différents envisagés en fonction du thème, de la maturité du sujet et des livrables attendus.

Outre la réunion de bilan, deux autres sessions du Laboratoire Sociétal ont eu lieu en 2016. Elles avaient pour thèmes : le plan d'actions jeu des mineurs (en présence notamment de représentants de la force de vente et de détaillants) et la communication responsable (en présence notamment de chercheurs).

Tout au long de l'année, une newsletter est échangée permettant à FDJ et la société civile de s'informer mutuellement sur leurs actions et projets respectifs en lien avec les thématiques du Laboratoire.

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E401	Information qualitative sur l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Groupe	-	-

Depuis plusieurs années, FDJ allège son empreinte environnementale (de ses sites jusqu'aux points de vente) en perfectionnant ses flux logistiques, en diminuant sa consommation énergétique et en organisant la dématérialisation progressive de ses documents administratifs. Par ailleurs, FDJ s'engage dans le recyclage de son ancien mobilier en point de vente (en 2016, 293 tonnes ont ainsi pu être recyclées) mais également en interne des bacs de recyclage des déchets ont été mis en place (toners d'imprimante, capsules de café, papier).

Les losanges bleus précisent que les indicateurs ont été vérifiés par Veritas

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
E402	Information qualitative sur les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions et dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement	Groupe	-	-

Le secteur tertiaire du groupe FDJ ne génère pas de pollution affectant gravement l'environnement. Les enjeux de pollution et de risques ne sont pas applicables, toutefois le groupe FDJ reste vigilant en mesurant tous les trois ans son impact carbone en associant des plans d'actions de réduction.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
E411	Consommation de fioul au cours de l'exercice	FDP	5 000 litres	3 000 litres

Une seule agence est concernée par cet indicateur. Cet écart s'explique par une commande réalisée plus tôt pour l'année 2016.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
E412	Consommation de gaz au cours de l'exercice	FDJ + FDP	4 384 899 kWh PCI	4 383 870 kWh PCI

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
◆ E413	Consommation d'électricité au cours de l'exercice	Groupe hors LVS	18 046 970 kWh	19 695 258 kWh

N'ayant pas la consommation pour décembre 2016 pour Aguesseau R+3 et R+3a, nous avons compté deux fois novembre 2016, les locaux ayant été pris en juin 2016, nous n'avons pas la consommation de décembre 2015. N'ayant pas la consommation réelle de Morizet R+1 pour décembre 2016, nous avons repris la consommation de décembre.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
◆ E415	Information qualitative sur l'évolution des résultats des Bilans Carbone™ FDJ	Groupe	-	-

En 2015, FDJ a réalisé son troisième Bilan Carbone™ sur les données 2014. On constate une baisse de 30 % des émissions de GES passant d'un total de 40 000 tonnes à 27 000 tonnes équivalent CO₂ (à périmètre équivalent). Cet exercice de mesure de notre impact carbone a été réalisé au niveau Groupe (intégration des filiales). Les émissions CO₂ du Groupe ont été évaluées à 31 050 tonnes équivalent CO₂. Un plan d'actions de réduction a été mis en place à horizon 2020, avec un objectif de réduction de 10 % de nos émissions CO₂ par rapport au niveau de 2014.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
E414	Émissions de CO ₂ engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice	Groupe hors LVS	2 375 528 kg éq. CO ₂	2 838 692 kg éq. CO ₂

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
E416	Consommation d'eau au cours de l'exercice	Groupe hors LVS et Lotsys	18 879 m ³	16 895 m ³

Les losanges bleus précisent que les indicateurs ont été vérifiés par Veritas

1

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E424 Information qualitative sur les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Groupe	-	-

Le groupe FDJ a mis en place plusieurs mesures afin de sensibiliser ses collaborateurs à la gestion des déchets. Ainsi en 2016, lors de la semaine du développement durable, une vidéo de deux minutes sur les éco-gestes a permis de sensibiliser les collaborateurs à plusieurs bonnes pratiques (suppression des mails, impression recto-verso, etc.). Par ailleurs, FDJ organise plusieurs fois par an des *cleaning days* où les collaborateurs peuvent se débarrasser de certaines de leurs archives dans des bacs dédiés. Enfin d'autres bacs dédiés sont réservés au recyclage du papier, des capsules de café et des toners d'imprimantes.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E452 Information qualitative sur les actions de formation et d'information des collaborateurs en matière de protection de l'environnement	Groupe	-	-

Afin que chaque collaborateur s'approprie la politique RSE de FDJ et en comprenne les enjeux, un module de formation en ligne obligatoire a été mis en place en 2016. Ce COOC (*Corporate Open Online Course*) a permis de former 185 collaborateurs sur l'année 2016, à raison de 1 h 30 de formation hebdomadaire, répartie sur six semaines. Cette formation qui se poursuivra en 2017 intègre une vidéo et des quiz spécifiquement dédiés au domaine environnemental en expliquant les impacts carbone du groupe FDJ et les plans d'actions de réduction mis en œuvre suite au Bilan Carbone™. Ce module innovant et digital s'inscrit dans la volonté de l'entreprise de poursuivre sa mutation numérique. Par ailleurs, afin d'encourager les collaborateurs à développer des éco-gestes, l'équipe RSE a réalisé une vidéo de deux minutes, diffusée sur le réseau social de l'entreprise afin d'encourager les collaborateurs aux éco-gestes notamment numériques, comme par exemple supprimer ses vieux mails. La vidéo a été vue plus de 250 fois. Par ailleurs l'équipe RSE a organisé des DD Breaks (mini-conférences de 45 minutes pour sensibiliser les collaborateurs au développement durable et notamment à l'environnement) qui ont permis de faire le bilan sur le jeu « Solidaires pour un monde meilleur » dont une partie des gains était reversée à WWF et aussi de mettre en valeur des start-ups agissant pour réduire l'impact écologique au quotidien.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E453 Information qualitative sur les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Groupe	-	-

Le secteur d'activité du groupe FDJ ne génère pas d'impacts affectant gravement l'environnement. Cependant FDJ reste vigilant sur ce sujet, notamment via la mesure récurrente de son Bilan Carbone™, et la mise en place d'un plan d'actions de réduction de gaz à effet de serre à horizon 2020.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E454 Information qualitative sur la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Groupe	-	-

Le groupe FDJ n'occasionne pas de nuisances sonores ou toute autre forme de pollution spécifique à son secteur d'activité.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E455 Information qualitative sur les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Groupe	-	-

Le secteur d'activité du groupe FDJ n'occasionne pas d'impact négatif majeur sur la biodiversité. Tous les supports de jeux sont certifiés FSC (papier issu de forêts gérées durablement) et contribuent donc indirectement à la protection de la biodiversité. Par ailleurs des actions sont menées par FDJ comme l'installation de ruches sur le site de Moussy.

Les losanges bleus précisent que les indicateurs ont été vérifiés par Veritas

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
E456	Information qualitative sur la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Groupe	-	-

Notre dernier Bilan Carbone™ a permis de confirmer que nos supports de jeux ont un impact majeur sur nos émissions de CO₂. Ainsi nous avons décidé dès 2012 de certifier FSC l'ensemble de nos supports de jeux (tickets, bulletins et reçus de jeux) afin d'agir directement sur le papier qui est ainsi issu de forêts gérées durablement. Nous travaillons également à utiliser un papier recyclé pour nos tickets de grattage, actuellement nos tickets sont composés à hauteur de 36 % de papier recyclé. Le groupe FDJ reste ainsi proactif et est attentif à l'amélioration de l'impact environnemental du papier de ses supports de jeux.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
◆ E501	Nombre de collaborateurs en CDD et CDI au 31.12 de l'exercice	Groupe	1 782	2 105

La variation est due à l'intégration de 290 salariés suite à la reprise de secteurs commerciaux.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
E505	Nombre de collaborateurs en CDI à temps partiel au 31.12 de l'exercice	Groupe	37	44

Le groupe FDJ confirme sa position en matière d'équilibre vie privée – vie professionnelle en favorisant notamment le recours volontaire au temps partiel par le collaborateur.

Par ailleurs, l'accord intergénérationnel prévoit pour les collaborateurs âgés de 57 ans et plus d'accéder à un temps partiel à 80 %, FDJ compense à 100 % la cotisation retraite au titre de la part employeur et salariale.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
E511	Nombre de femmes en CDD et CDI au 31.12 de l'exercice	Groupe	773	915

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
E515	Information qualitative sur l'effet des mesures d'égalité lors de la politique salariale	Groupe	-	-

Lors de la politique salariale 2016, 55 collaborateurs (54 femmes/1 homme) ont bénéficié d'une augmentation individuelle dans le cadre du budget dédié femmes/hommes. D'autre part, 167 collaborateurs ont évolué vers un coefficient supérieur en 2016 (15 % de femmes, 13 % d'hommes).

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
E516	Information qualitative sur la politique de lutte contre les discriminations	Groupe	-	-

Rapport RSE : 1.3.2.3 Favoriser la diversité et la qualité de vie au travail des collaborateurs.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
◆ E518	Taux d'emploi global de collaborateurs handicapés (dont % direct et % indirect)	FDJ	6,47 %	6,51 %

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016	
◆ E523	Nombre de recrutements en CDI, hors mobilités intra-Groupe	Groupe	89	147

En application de son plan stratégique, FDJ a recruté 112 CDI notamment dans des domaines clés, tels que le digital, l'international, la connaissance clients, la logistique et poursuit en parallèle la modernisation de son système d'information à travers un plan de renfort.

Les losanges bleus précisent que les indicateurs ont été vérifiés par Veritas



	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E524 Nombre de sorties (hors fin de contrat) au cours de l'exercice	Groupe	96	169

La variation est principalement due à FDP qui totalise 67 départs concernant des salariés issus des reprises de courtage.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E531 Salaire de base médian mensuel ETP médian des collaborateurs en CDI et CDD au 31.12 de l'exercice	Groupe	3,44 k€	3,46 k€

Salaire médian 2015 : 3,44 (hors LVS). En 2015, cet indicateur était calculé avec le salaire de base moyen (4,0 k€). La donnée a donc été modifiée.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E532 Information qualitative sur la politique salariale annuelle	Groupe	-	-

Rapport RSE : 1.3.2.3 Favoriser la diversité et la qualité de vie au travail des collaborateurs.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E542 Nombre total d'heures de formation	Groupe	32 868 heures	33 794 heures

Rapport RSE : 1.3.2.3 Favoriser la diversité et la qualité de vie au travail des collaborateurs (la formation).

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E552 Information qualitative sur les conditions de santé et de sécurité au travail	Groupe	-	-

Cette année encore, la certification du Système de Management de la Santé Sécurité au Travail (SMSST) FDJ a été maintenue sur la base du référentiel OHSAS 18001. Cette démarche repose sur un Système de Management de la Qualité (SMQ), mis en place sur le périmètre du Département IET, certifié ISO 9001 version 2015. La structure de ces processus et les performances opérationnelles sur les sites FDJ ont permis de répondre aux attentes des parties prenantes intéressées FDJ, de répondre aux exigences réglementaires et normatives tout en améliorant continuellement les pratiques, dans un objectif : maîtriser les dangers liés aux activités de l'entreprise et établir une base solide pour le déploiement du SMSST dans les entités du groupe FDJ.

Depuis 2014, l'investissement des entités du groupe FDJ dans la démarche Santé Sécurité au Travail (SST) a permis de mener de nombreuses actions. Formations des collaborateurs, prévention des entreprises extérieures, analyse des dangers ou encore mise en place d'outils et procédures ont été des sujets importants. La forte participation à la Journée mondiale de la SST, organisée pour la première année sur tous les sites du groupe FDJ, représente une preuve de l'implication des collaborateurs sur ces enjeux. En effet, plus de 1 000 personnes ont participé aux activités diverses organisées sur les sites (risque incendie, risque routier, sensibilisation aux dangers dans les activités, ergonomie...) et 335 collaborateurs ont répondu au Quiz SST.

Développer la culture SST et partager les bonnes pratiques entre toutes les entités restent des objectifs clairs et communs au sein du Groupe.

Les losanges bleus précisent que les indicateurs ont été vérifiés par Veritas



	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E561 Information qualitative sur le dialogue social et bilan des accords collectifs menés au cours de l'exercice	Groupe	-	-

Au sein du Groupe ont lieu, en outre, des réunions avec les représentants du personnel (CCE/CE/DP/CHSCT/DUP) qui se déroulent pour une grande partie d'entre elles au moins une fois par mois. À ces occasions sont présentées, entre autres, pour avis toutes les questions intéressant la marche générale de l'entreprise, dont les projets de réorganisation d'entités ainsi que pour 2016 le projet de déménagement et le projet FDJ Phone.

Au sein de FDJ et de FDP ont, en outre, lieu des réunions de négociation syndicale. Pour FDJ, une vingtaine de réunions avec les représentants syndicaux se sont déroulées en 2016. Ces réunions ont porté sur différents thèmes et ont donné lieu à la signature de 12 accords, notamment NAO, intéressement, participation mais également sur le droit à la déconnexion, le CDD de mission...

2016 a également été l'année du renouvellement des instances représentatives du personnel de FDJ : durée des mandats, vote électronique, protocole d'accord préélectoral ont donc été négociés à cet effet.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E563 Information qualitative sur la répartition des salariés par âges	Groupe	-	-

Rapport RSE : 1.3.2.3 Favoriser la diversité et la qualité de vie au travail des collaborateurs (pyramide des âges).

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E564 Information qualitative sur les politiques mises en œuvre en matière de formation	Groupe	-	-

Rapport RSE : 1.3.2.3 Favoriser la diversité et la qualité de vie au travail des collaborateurs (la formation).

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E566 Information sur les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	Groupe		

Au vu du secteur dans lequel le groupe FDJ opère (secteur des jeux d'argent et de hasard), cet indicateur n'est pas matériel.



INTÈGRES

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ I216 Information qualitative sur la prise en compte des enjeux RSE dans la politique d'achat	FDJ	-	-

Rapport RSE : 1.3.3.4 Acheter responsable.



SOLIDAIRES

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
S323 Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité en matière d'emploi et de développement régional	Groupe	-	-

Rapport RSE : 1.3.2.2 Développer l'ancrage territorial.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
S324 Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité sur les populations riveraines et locales	Groupe	-	-

Rapport RSE : 1.3.2.2 Développer l'ancrage territorial.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
S325 Information qualitative sur les actions de partenariats ou de mécénats	FDJ	-	-

Rapport RSE : 1.3.4.2 Faire du sport un vecteur de solidarité via notre Fondation d'entreprise.

Les losanges bleus précisent que les indicateurs ont été vérifiés par Veritas

◆ Tableau des indicateurs de performance



ENGAGÉS

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E11 Nombre de collaborateurs formés à la RSE	FDJ	340	533

La formation COOC, lancée en novembre 2016, a permis d'élargir considérablement le nombre de collaborateurs formés à la RSE.

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E101 Certification aux standards de Jeu Responsable	Groupe	Oui	Oui

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E102 Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable de FDJ au cours de l'exercice	FDJ	1 032 k€	860 k€

Afin de répondre aux besoins d'aide et d'accompagnement des joueurs et des publics en situation de vulnérabilité, FDJ a consolidé les soutiens aux structures d'aide (SOS Joueurs, Cresus, Fédération Nationale des Écoles des Parents et des Éducateurs, Institut du Jeu Excessif, Institut Fédératif des Addictions Comportementales dont le Centre de Référence sur le Jeu Excessif (IFAC-CRJE), Addict'aide, Institut de formation du Secours Populaire) et a initié de nouveaux projets en tentant d'intervenir sur différents champs : la prévention menée par des tiers, le repérage précoce, la réduction des risques et le soin (en soutenant la recherche sur le jeu excessif). En parallèle, le groupement d'intérêt scientifique (GIS) « Jeu et Sociétés » a poursuivi son développement favorisant la réalisation de travaux de recherche en sciences humaines et sociales (sa reconduction est prévue pour trois années supplémentaires). Une attention a été portée en termes de prévention au renforcement des compétences psycho-sociales des jeunes avec notamment le soutien du dispositif de formation d'animateurs de prévention des conduites addictives de la Croix-Rouge française et le développement d'une séquence d'animation de prévention des risques liés aux jeux de hasard et d'argent, l'appui d'un travail collaboratif inter-associatif sur l'estime de soi, animé par l'association Les Petits Citoyens. Le budget FDJ consacré à la recherche (scientifique et académique), aux actions de prévention et aux structures accompagnant les joueurs en situation de vulnérabilité, s'élève ainsi en 2016 à 860 k€, soit une hausse de 15% en cinq ans. 2016 a été marquée par trois temps forts :

- la reconduction du partenariat avec l'IFAC-CRJE pour trois ans (2016-2018), permettant de contribuer à la compréhension des phénomènes d'addiction comportementale et au développement de travaux de recherches et de programmes de formation sur les addictions comportementales, dont le jeu pathologique.
- La poursuite du soutien renforcé accordé à la SEDAP qui, dans le cadre de son pôle d'innovation et d'expérimentation le jeu excessif, mène de nombreux pilotes sur les jeux de hasard et d'argent :
 - le projet d'intervention précoce en milieu scolaire (« Bien Jouer ») : recherche-action en prévention éducationnelle au hasard, sur les compétences psychosociales et les pensées erronées auprès de jeunes de 17 ans, menée en lien avec Cresus pour l'aspect éducation budgétaire. L'évaluation de la première phase de cette action recherche est attendue pour le 1^{er} trimestre 2017 (le rôle de FDJ est limité à sa participation au financement pour éviter tout risque de conflits d'intérêts) ;
 - la recherche sociologique menée avec l'université de Bourgogne et l'université de Lublin en Pologne sur les seniors et le jeu excessif (idem) ;
 - les expérimentations en réduction des risques (RdR) : interventions ponctuelles à la demande d'un détaillant pour gérer une situation délicate avec un joueur excessif (en lien avec FDJ).

- Le soutien au lancement d'un programme expérimental de RdR, adaptée au jeu : durant huit mois, des jeunes volontaires du Service civique ont eu pour mission d'effectuer des visites-rencontres en points de vente-bars volontaires ; il s'agissait notamment de renforcer les liens entre les professionnels des Centres de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie (CSAPA) et des détaillants de FDJ, au profit des joueurs en situation de vulnérabilité face aux jeux de hasard et d'argent. Tout au long de leur mission, ces jeunes volontaires ont suivi une formation-action et ont été encadrés par les professionnels « addictions sans substances » des CSAPA ayant participé à l'expérimentation. Ce projet expérimental, piloté par la Fédération Addiction, a été co-construit et mené avec quatre CSAPA volontaires (dont la SEDAP citée ci-dessus), le Pôle Discriminations Violence Santé (LFSM), l'Agence du Service civique, FDJ et son réseau de détaillants. Il a fait l'objet d'un suivi rigoureux en comité de pilotage institutionnel. Une évaluation indépendante a été confiée à l'OFDT. FDJ s'est engagée à poursuivre son soutien à cette initiative. Les modalités précises seront déterminées à l'issue du dernier comité de pilotage institutionnel prévu au cours du 1^{er} trimestre 2017. Pour structurer sa démarche, FDJ® a déployé en 2016 en collaboration avec le département éthique et conformité et les Directions financière et juridique, une procédure interne de sélection des projets et a refondu sa convention de mécénat pour garantir encore davantage l'indépendance des associations mécénées. La montée en puissance des sommes dédiées aux actions en matière de RdR traduit la volonté de FDJ d'accompagner au mieux les joueurs problématiques. À cet égard, des réflexions éthiques sont engagées avec la SEDAP avec comme objectif une définition d'un cadre éthique de référence et la possibilité de présenter certains dossiers de recherches-action dans le cadre déontologique de la Commission de Protection des Personnes.

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E114	Pourcentage des détaillants inspectés au cours de l'exercice chez lesquels les brochures « Quel joueur êtes-vous ? » sont disponibles et bien visibles	Groupe hors PDJ	96 %	97 %

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E125	Outil d'aide à la détection des cas sensibles mis à disposition du service clients	FDJ	-	-

Cette matrice, mise en place par FDJ en 2015, permet de faire remonter des cas sensibles identifiés au niveau 2 le plus rapidement possible. Cette matrice est mise à disposition du conseiller client. Elle reprend tous les cas identifiés comme sensibles, tels qu'une suspicion de fraude par exemple. Le conseiller client en cliquant dans la matrice aura à l'écran l'affichage de la procédure à suivre dans tel ou tel cas sensible. Il existe trois types de cas sensibles : cas climat (non-satisfaction de la réponse du conseiller), cas sensible (cas avéré avec risque de porter atteinte à FDJ), et cas d'alerte (cas sensible avec preuve tangible fournie par le joueur). Cette matrice permet donc de réagir très vite face à un cas sensible. Dans les cas sensibles et cas d'alerte, une cellule de crise organisée par la Direction de la Sécurité peut être déclenchée pour traiter le cas.

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E133	Nombre de participations des grands gagnants aux services proposés par FDJ dans le cadre du programme d'accompagnement	Groupe	199	201

Rapport RSE : 1.3.2.1 Renforcer notre démarche Jeu Responsable (une attention toute particulière aux gagnants).

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E134	Nombre de grands gagnants	Groupe	309	361

Rapport RSE : 1.3.2.1 Renforcer notre démarche Jeu Responsable (une attention toute particulière aux gagnants).

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E203	Part des personnes interrogées déclarant être bien informées sur les chances de gagner	FDJ	64 %	67 %

Les losanges bleus précisent que les indicateurs ont été vérifiés par Veritas.

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E204	Part des personnes interrogées déclarant être bien informées sur les risques de dépendance au jeu	FDJ	67 %	72 %

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E423	Masse de déchets recyclée	FDJ	79 tonnes	53 tonnes

L'écart provient d'opérations d'envergure d'archivage et de recyclage mises en œuvre en 2015.

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E426	Part de papier FSC utilisé pour la fabrication des supports de jeux	Groupe hors PDJ	100 %	100 %

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E427	Part de papier recyclé utilisé pour la fabrication des tickets de grattage	Groupe hors PDJ	-	36 %

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E504	Nombre d'alternants au cours de l'exercice	Groupe	90	111

Au cours de l'année 2016, ce sont 104 alternants (39 apprentis et 65 contrats de professionnalisation) qui sont venus travailler au sein des équipes de FDJ vs 88 en 2015 (39 apprentis et 49 contrats de professionnalisation).

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E513	Nombre de femmes managers	Groupe	100	125

En 2016, 33 % des managers du Groupe FDJ sont des femmes (versus 30 % en 2015). Pour FDJ, 38 % des managers sont des femmes (versus 34 % en 2015).

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ E514	Nombre de managers	Groupe	336	375

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E517	Information qualitative sur la promotion des salariés	Groupe	-	-

Rapport RSE : 1.3.2.3 Favoriser la diversité et la qualité de vie au travail des collaborateurs.

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E541	Part de la masse salariale dédiée à la formation	Groupe	4,32 %	4 %

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
E565	Taux d'engagement des collaborateurs	FDJ	-	77 %

Données collectées lors de l'enquête FDJTeam de juin 2016.



INTÈGRES

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
I3	Certification WLA SCS (Security Controls Standard)/ISO 27001	Groupe	Oui	Oui
		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ I103	Information qualitative sur les actions de prévention de la corruption et du blanchiment	Groupe	-	-
Rapport RSE : 1.3.3.2 Lutter contre la fraude et le blanchiment.				
		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
I222	Montant des achats dans les ESAT	FDJ	500 k€	548 k€
		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
I223	Taux de satisfaction des fournisseurs interrogés tous les deux ans dans le baromètre Achats	FDJ	-	97 %
Le baromètre n'a pas été réalisé en 2015.				
		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
I314	Somme des prélèvements publics opérés sur les mises	Groupe	3 038 M€	3 060 M€

Les losanges bleus précisent que les indicateurs ont été vérifiés par Veritas.



SOLIDAIRES

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
S315	Montant du budget de la fondation	FDJ	3 545 k€	3 817 k€

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
S318	Contribution au Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) au titre de l'exercice	Groupe	280 M€	223 M€

Les sommes dues au CNDS sont assises sur les mises dans la limite de plafonds fixés par l'État. Les sommes sont versées au Trésor public, qui les reverse ensuite au centre sportif en respect de ce plafond. Ce mécanisme a été harmonisé pour l'ensemble des opérateurs sur le marché. Le montant de 2015 ne tenait pas compte des plafonds.

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ S321	Mise en équivalence des commissions versées aux détaillants en nombre d'emplois rémunérés au SMIC	Groupe	35 734	37 077

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ S322	Montant des commissions versées aux détaillants	Groupe	688 M€	718 M€

		Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
S566	Part des collaborateurs FDJ contributeurs à l'arrondi solidaire en proportion de tous les effectifs payés de l'exercice concerné	FDJ	15 %	25 %

Au 31 décembre 2016, ce sont 320 collaborateurs FDJ qui adhèrent au dispositif de l'arrondi solidaire vs 177 en 2015. La progression est liée à une campagne de communication réalisée en juin 2016.

Avec ce dispositif, FDJ démocratise la solidarité en rendant le don accessible au plus grand nombre et permet à tous de soutenir des projets solidaires de manière simple, spontanée et indolore.

C'est pour FDJ, soucieuse de sa responsabilité sociétale, un moyen d'insuffler l'engagement et d'impliquer ses collaborateurs dans cette action solidaire.



PIONNIERS

1

	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ P135 Taux d'inscrits Playscan identifiés au risque « vert » parmi les joueurs ayant effectué une prise de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr	Groupe hors PDJ	96 %	94 %
	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ P136 Taux d'inscrits Playscan identifiés au risque « orange » parmi les joueurs ayant effectué une prise de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr	Groupe hors PDJ	3 %	4 %
	Périmètre	Valeur 2015	Valeur 2016
◆ P137 Taux d'inscrits Playscan identifiés au risque « rouge » parmi les joueurs ayant effectué une prise de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr	Groupe hors PDJ	1 %	2 %

Les losanges bleus précisent que les indicateurs ont été vérifiés par Veritas.

◆ **Tableau de correspondance avec GRI G4 (Global Report Initiative)**

	Intitulés	FDJ
Éléments généraux		
G4-1	Déclaration du décideur	Interview de Stéphane Pallez
G4-2	Description des impacts, risques et opportunités clés	Interview de Stéphane Pallez
G4-3	Nom de l'organisation	4 ^e de couverture du rapport financier et RSE
G4-4	Principaux produits et/ou services et marques correspondantes	Rapport de gestion : 1.2 Analyse financière et gestion des risques financiers (Mises)
G4-5	Lieu et siège de l'organisation	4 ^e de couverture du rapport de gestion
G4-6	Implantation de l'organisation à l'étranger	Rapport de gestion : 1.2 Analyse financière et gestion des risques financiers (Activités par filiales et participations)
G4-7	Mode de propriété et forme juridique	FDJ est une société anonyme d'économie mixte de droit français.
G4-8	Marchés desservis	Rapport de gestion : 1.2 Analyse financière et gestion des risques financiers (Mises)
G4-9	Taille de l'organisation	Reporting RSE : E501: Nombre de collaborateurs en CDD et CDI au 31.12 de l'exercice Rapport de gestion : 1.2. Analyse financière et gestion des risques financiers
G4-10	Effectif de l'organisation	Reporting RSE : E501 : Nombre de collaborateurs en CDI au 31.12 de l'exercice E512 : Part des femmes parmi les collaborateurs en CDD et CDI au 31.12 de l'exercice E519 : Part de femmes parmi les cadres en CDD et CDI au 31.12 de l'exercice E563 : Information qualitative sur la répartition des salariés par âges Rapport RSE : 1.3.2. Engagés pour divertir et protéger (Favoriser la diversité et la qualité de vie au travail)
G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	Non renseigné
G4-12	Description de la chaîne d'approvisionnement	Reporting RSE : I216 : Information qualitative sur la prise en compte des enjeux RSE dans la politique d'achat Rapport RSE : 1.3.3 Intègres pour garantir le respect de l'éthique (Acheter responsable)
G4-13	Changements substantiels de taille, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting	Comptes consolidés (2.6 Notes annexes)
G4-14	Principe de précaution	Rapport RSE : 1.3.2. Engagés pour divertir et protéger (Renforcer notre démarche Jeu Responsable)
G4-15	Chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe auxquels l'organisation a souscrit	Rapport RSE : 1.3.2. Engagés pour divertir et protéger (La qualité de vie au travail, perspectives) 1.3.3. Intègres pour garantir le respect de l'éthique (le déploiement d'une charte éthique, acheter responsable) Reporting RSE : I3 : Certification WLA Security Controls Standard E101 : Certification aux standards de Jeu Responsable
G4-16	Affiliations à des associations ou organisations nationales ou internationales	FDJ est membre de European Lotteries

	Intitulés	FDJ
G4-17	Structure opérationnelle de l'organisation, description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises	Rapport de gestion : 1.2. Analyse financière et gestion des risques financiers
G4-18	Processus du contenu et périmètres des Aspects matériels	Rapport RSE : 1.3.2. Engagés pour divertir et protéger (la prise en compte de nos parties prenantes pour nos priorités)
G4-19	Aspects pertinents dans le processus de reporting du contenu	Rapport RSE : 1.3.6. Reporting
G4-20	Pertinence de l'aspect au sein de l'organisation	Rapport RSE : 1.3.1. Notre politique RSE
G4-21	Périmètre de l'aspect en dehors de l'organisation	Rapport RSE : 1.3.2 Engagés pour divertir et protéger (la prise en compte de nos parties prenantes pour nos priorités)
G4-22	Explication des conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs et des raisons de cette reformulation	Rapport RSE : 1.3.6 Reporting RSE
G4-23	Changements significatifs, par rapport à la période couverte par les rapports antérieurs, du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport	Rapport RSE : 1.3.6 Reporting RSE Note méthodologique du reporting (www.groupefdj.com)
G4-24 à G4-27	Dialogue avec les parties prenantes	Rapport RSE : 3.1.1 Notre politique RSE (Les relations avec nos parties prenantes) Reporting RSE : E4 : Information qualitative sur les conditions de dialogue avec les parties prenantes
G4-28	Période de reporting	Reporting du 01.01.16 au 31.12.16
G4-29	Date du dernier rapport publié	Le rapport 2015 a été publié en juin 2016
G4-30	Cycle de reporting	Les rapports sont annuels
G4-31	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Christine Prouin : 01 41 10 35 00
G4-32	Option de « conformité » choisie par l'organisation	FDJ est aligné selon la norme ISO 26000
G4-33	Rapport d'assurance des Commissaires aux Comptes	Rapport RSE : 1.3.6 Reporting
G4-34 à G4-49	Structure et composition de la gouvernance	Rapport RSE : 1.3.1 Politique générale (Une gouvernance de conviction) Reporting RSE : E4 : Information qualitative sur les conditions de dialogue avec les parties prenantes Contrôle interne (Gouvernement d'entreprise et fonctionnement du Conseil d'administration)
G4-50 à G4-58	Principes de rémunérations et éthique d'entreprise	Reporting RSE : E531 : Salaire de base mensuel ETP médian des collaborateurs en CDI et CDD au 31.12 de l'exercice Contrôle interne (Comité des nominations et des rémunérations)
Approche managériale		
G4-DMA	Les enjeux matériels de la politique RSE	Rapport RSE

	Intitulés	FDJ
Économie		
G4-EC1	Valeur économique directe créée et distribuée	
G4-EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique	Rapport de gestion : 1.2.1 Éléments relatifs au compte de résultat du Groupe Rapport RSE : 1.3.1 Notre politique (Parties prenantes et flux financiers)
G4-EC3	Étendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies	Faire du sport un vecteur de solidarité via notre fondation d'entreprise (Répartition budget de la Fondation)
G4-EC4	Aides publiques reçues	Reporting RSE : E102 : Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable de FDJ au cours de l'exercice
G4-EC5	Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	S321 : Mise en équivalence des commissions versées aux détaillants en nombre d'emplois rémunérés au SMIC S322 : Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité en matière d'emploi et de développement régional
G4-EC6	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	S323 : Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité sur les populations riveraines et locales
G4-EC7	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services	S324 : Information qualitative sur les actions de partenariats ou de mécénat E523 : Nombre de recrutements en CDI, hors mobilités intra-Groupe et intra-FDJ
G4-EC8	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts	E524 : Nombre de sorties (hors fin de contrat) au cours de l'exercice E531 : Salaire de base mensuel ETP médian des collaborateurs en CDI et CDD au 31.12 de l'exercice
G4-EC9	Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	
Environnement		
G4-EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	Reporting RSE : E423 : Masse de déchets recyclée
G4-EN2	Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées	E456 : Information qualitative sur la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation
G4-EN3 à G4-EN4	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Reporting RSE : E411 : Consommation de fioul au cours de l'exercice E412 : Consommation de gaz au cours de l'exercice E413 : Consommation d'électricité au cours de l'exercice E414 : Émissions de CO ₂ engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice
G4-EN5	Intensité énergétique	Le Groupe ne dispose pas de ce ratio.
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique	Reporting RSE : E411 : Consommation de fioul au cours de l'exercice E412 : Consommation de gaz au cours de l'exercice E413 : Consommation d'électricité au cours de l'exercice E414 : Émissions de CO ₂ engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice
G4-EN7	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	
G4-EN8	Volume total d'eau prélevé par source	Reporting RSE : E416 : Consommation d'eau au cours de l'exercice
G4-EN9	Sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements	L'activité de FDJ n'occasionne pas le recours à des sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements.

	Intitulés	FDJ
G4-EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	Reporting RSE : E415: Information qualitative sur l'évolution des résultats des Bilan Carbone™ FDJ E453 : Information qualitative sur les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement Le Groupe ne recycle pas son eau car elle-ci est traitée par des stations de traitement publiques. Par ailleurs, son impact n'est pas jugé significatif au regard des activités du Groupe.
G4-EN11 à G4-EN14	Impacts de l'activité sur la biodiversité	Reporting RSE : E455 : Information qualitative sur les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité L'activité de FDJ n'occasionne pas d'impact significatif sur les sols
G4-EN15 à G4-EN21	Émissions de GES et émissions responsable de pollution atmosphérique	Reporting RSE : E414 : Émissions de CO ₂ engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice E415 : Information qualitative sur l'évolution des résultats du Bilan Carbone™ FDJ
G4-EN22	Total des rejets d'eau, par type et par destination	Reporting RSE : E453 : Information qualitative sur les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement
G4-EN23	Poids total des déchets, par type et par mode de traitement	Reporting RSE : E423 : Masse de déchets recyclée E424 : Information qualitative sur les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets
G4-EN24 à G4-EN26	Déchets dangereux	Le Groupe n'est pas concerné par ces indicateurs.
G4-EN27	Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et services	Reporting RSE : E415 : Information qualitative sur l'évolution des résultats du Bilan Carbone™ FDJ
G4-EN28	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	Non renseigné
G4-EN29	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations en matière d'environnement	FDJ n'a pas eu d'amendes ni de sanctions.
G4-EN30	Impacts environnementaux substantiels du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité, et des déplacements des membres de son personnel	Rapport RSE : 1.3.2. Engagés pour protéger et divertir (Diminuer notre empreinte environnementale) Reporting RSE : S402 : Information qualitative sur les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions et dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement E415 : Information qualitative sur l'évolution des Bilans Carbone™ FDJ
G4-EN31	Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type	Les activités de FDJ ne sont pas de nature à affecter gravement l'environnement.
G4-EN32	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	
G4-EN33	Impacts environnementaux des fournisseurs	Rapport RSE : 1.3.3. Intègres pour garantir le respect de l'éthique (Acheter responsable)

	Intitulés	FDJ
G4-EN34	Nombre de griefs concernant les impacts environnementaux déposés, examinés, et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs	Le Groupe n'a pas eu de griefs concernant les impacts environnementaux.
Social		
G4-LA1	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique	Reporting RSE : E523 : Nombre de recrutements en CDI, hors mobilités intra-Groupe et intra-FDJ E524 : Nombre de sorties (hors fin de contrat) au cours de l'exercice
G4-LA2	Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiels, par principaux sites opérationnels	Le modèle de santé publique français offre ces avantages sociaux
G4-LA3	Retour au travail et maintien en poste après le congé parental, par sexe	Non renseigné
G4-LA4	Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	Non renseigné
G4-LA5	Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis	Reporting RSE : E552 : Information qualitative sur les conditions de santé et de sécurité au travail
G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	Étant donné la nature de l'activité de FDJ, les maladies professionnelles et les accidents du travail sont rares
G4-LA7	Salariés exposés directement et fréquemment à des maladies liées à leur activité	Étant donné la nature de l'activité de FDJ, les maladies professionnelles et les accidents du travail sont rares
G4-LA8	Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	Reporting RSE : E552 : Information qualitative sur les conditions de santé et de sécurité au travail
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	Reporting RSE : E542 : Nombre total d'heures de formation
G4-LA10	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière	Rapport RSE : 1.3.2. Engagés pour divertir et protéger (Favoriser la diversité et la qualité au travail) Reporting RSE : E541 : Part de la masse salariale dédiée à la formation E564 : Information qualitative sur les politiques mises en œuvre en matière de formation
G4-LA11	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	Non renseigné



	Intitulés	FDJ
G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	Rapport RSE : 1.3.2. Engagés pour divertir et protéger (Favoriser la diversité et la qualité de vie au travail) Reporting RSE : E501 : Nombre de collaborateurs en CDI au 31.12 de l'exercice E515 : Information qualitative sur l'effet des mesures égalité femmes/hommes lors de la politique salariale E518 : Taux d'emploi global de collaborateurs handicapés (dont % direct et % indirect) E563 : Information qualitative sur la répartition des salariés par âge
G4-LA13	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels	Rapport RSE : 1.3.2. Engagés pour divertir et protéger (Favoriser la diversité et la qualité de vie au travail) Reporting RSE : E512 : Part des femmes parmi les collaborateurs en CDD et CDI au 31.12 de l'exercice E514 : Part de femmes parmi les cadres en CDD et CDI au 31.12 de l'exercice
G4-LA14	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi	Rapport RSE : 1.3.3. Intègres pour divertir et protéger (Acheter responsable) Reporting RSE : I216 : Information qualitative sur la prise en compte des enjeux RSE dans la politique d'achat
G4-LA15	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les pratiques en matière d'emploi dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	
G4-LA16	Nombre de griefs concernant les pratiques en matière d'emploi déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement de griefs	Non renseigné
Droits de l'homme		
G4-HR1	Pourcentage et nombre total d'accords et de contrats d'investissement substantiels incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle sur ce point	Non renseigné
G4-HR2	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité, y compris le pourcentage de salariés formés	Non renseigné
G4-HR3	Nombre total d'incidents de discrimination et actions correctives mises en place	Reporting RSE : E516 : Information qualitative sur la politique de lutte contre les discriminations
G4-HR4 à G4-HR12	Prise en compte des principes des droits de l'homme sur les sites et vis-à-vis des fournisseurs	Rapport RSE : 1.3.3. Intègres pour garantir le respect de l'éthique (Acheter responsable)

	Intitulés	FDJ
Société		
G4-SO1	Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement	Reporting RSE : I321 : Mise en équivalence des commissions versées aux détaillants en nombre d'emplois rémunérés au SMIC I322 : Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité en matière d'emploi et de développement régional
G4-SO2	Activités avec d'importantes conséquences néfastes sur les communautés locales	I323 : Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité sur les populations riveraines et locales
G4-SO3	Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés	Report RSE : 1.3.3. Intègres pour garantir le respect de l'éthique
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	Reporting RSE : I3 : Certification WLA Security Controls Standard
G4-SO5	Cas avérés de corruption et mesures prises	
G4-SO6 à G4-SO8	Pratiques anticoncurrentielles	Non renseigné
G4-SO9	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société	
G4-SO10	Impacts négatifs substantiels, réels ou potentiels, sur la société dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Report RSE : 1.3.3. Intègres pour garantir le respect de l'éthique (Acheter responsable)
G4-SO11	Nombre de griefs concernant les impacts sur la société déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs	Non renseigné
Responsabilité des produits		
G4-PR1 à G4-PR9	Respect de la réglementation et des impacts sur la santé et la sécurité	Report RSE : 1.3.2. Engagés pour divertir et protéger (Renforcer notre démarche Jeu Responsable) ; 3. Intègres pour garantir le respect de l'éthique (Lutte contre la fraude et le blanchiment) Reporting RSE : E101 : Certification aux standards de Jeu Responsable E114 : Pourcentage des détaillants inspectés au cours de l'exercice chez lesquels les brochures « Quel joueur êtes-vous ? » sont disponibles et bien visibles E134 : Nombre de grands gagnants P135 : Pourcentage d'inscrits Playscan identifiés au risque vert parmi les joueurs FDJ sur le site fdj.fr P136 : Pourcentage d'inscrits Playscan identifiés au risque orange parmi les joueurs FDJ sur le site fdj.fr P137 : Pourcentage d'inscrits Playscan identifiés au risque rouge parmi les joueurs FDJ sur le site fdj.fr



BUREAU VERITAS EXPLOITATION
66 Rue de Villiers
92300 Levallois-Perret

Société par Actions Simplifiées
RCS Nanterre – 790 184 675

Rapport de vérification de la sincérité des informations relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale

Les informations revues concernent l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Demande, Responsabilités et Indépendance

A la suite de la demande qui nous a été faite par La Française Des Jeux (FDJ) et en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce français, en tant qu'organisme tiers indépendant et accrédité par le Cofrac sous le n°3-289 (liste des implantations et portée disponibles sur www.cofrac.fr), nous avons effectué un examen des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion 2016 de FDJ.

Il appartient à FDJ de publier les informations prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce français. Ces informations ont été préparées sous la coordination de la chargée de mission RSE en charge du reporting de FDJ conformément au :

- ✓ Protocole de Reporting RSE de FDJ,

ci-après nommé « les procédures de reporting », consultable au siège de FDJ, et dont une synthèse sera disponible sur le site internet du FDJ ; www.groupefdj.com.

Il nous revient de conduire les travaux, en application de l'article R.225-105-2 du code de commerce français, nous permettant d'établir le présent rapport de vérification.

Les conclusions de ce rapport intègrent :

- ✓ une attestation relative à la présence des informations sociales, environnementales et sociétales, prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce français ;
- ✓ un avis motivé sur la sincérité des informations publiées et, le cas échéant un avis motivé sur les explications relatives à l'absence de certaines informations.

Nous déclarons que ce rapport de vérification a été élaboré de manière indépendante, et en toute impartialité, et que nos travaux ont été conduits conformément aux pratiques professionnelles de la tierce partie indépendante. De plus, nous avons mis en place un code éthique appliqué par l'ensemble des intervenants Bureau Veritas.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux ont été conduits entre le 13 janvier 2017 et la signature de notre rapport pour une durée d'environ 3 semaines, par une équipe de 3 vérificateurs. Nous avons conduit plus de quinze entretiens lors de cette mission.

Nous nous sommes assurés que les informations sociales, environnementales et sociétales portaient sur le périmètre consolidé tel que défini dans les articles L 233-1 et L 233-3 du code de commerce français. Les adaptations de ce périmètre pour le reporting des données sociales, environnementales et sociétales sont précisées au cas par cas le rapport de gestion.

Pour l'attestation de présence nous avons conduit les travaux suivants :



- ✓ prise de connaissance des orientations en matière de développement durable de FDJ, en fonction de ses impacts sociaux et environnementaux et de ses engagements sociétaux ;
- ✓ comparaison des informations présentes dans le rapport de gestion 2016 avec la liste prévue par l'article R 225-105-1 du code de commerce français ;
- ✓ vérification de la présence d'explication en cas d'informations omises.

Pour l'avis motivé sur la sincérité nous avons effectué nos travaux conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et notre méthodologie interne.

Nous avons mis en œuvre les travaux suivants permettant de conclure sur le fait que les informations ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux procédures de reporting :

- ✓ examen des procédures de reporting au regard de leur pertinence, fiabilité, caractère compréhensible et exhaustivité ;
- ✓ identification des personnes, qui au sein de FDJ sont en charge des processus de collecte et, le cas échéant, sont responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ✓ vérification de la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle des informations visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations ;
- ✓ prise de connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des informations ;
- ✓ conduite d'entretiens auprès des personnes responsables du reporting environnemental, social et sociétal ;
- ✓ sélection des informations consolidées à tester¹ et détermination de la nature et de l'étendue des tests à mener en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité du Groupe ainsi que ses engagements sociétaux ;
- ✓ Pour les informations quantitatives que nous avons considérées comme étant le plus importantes, nous avons :
 - réalisé une revue analytique des informations et vérifié, sur la base de sondages, les calculs et la compilation de ces informations au niveau du siège et des entités vérifiées ;
 - sélectionné un échantillon de données primaires sur différentes filiales, en fonction de leur activité, de leur contribution aux données consolidées du Groupe, de leur implantation, et d'une analyse de risques.
- ✓ Pour chacun des sites sélectionnés nous avons effectué les travaux suivants :
 - conduite d'entretiens pour vérifier la correcte application des procédures de reporting ;
 - réalisation de tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données avec des pièces justificatives ;

Nous avons procédé à des échantillonnages pour réaliser les tests de détails. La méthode d'échantillonnage retenue, selon notre jugement professionnel, nous semble suffisante et nous permet de formuler une conclusion sur la base des travaux réalisés.

- ✓ Pour les informations qualitatives que nous avons considérées importantes, nous avons mené des entretiens, analysé les documents sources et le cas échéant des données publiques ;
- ✓ Pour les explications relatives aux informations omises, nous en avons apprécié la pertinence.

¹ E4 – E11 – E102 – E125 – E133 – E401 – E413 – E415 – E424 – E427 – E501 – E513 – E514 – E518 – E523 – E524 – E531 – E542 – E552 – E561 – I103 – I216 – S321 – S322 – P135 – P136 – P137



Attestation de présence

Sur la base de nos travaux, et dans la limite du périmètre défini par le Groupe, nous attestons de la présence des informations sociales, environnementales et sociétales, les informations omises sont assorties d'explication. Nous avons noté, comme cela est mentionné dans le rapport de gestion, que certaines informations ne couvrent qu'une partie du périmètre.

Avis de sincérité

En conclusion, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales communiquées par FDJ dans son rapport de gestion 2016.

Les informations fournies pour les informations omises nous ont semblé recevables.

A Puteaux, le date 7 mars 2016

Pour Bureau Veritas

Jacques Matillon
Vice-Président



2.

Comptes consolidés

2.1.	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	76	2.5.	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	81
2.2.	RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	77	2.6.	NOTES ANNEXES	82
2.3.	BILAN CONSOLIDÉ	78	2.7.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	107
2.4.	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	80			

2.1. Compte de résultat consolidé

<i>En milliers d'euros</i>	Note	31.12.2016	31.12.2015
Mises	4.1	14 330 738	13 704 503
Prélèvements publics	4.1	- 3 061 601	- 3 037 546
Part revenant aux gagnants	4.1	- 9 545 337	- 9 048 951
Dotations aux fonds de contrepartie	4.1	- 63 272	- 72 831
Produits divers	4.1	140	68 600
Produit des activités de jeux	4.1	1 660 668	1 613 775
Produit des autres activités	4.1	35 649	34 854
Produit des activités ordinaires	4.1	1 696 317	1 648 629
Achats et charges externes	4.2	1 164 763	1 132 330
Impôts et taxes		20 052	18 317
Charges de personnel	5.2	196 784	172 304
Dotations aux amortissements et provisions		53 795	53 867
Autres produits et charges d'exploitation		8 633	10 067
Résultat opérationnel courant		252 292	261 744
Autres charges opérationnelles nettes	4.3	9 682	27 427
Résultat opérationnel		242 610	234 317
Produits financiers		15 557	18 592
Charges financières		3 578	1 126
Résultat financier	8.3	11 978	17 466
Quote-part dans le résultat net des coentreprises	9	1 271	1 635
Résultat avant impôt		255 859	253 418
Charge d'impôt sur le résultat	10.1	79 942	94 278
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		175 918	159 140
Attribuable aux			
◆ minoritaires		- 121	36
◆ actionnaires de la société mère		176 039	159 104

2.2. Résultat global consolidé



2

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2016	31.12.2015
Résultat de l'exercice	175 918	159 140
Variation de valeur des actifs destinés à la vente	- 4 215	31
Impôts liés à la variation des actifs destinés à la vente	1 451	- 382
Variation de l'écart de conversion	- 348	673
Éléments recyclables en résultat	- 3 112	322
Écarts actuariels affectés en capitaux propres	2 851	- 1 722
Impôts liés aux écarts actuariels affectés en capitaux propres	- 1 642	545
Éléments non recyclables en résultat	1 207	- 1 177
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	174 013	158 286
Attribuable aux		
◆ Minoritaires	- 122	23
◆ Actionnaires de la société mère	174 136	158 262

2.3. Bilan consolidé



2.3.1. Actif

<i>En milliers d'euros</i>	Note	31.12.2016	31.12.2015
Écart d'acquisition		1 108	1 108
Immobilisations incorporelles	6.1	85 957	73 360
Immobilisations corporelles	6.2	349 547	146 747
Actifs financiers non courants	8.1	693 418	515 166
Autres actifs financiers non courants		14 181	18 371
Participations dans des coentreprises	9.1	12 872	13 024
Actifs non courants		1 157 083	767 776
Stocks		10 600	6 328
Créances courantes	4.4	559 272	410 389
Actif d'impôt exigible		9 400	7 036
Actifs financiers courants	8.1	75 173	303 062
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.2	200 798	562 446
Actifs courants		855 242	1 289 261
TOTAL ACTIF		2 012 325	2 057 037

2.3.2. Passif

<i>En milliers d'euros</i>	Note	31.12.2016	31.12.2015
Capital		76 400	76 400
Réserves		202 783	309 673
Capitaux propres recyclables		3 147	7 352
Écart de conversion		3 146	3 494
Résultat net part du Groupe		176 039	159 104
Capitaux propres part du Groupe	11	461 515	556 023
Intérêts minoritaires		174	296
Capitaux propres		461 689	556 319
Provisions non courantes	7	83 648	81 066
Passifs d'impôts différés		17 176	23 983
Fonds joueurs non courants	4.4	134 654	188 545
Passifs financiers non courants	8.1	111 460	-
Passifs non courants		346 937	293 594
Provisions courantes	7	35 646	181 895
Dettes courantes	4.4	1 042 470	1 006 183
Passifs d'impôts exigibles		1 159	417
Autres passifs financiers	8.1	124 424	18 628
Passifs courants		1 203 699	1 207 123
TOTAL PASSIF		2 012 325	2 057 037

2.4. Tableau des flux de trésorerie consolidés

En milliers d'euros	Note	31.12.2016	31.12.2015
Activités opérationnelles			
Résultat net consolidé		175 918	159 140
<i>dont intérêts reçus</i>		6 585	11 979
Variation des amortissements et dépréciations des immobilisations		48 071	46 881
Variation des provisions		- 110 266	- 65 081
Plus ou moins-value de cession		768	909
Variation des impôts différés		- 6 802	2 375
Quote-part de résultat lié aux coentreprises		- 400	- 518
<i>dont dividendes reçus des coentreprises</i>		871	1 118
Éléments sans incidence sur la trésorerie		- 68 629	- 15 433
Variation des clients et autres actifs courants		- 173 710	1 648
Variation des stocks		- 4 272	- 835
Variation des fournisseurs et autres passifs courants		42 463	22 614
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		- 135 518	23 427
Variation des actifs financiers courants		227 889	- 42 402
Variation des actifs financiers non courants		- 178 252	- 35 840
Profits et pertes de réévaluation à la juste valeur		- 4 406	266
Variation des actifs financiers courants et non courants (y compris juste valeur)		45 231	- 77 976
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		17 002	89 159
Activités d'investissements			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 265 806	- 77 046
Acquisitions d'immobilisations financières		- 3 816	- 3 407
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		65	396
Cessions d'immobilisations financières		305	169
Variation des prêts et avances consentis		22	30
FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		- 269 230	- 79 857
Activités de financement et de placement			
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère		- 229 193	- 133 000
Émissions d'emprunts		120 039	-
FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT ET DE PLACEMENT		- 109 154	- 133 000
Incidence de la variation des taux de change		- 266	255
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		- 361 648	- 123 443
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		562 446	685 889
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	8.2	200 798	562 446

2.5. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

2

<i>En milliers d'euros</i>	Capital	Réserves consolidées & Capitaux propres recyclables	Écart de conversion	Résultat net part du Groupe	Total capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2014	76 400	459 301	2 822	- 7 749	530 774	273	531 047
Autres éléments reconnus directement en capitaux propres	-	- 1 527	-	-	- 1 527	- 13	- 1 540
Résultat net 2015	-	-	-	159 104	159 104	36	159 140
Variation des écarts de conversion	-	-	672	-	672	-	672
Résultat global de la période	-	- 1 527	672	159 104	158 249	23	158 273
Affectation du résultat 2014	-	- 7 749	-	7 749	-	-	-
Dividendes 2014 distribués	-	- 133 000	-	-	- 133 000	-	- 133 000
Autres	-	-	-	-	-	-	-
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2015	76 400	317 025	3 494	159 104	556 023	296	556 320
Autres éléments reconnus directement en capitaux propres	-	- 1 556	-	-	- 1 556	-	- 1 556
Résultat net 2016	-	-	-	176 039	176 039	- 122	175 917
Variation des écarts de conversion	-	-	- 348	-	- 348	-	- 348
Résultat global de la période	-	- 1 556	- 348	176 039	174 136	- 122	174 013
Affectation du résultat 2015	-	159 104	-	- 159 104	-	-	-
Dividendes 2015 distribués	-	- 229 193	-	-	- 229 193	-	- 229 193
Autres	-	- 39 450	-	-	- 39 450	-	- 39 450
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2016	76 400	205 930	3 146	176 039	461 515	174	461 689

Les produits et charges reconnus directement en capitaux propres sont constitués de la variation de la juste valeur des actifs, des écarts actuariels des engagements en matière d'indemnité de fin de carrière et de frais de santé et de l'impôt correspondant.

2.6.

Notes annexes



Sommaire

NOTE 1	PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE	83
NOTE 2	RÉFÉRENTIEL ET PRINCIPES COMPTABLES	83
NOTE 3	ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	88
NOTE 4	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	88
NOTE 5	CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL	92
NOTE 6	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	94
NOTE 7	PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	96
NOTE 8	TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS	97
NOTE 9	COENTREPRISES	102
NOTE 10	IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	103
NOTE 11	CAPITAUX PROPRES	104
NOTE 12	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	105
NOTE 13	PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS	105
NOTE 14	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	106
NOTE 15	Liste des sociétés consolidées	106

NOTE 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE

1.1. Informations générales

La Française des Jeux est une société anonyme d'économie mixte de droit français, soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce, ainsi qu'aux dispositions du cadre juridique tel que décrit dans la note 1.2. Son siège social est situé au 126 rue Gallieni 92643 Boulogne-Billancourt. Elle est détenue par l'État à hauteur de 72 %.

Le Groupe qui comprend 13 entités, exerce son activité d'opérateur de jeux en France métropolitaine et dans les départements et communautés d'outre-mer. Il est présent à l'international à travers ses participations dans les sociétés :

- ◆ Beijing Zhongcai Printing (BZP), imprimerie de tickets de loterie localisée en Chine ;
- ◆ SLE (Services aux Loteries en Europe), coopérative de droit belge créée dans le cadre d'Euro Millions pour assurer les prestations de tirage et d'administration du tirage pour le compte des loteries participantes ;
- ◆ LVS (Laverock Von Schoultz Ltd), SSII britannique, éditeur de logiciels, spécialisée dans les technologies Internet.

Après avis du Comité d'Audit du 7 mars 2017, le Conseil d'administration du 14 mars 2017 a arrêté les comptes consolidés, qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 15 juin 2017.

1.2. Contexte réglementaire du groupe La Française des Jeux (Le Groupe)

La Française des Jeux évolue dans le secteur des jeux d'argent, fortement réglementé et strictement régulé par l'État.

Au titre de ses activités sous droits exclusifs, à savoir les paris sportifs qu'elle commercialise en points de vente et les jeux de loterie proposés en ligne et en points de vente, La Française des Jeux est chargée, par les textes qui lui sont applicables, de veiller à la satisfaction d'objectifs impérieux d'intérêt général consistant à « assurer l'intégrité, la sécurité

et la fiabilité des opérations de jeux et veiller à la transparence de leur exploitation ; canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, afin 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 et encadrer la consommation des jeux afin de prévenir le développement des phénomènes de dépendance ».

Le ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de l'ensemble des activités de La Française des Jeux maintenues sous monopole. Il bénéficie pour l'exercice de ses prérogatives de l'avis de la Commission consultative des jeux sous droits exclusifs (COJEX), instance réunissant parlementaires, magistrats et experts en addiction et en régulation des jeux, dont la composition et les attributions de la COJEX ont été étendues par un décret récemment adopté (n° 2016-1488 du 3 novembre 2016). Sont ainsi soumis à l'approbation du ministre, après avis de la COJEX, le programme des jeux annuel de La Française des Jeux, ainsi que les plans d'actions de l'entreprise en matière de Jeu Responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent.

Enfin, les activités de paris sportifs en ligne de La Française des Jeux sont exploitées en concurrence dans le cadre d'un agrément qui lui a été délivré en juin 2010 par l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL), et renouvelé pour une période de cinq années en juin 2015 par cette même autorité.

Par ailleurs, la réforme des conditions d'exploitation commerciale et financière entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2016 a été complètement mise en œuvre.

Conformément à cette réforme, les lots non réclamés et les écarts de contrepartie constatés pour les jeux de grattage commercialisés en réseau physique de distribution ont abondé le fonds permanent destiné à couvrir notamment les risques liés à l'exploitation des jeux, fonds dont l'excédent est reversé en fin d'exercice à l'État. La perte de produits d'exploitation en résultant de cette évolution a été partiellement compensée par un relèvement global de la commission perçue par l'entreprise.

NOTE 2 RÉFÉRENTIEL ET PRINCIPES COMPTABLES

2.1. Référentiel appliqué

Les comptes consolidés du groupe FDJ sont établis conformément aux normes comptables internationales IFRS (International Financial Reporting Standards) édictées par l'IASB (International Accounting Standards Board) et adoptées par l'Union européenne.

2.1.1. Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2016

Les amendements et interprétations suivants, approuvés par l'Union européenne et applicables pour la première fois aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2016, n'ont pas eu d'effet significatif sur les états financiers du Groupe ou ne peuvent lui être appliqués :

- ◆ « Améliorations annuelles » (cycle 2010-2012) - Processus annuel d'amélioration des normes, applicable aux exercices ouverts à partir du 1^{er} février 2015 :
 - ◆ IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions ;
 - ◆ IFRS 3 – Regroupement d'entreprises – Paiements conditionnels ;
 - ◆ IAS 24 – Parties liées – Principaux dirigeants ;
 - ◆ IFRS 8 – Secteurs opérationnels ;
 - ◆ IAS 16 et IAS 38 – Réévaluation ;
 - ◆ IFRS 13 – Juste valeur – Bases des conclusions.
- ◆ Amendements :
 - ◆ IAS 19 – Contribution des salariés, applicable aux exercices ouverts à partir du 1^{er} février 2015 ;
 - ◆ IFRS 11 – Acquisition d'intérêts dans une entreprise commune, applicable de façon prospective au 1^{er} janvier 2016.

2.1.2. Textes adoptés par l'Union européenne et non appliqués par anticipation par le Groupe

- ◆ Nouvelles normes :
 - ◆ IFRS 9 « Instruments financiers » applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 ;
 - ◆ IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018.

Les analyses d'impact de ces nouveaux textes sont en cours. À ce stade, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

2.1.3. Textes non encore adoptés par l'Union Européenne

- ◆ IFRS 16 « Contrats de location » applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, sous réserve d'une adoption par l'Union européenne

L'impact de l'application de cette nouvelle norme est en cours d'analyse. Le Groupe va recenser les contrats de location concernés afin d'estimer l'impact attendu de cette future norme.

2.1.4. Estimations et jugements

La préparation des états financiers selon les normes IFRS nécessite de la part de la Direction d'exercer des jugements, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un effet sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées régulièrement.

Les informations sur les principales hypothèses relatives aux estimations et sur les jugements exercés dans l'application des méthodes comptables, dont l'effet sur les montants comptabilisés dans les états financiers est significatif, sont notamment décrites dans les notes suivantes :

- ◆ perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles (note 2.2.6) ;
- ◆ actifs financiers (note 2.2.7) ;
- ◆ avantages du personnel (note 2.2.11) ;
- ◆ autres provisions (note 2.2.12) ;
- ◆ impôt (note 2.2.15).

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base des informations régulièrement mises à jour. Il est possible que les résultats futurs des opérations concernées diffèrent de ces estimations.

Outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe fait usage de jugements pour définir le traitement comptable adéquat de certaines activités et transactions lorsque les normes et interprétations IFRS en vigueur ne traitent pas de manière précise des problématiques comptables concernées.

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 évalués à la juste valeur.

Les actifs et les passifs sont présentés dans l'état de situation financière (bilan) 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 un 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 l'actif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (dettes fournisseurs) ou dans les douze prochains mois suivant 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 2016 regroupent les états financiers de la société mère La Française des Jeux et des filiales et participations dont elle a le contrôle ou au sein desquelles elle exerce un contrôle conjoint. Toutes ces sociétés clôturent leurs comptes au 31 décembre ou ont procédé à un arrêté à cette date :

- ◆ les sociétés sur lesquelles FDJ exerce un contrôle exclusif, directement ou indirectement, sont consolidées par intégration globale ;
- ◆ les sociétés (coentreprises) dans lesquelles FDJ exerce des droits sur l'actif net de celles-ci, directe ou indirecte, sont mises en équivalence.

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 euros.

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 bilan, et sur la base du taux moyen de la période pour les comptes de produits et de charges.

Les différences de conversion sont portées directement en capitaux propres au poste « écart de conversion » et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice à la date où les activités seront cédées.

2.2.3. Écarts d'acquisition

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Le prix d'acquisition est alloué aux actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise sur la base de la juste valeur estimée à la date d'acquisition. Les ajustements de prix d'achat dépendant d'événements futurs sont inclus dans l'évaluation du coût

d'acquisition de la société cible à la date de prise de contrôle. Si les événements futurs ne se réalisent pas ou si l'estimation doit être révisée après la date d'acquisition, tout changement est comptabilisé au compte de résultat.

La différence positive entre le coût d'acquisition, augmenté des éventuels compléments de prix tels que définis ci-dessus, et la part d'intérêt de FDJ dans la juste valeur des actifs et passifs acquis est comptabilisée en écart d'acquisition et fait l'objet, au minimum une fois par an, d'un test de perte de valeur tel que défini en note 2.2.6.

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont enregistrés au compte de résultat lorsqu'ils sont encourus.

2.2.4. Immobilisations incorporelles

2.2.4.1. Frais de recherche et développement

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.

2.2.4.2. Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) diminué du cumul des amortissements ou des pertes de valeur éventuelles.

2.2.4.3. Amortissements

Les biens 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 programmes informatiques sont amortis linéairement sur une période comprise entre 1 et 15 ans. La durée d'amortissement des marques acquises est de 10 ans.

Ces durées sont réexaminées à la clôture de chaque exercice. Tout changement de la durée d'utilisation attendue ou du rythme attendu de consommation des avantages économiques futurs représentatifs de l'actif est pris en compte de manière prospective.

2.2.5. Immobilisations corporelles

2.2.5.1. 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.

2.2.5.2. Amortissements

Les 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'utilisation des actifs sont revues, et modifiées si nécessaire, à chaque clôture annuelle.

2.2.5.3. 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.

2.2.6. Perte de valeur des immobilisations corporelles et 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 ou corporelles, celles-ci font l'objet d'un test de perte de valeur. Dans le cas des immobilisations incorporelles non encore mises en service, les tests de perte de valeur sont réalisés annuellement. En présence d'actifs immobilisés à durée de vie indéfinie (par exemple les écarts d'acquisition), un test de perte de valeur est mis en œuvre au moins à chaque clôture annuelle.

Les principaux indices de perte de valeur retenus par le Groupe sont 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 comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur enregistrées au sein du résultat opérationnel sont irréversibles quand elles sont relatives aux écarts d'acquisition.

2.2.7. Actifs financiers

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur coût d'achat, coûts de transaction directement imputables inclus.

Les titres 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. Ceux dont l'échéance à l'acquisition est inférieure à trois mois sont classés en trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les titres détenus en portefeuille, classés en actifs disponibles à la vente et en actifs à la juste valeur par résultat, sont évalués par référence aux cours des marchés organisés à la date de clôture. S'agissant d'actifs financiers 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 gains et pertes potentiels relatifs aux actifs disponibles à la vente sont comptabilisés directement en capitaux propres recyclables ; ceux relatifs aux actifs à la juste valeur par résultat sont comptabilisés en résultat. S'il existe une indication objective de dépréciation durable et significative d'un actif financier disponible à la vente, la perte cumulée est comptabilisée en résultat de manière irréversible. Lorsqu'un actif disponible à la vente est vendu, le profit ou la perte cumulé(e) précédemment comptabilisé(e) en capitaux propres est enregistré(e) en résultat.

2.2.8. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du prix de revient et de la valeur nette de réalisation. Le prix de revient des supports de jeux est établi selon la méthode du « premier entré, premier sorti » (FIFO). Les stocks font l'objet d'une dépréciation en fonction de leur obsolescence technique ou commerciale.

2.2.9. 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.

2.2.10. 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 présentant un risque négligeable de changement de valeur au regard des critères prévus par IAS 7.

Les découverts sont comptabilisés en tant que passifs financiers courants.

2.2.11. Avantages au personnel

Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, qui relèvent d'un régime à prestations définies, sont couverts par un passif.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation, 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 en capitaux propres 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.

Les autres avantages à long terme sont :

- ◆ les médailles du travail. Elles sont constituées de jours de congés et donc soumises à charges sociales. La charge annuelle correspond à la variation nette de l'engagement ;
- ◆ la couverture des frais de santé. Les salariés de La Française des Jeux 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.

La dette relative aux engagements nets des sociétés du Groupe est constatée au passif du bilan, dans la rubrique Provisions non courantes.

2.2.12. Autres provisions

Une provision est comptabilisée 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 correspond à la sortie de ressources que le Groupe estime probable. À l'exception des provisions pour avantages au personnel, les provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

Les provisions pour risques ou litiges 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.

2.2.13. Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

2.2.14. Instruments financiers dérivés

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. Il ne les qualifie cependant pas d'instruments de couverture au sens de la norme IAS 39. 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 résultat.

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.

2.2.15. Impôt

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.

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. 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 au bilan par entité fiscale.

NOTE 3 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le Groupe consolide 13 sociétés au 31 décembre 2016, dont la liste figure en note 15.

3.1. Évolution au cours de l'année 2016

LB Poker est exclue du périmètre de consolidation à compter du 12 juillet 2016. L'incidence nette avant effet d'impôt dans le résultat consolidé de la déconsolidation de cette société n'est pas significative.

3.2. Évolution au cours de l'année 2015

Il n'y a pas eu d'évolution du périmètre de consolidation sur l'exercice clos le 31 décembre 2015.

NOTE 4 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

4.1. Produit des activités de jeux et produit des activités ordinaires

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Mises	14 330 738	13 704 503
Part revenant aux gagnants	- 9 545 337	- 9 048 951
Produit brut des jeux (PBJ)	4 785 401	4 655 552
Dotations structurelle et écart de contrepartie	- 63 272	- 72 831
Prélèvements publics	- 3 061 601	- 3 037 546
Produits divers	140	68 600
Produit des activités de jeux (PAJ)	1 660 668	1 613 775
Produit des autres activités	35 649	34 854
PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (PAO)	1 696 317	1 648 629

Les mises de FDJ se répartissent comme suit entre les différentes gammes de jeux :

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015	% des mises totales
Jeux de grattage	6 745 603	6 297 822	47,1 %
Jeux de tirage	3 589 334	3 642 531	25,0 %
Jeux de points de vente	1 330 151	1 354 979	9,3 %
Jeux de loterie interactive	155 697	145 508	1,1 %
Total Jeux de loterie	11 820 786	11 440 841	82,5 %
Paris sportifs	2 509 952	2 263 663	17,5 %
TOTAL	14 330 738	13 704 503	100 %

FDJ exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, pour le compte de l'État, des jeux de loterie et de paris sportifs. Les mises des joueurs, minorées des prélèvements publics, des gains reversés aux joueurs et de la couverture des risques courants de contrepartie, constituent le produit des activités de jeux (PAJ) qui s'établit à 1 661 M€ au 31 décembre 2016. En 2015, le PAJ incluait également les lots non réclamés et écarts de contrepartie sur les jeux de grattage. Depuis 2016, suite à des évolutions réglementaires, ce n'est plus le cas, ce qui

explique son augmentation de 2,9 % alors que les mises progressent de 4,6 %.

Le produit des activités ordinaires (PAO) est composé du PAJ auquel s'ajoutent le produit des autres activités (principalement constitué des revenus de la location, d'outils d'aide à la vente aux intermédiaires et détaillants), et celui des dotations financières et autres produits issus de partenariats conclus avec SGE et des ventes de prestations de maintenance et de développements de logiciels fournis par les sociétés LotSys et LVS. Le PAO s'établit à 1 696 M€, en augmentation de 2,9 %.

4.2. Achats et charges externes

Le **coût du circuit de distribution** de 799 M€ est en légère diminution (- 0,6 %) alors que les mises réseau progressent de 4,4 %. Cette variation s'explique par la reprise, par la FDP ou des exploitants, des secteurs commerciaux anciennement gérés par les courtiers-mandataires dont le taux de rémunération était supérieur.

Hors coût du circuit de distribution, les autres achats et charges externes augmentent de 38 M€ (+ 11,6 %). Cette progression est principalement imputable à celle de la sous-traitance informatique (+ 33,2 %) relative à la restructuration des systèmes d'information en vue notamment de gérer la digitalisation de l'offre et la numérisation de l'entreprise. Par ailleurs, les dépenses de publicité media, liées notamment à l'EURO, ont augmenté de 11,6 %.

Les honoraires des Commissaires aux Comptes sur l'exercice se répartissent de la manière suivante :

En milliers d'euros	Missions CAC*		Autres diligences	
	PwC	Deloitte	PwC	Deloitte
FDJ	223	275	2	72
Filiales	51	123	-	-
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	274	398	2	72

* Dont autres diligences.

4.3. Autres charges opérationnelles nettes

Les autres charges opérationnelles nettes incluent principalement les coûts liés à la transformation commerciale destinée à renforcer la performance de l'entreprise et de son réseau, ainsi que les coûts non récurrents induits par le changement du siège social.

4.4. Créances et dettes

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Créances clients et autres débiteurs	16 424	17 024
Créances sur le réseau de distribution	317 410	266 665
Autres actifs courants	225 438	126 700
TOTAL CRÉANCES	559 272	410 389
Fonds joueurs non courants	- 134 654	- 188 545
Fournisseurs et autres créditeurs	- 105 491	- 104 522
Dettes envers le réseau de distribution	- 189 956	- 171 996
Prélèvements de l'État sur les jeux	- 289 779	- 234 970
Gains à payer et répartir, fonds joueurs courants	- 342 934	- 362 748
Autres passifs courants	- 114 310	- 131 947
Dettes courantes	- 1 042 470	- 1 006 183
TOTAL DETTES	- 1 177 124	- 1 194 728
TOTAL CRÉANCES ET DETTES	- 617 852	- 784 339
dont dettes nettes de gestion	- 148 791	- 125 183
dont créances nettes sur le réseau de distribution	127 454	94 669
dont dettes nettes liées aux jeux	- 596 516	- 753 825

4.4.1. Dettes nettes de gestion

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Créances clients et autres débiteurs – gestion	16 405	17 000
Autres actifs courants gestion	29 788	55 141
Fournisseurs et autres créditeurs	- 105 491	- 104 522
Autres passifs courants gestion	- 89 492	- 92 801
DETTES NETTES GESTION	- 148 791	- 125 183

4.4.2. Créances nettes sur le réseau de distribution

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Créances sur le réseau de distribution	317 410	266 665
Dettes envers le réseau de distribution	- 189 956	- 171 996
CRÉANCES NETTES SUR LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION	127 454	94 669

Les **distributeurs de jeux** sont prélevés chaque semaine du montant des mises qu'ils collectent auprès des joueurs, nettes des lots payés et des commissions. L'évolution des **créances et dettes sur le réseau de distribution** s'explique principalement par un effet calendrier.

4.4.3. Dettes nettes liées aux jeux

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Créances clients et autres débiteurs – jeux	19	24
Autres actifs courants jeux	195 650	71 559
Fonds joueurs non courants	- 134 654	- 188 545
Prélèvements de l'État sur les jeux	- 289 779	- 234 970
Gains à payer et répartir, fonds joueurs courants	- 342 934	- 362 748
Autres passifs courants jeux	- 24 818	- 39 146
DETTES NETTES LIÉES AUX JEUX	- 596 516	- 753 825

Les **autres actifs courants sur les jeux** augmentent de manière significative (+ 124 M€), corrélativement à l'augmentation de l'acompte versé à l'État en décembre 2016 sur l'excédent du fonds permanent (170 M€ vs 35 M€ à fin 2015, soit + 135 M€). Cette progression s'explique principalement par l'abaissement du seuil d'écrêtement du fonds permanent de 1 % à 0,5 % des mises, et par le versement à l'État des lots non réclamés et écarts de contrepartie sur les jeux de grattage. Précédemment, ceux-ci étaient conservés par le Groupe et reconnus en produits divers du Groupe pour 68 M€ en 2015.

La baisse des **fonds joueurs non courants** est également en lien avec l'abaissement du seuil d'écrêtement du fonds permanent de 1 % à 0,5 %, la différence étant désormais présentée sur la ligne « Prélèvements de l'État sur les jeux ». Le solde de ce fonds s'élève à 72 M€ au 31 décembre 2016 contre 137 M€ à fin 2015.

La hausse des **prélèvements de l'État sur les jeux** de 55 M€ est principalement liée à celle de l'excédent du fonds permanent (175 M€ en 2016 et 66 M€ en 2015), compensée entre autres par la baisse du budget général de l'État (- 28 M€), de la TVA (- 8 M€) et de la CNDS (- 6 M€) induites principalement par un effet calendrier.

4.5. Couverture des risques opérationnels

4.5.1. Couverture des risques sur créances

Les créances clients du Groupe sont principalement composées de créances sur son réseau de détaillants correspondant aux mises collectées par eux. L'agrément nécessaire pour commercialiser les jeux de FDJ est donné aux détaillants après analyse de leur situation financière. Dans certains cas, une caution est demandée.

Le risque sur les créances détaillants est analysé notamment par un Comité de Suivi réunissant régulièrement des responsables des Directions commerciale, financière, juridique, sécurité et Jeu Responsable, en charge de statuer

sur des cas particuliers et significatifs d'impayés et de demandes de caution, et de décider du passage en contentieux de certaines créances. Les règles de dépréciation des créances sont fonction de leur montant et de leur antériorité. 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.

Les autres créances font l'objet de dépréciation au cas par cas.

Les échéanciers des créances non encore réglées et non dépréciées, excluant les créances sur les entités mises en équivalence, sont les suivants :

En milliers d'euros	31.12.2016							
	Valeur brute		Provisions sur échu	Net échu	Échéancier échu Net			
	Non échu	Échu			0-3 mois	3-6 mois	6-12 mois	> 1 an
CRÉANCES COURANTES	551 384	21 628	- 13 740	7 888	3 901	2 829	1 026	133

En milliers d'euros	31.12.2015							
	Valeur brute		Provisions sur échu	Net échu	Échéancier échu Net			
	Non échu	Échu			0-3 mois	3-6 mois	6-12 mois	> 1 an
CRÉANCES COURANTES	383 607	20 284	- 14 399	5 885	3 131	1 793	772	189

4.5.2. 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. La seule devise sur laquelle le Groupe a encouru une exposition significative au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 est le dollar américain, pour un montant maximum équivalent de 25 MUSD. Les achats à terme des devises (dollar américain) s'élevaient au 31 décembre 2016 à 3 MUSD.

La juste valeur des achats à terme est de + 0,2 M€ fin 2016 contre - 0,3 M€ fin 2015, correspondant au montant que le Groupe aurait reçu (2016) ou payé (2015) s'il avait annulé sa position.

En cas de variation de + 0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD des achats à terme détenus à des fins de couverture économique mais non qualifiés de couverture, le résultat du Groupe aurait diminué de 0,2 M€. En cas de variation de - 0,10 USD, le résultat aurait progressé de 0,3 M€.

4.5.3. Risques courants liés à l'activité d'opérateur de jeux

Certains jeux sont fondés sur le principe de la contrepartie. La valeur unitaire des lots est fixe ou résulte d'un calcul de probabilités. Le nombre ou la valeur des lots gagnés sont déterminés par le hasard. Pour ces jeux de contrepartie, le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut être prédéterminé de manière précise mais seulement évalué : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la part des mises dévolue aux joueurs fixée par arrêté du ministre chargé du Budget. Selon leur sens, ces écarts peuvent induire un gain ou un risque financier pour FDJ. Leur gestion est réalisée dans un fonds de contrepartie, propre à chacun de ces jeux, qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu.

En outre, pour limiter globalement le risque de contrepartie pour FDJ, l'ensemble de ces fonds de contrepartie par jeu est adossé à un fonds permanent qui permet de mutualiser la couverture du risque. Conformément au décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 modifié, le fonds permanent est plafonné à 0,5 % des mises de l'année. L'excédent est reversé au Budget général de l'État. En outre, une réserve statutaire (81 M€) peut être mobilisée pour couvrir les risques rares et extrêmes en cas d'insuffisance des fonds de contrepartie et du fonds permanent. Les fonds de contrepartie s'élevaient à 63 M€ fin 2016, le fonds permanent à 72 M€.

NOTE 5 CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

5.1. Effectifs du Groupe

Les effectifs moyens pondérés (EMP) sur les exercices 2015 et 2016 de FDJ et des sociétés consolidées en intégration globale sont les suivants :

	31.12.2016	31.12.2015
La Française des Jeux	1 243	1 183
Société de Gestion de L'Échappée	64	62
LotSys	62	62
FDJ Développement	16	17
La Française d'Images	52	54
La Pacifique des Jeux	19	21
La Française de Motivation	17	15
LVS	31	37
FDP	494	325
TOTAL EFFECTIFS MOYENS PONDÉRÉS	1 998	1 776

La progression des EMP du Groupe de 222 concerne principalement la FDP (+169), induite par la poursuite de la transformation commerciale avec la reprise de 49 secteurs commerciaux en 2016 contre 12 en 2015 ; et FDJ (+60) liée aux réorganisations afférentes au plan stratégique FDJ 2020.

5.2. Charges de personnel

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Rémunération	116 484	103 166
Charges sociales	59 292	53 670
Participation et intéressement	17 963	15 861
Avantages à long terme	3 044	2 164
Droit à formation	-	- 2 556
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	196 784	172 304

L'augmentation des charges de personnel de 14,2 % est conforme à celle des EMP.

5.3. Passifs liés au personnel

En milliers d'euros	31.12.2014	Dotations	Reprises de provisions		Autres mouvements	31.12.2015
			utilisées	non utilisées		
Indemnités de fin de carrière	28 589	2 644	- 948	-	1 715	32 000
Médailles du travail	4 887	151	- 124	-	-	4 914
Frais de santé	5 976	489	-	- 74	26	6 417
Provisions charges de personnel non courantes	39 452	3 284	- 1 072	- 74	1 741	43 331
Provisions pour charges de personnel courantes	14 738	2 953	- 5 077	- 504	-	12 110
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES DE PERSONNEL	54 190	6 237	- 6 149	- 578	1 741	55 441

2

En milliers d'euros	31.12.2015	Dotations	Reprises de provisions		Autres mouvements	31.12.2016
			utilisées	non utilisées		
Indemnités de fin de carrière	32 000	5 694	- 426	-	- 4 647	32 622
Médailles du travail	4 914	878	- 116	-	-	5 676
Frais de santé	6 417	534	-	- 79	1 796	8 668
Provisions charges de personnel non courantes	43 331	7 106	- 542	- 79	- 2 851	46 965
Provisions pour charges de personnel courantes	12 110	11 518	- 7 426	- 4 094	-	12 109
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES DE PERSONNEL	55 441	18 624	- 7 968	- 4 173	- 2 851	59 074

5.3.1. Indemnités de fin de carrière

Les paramètres utilisés pour la détermination de la provision au titre des indemnités de fin de carrière sont les suivants :

	31.12.2016	31.12.2015
Taux d'actualisation	1,30 %	2,07 %
Taux de progression des salaires *	3,00 %	2,80 %
dont taux d'inflation	2,00 %	2,00 %
Taux de <i>turn-over</i> *		
cadres	1,09 %	1,26 %
non-cadres	0,57 %	0,57 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2001	INSEE TH-TF 2000-2001

* Modulé selon l'âge.

La dette liée aux indemnités de fin de carrière s'accroît de 0,6 M€, notamment sous l'effet de la baisse du taux d'actualisation. La consommation (départs) s'est établie à 0,4 M€.

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Dette actuarielle en début de période	32 000	28 589
Coût normal	2 395	2 128
Intérêt sur la dette actuarielle	708	514
Coûts des services passés	2 591	-
Écarts actuariels	- 4 647	1 715
Prestations versées	- 426	- 946
Provision en fin de période	32 622	32 000

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 capitaux propres non recyclables lors de leur survenance.

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Coût normal	2 395	2 128
Intérêt sur la dette actuarielle	708	514
Coûts des services passés	2 591	-
Prestations théoriquement versées	- 426	- 946
Coût net en compte de résultat	5 268	1 696
Constaté par capitaux propres non recyclables	- 4 647	1 715

Les résultats des tests de sensibilité 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.

5.3.2. Autres passifs liés au personnel

Les provisions pour charges de personnel courantes couvrent principalement des risques prud'homaux et les coûts de départs de salariés.

NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

6.1. Immobilisations incorporelles

En milliers d'euros	31.12.2016			31.12.2015		
	Brut	Amort. Provisions	Net	Brut	Amort. Provisions	Net
Coûts de développement	70 239	- 37 414	32 825	67 529	- 46 222	21 307
Brevets, licences	140 150	- 105 850	34 300	144 316	- 105 364	38 952
Autres immobilisations incorporelles	557	- 250	307	548	- 247	301
Immobilisations incorporelles en cours	18 998	- 473	18 525	13 187	- 387	12 800
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	229 944	- 143 987	85 957	225 580	- 152 220	73 360

En milliers d'euros	31.12.2014	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Autres mouvements	31.12.2015
Coûts de développement	60 847	5 649	- 394	1 427	67 529
Brevets, licences	133 637	8 115	- 478	3 042	144 316
Autres immobilisations incorporelles	544	3	-	-	547
Immobilisations incorporelles en cours	6 325	10 026	- 38	- 3 126	13 187
Valeurs brutes	201 353	23 793	- 910	1 343	225 579
Coûts de développement	- 40 735	- 5 661	174	-	- 46 222
Brevets, licences	- 95 473	- 10 006	252	- 136	- 105 364
Autres immobilisations incorporelles	- 243	- 4	-	-	- 247
Immobilisations incorporelles en cours	- 231	- 145	-	- 12	- 387
Amortissements et provisions	- 136 681	- 15 816	426	- 148	- 152 219
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	64 672	7 977	- 484	1 195	73 360

En milliers d'euros	31.12.2015	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Autres mouvements	31.12.2016
Coûts de développement	67 529	10 831	- 17 181	9 060	70 239
Brevets, licences	144 316	2 898	- 7 942	878	140 150
Autres immobilisations incorporelles	547	9	-	-	556
Immobilisations incorporelles en cours	13 187	16 441	- 314	- 10 316	18 998
Valeurs brutes	225 579	30 179	- 25 437	- 378	229 943
Coûts de développement	- 46 222	- 7 563	16 371	-	- 37 414
Brevets, licences	- 105 364	- 8 446	7 502	458	- 105 850
Autres immobilisations incorporelles	- 247	- 2	-	-	- 249
Immobilisations incorporelles en cours	- 387	- 148	-	62	- 473
Amortissements et provisions	- 152 219	- 16 159	23 873	520	- 143 986
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	73 360	14 020	- 1 564	141	85 957

Note : les autres mouvements portent sur des reclassements d'encours en immobilisations et des effets de change.

Les principales acquisitions de la période concernent la société mère et sont liées à des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu. Les cessions concernent essentiellement d'anciens projets de développement.

6.2. Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	31.12.2016			31.12.2015		
	Brut	Amort. Provisions	Net	Brut	Amort. Provisions	Net
Terrains et aménagements	99 669	- 2 024	97 645	3 103	- 1 848	1 255
Constructions	167 695	- 50 444	117 251	57 446	- 49 241	8 205
Install. techniques, matériels, outillage	181 714	- 104 375	77 339	178 191	- 101 533	76 658
Autres immobilisations corporelles	225 465	- 174 885	50 580	220 395	- 172 928	47 467
Immobilisations corporelles en cours	4 817	-	4 817	11 760	-	11 760
Avances et acomptes	1 915	-	1 915	1 402	-	1 402
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	681 276	- 331 729	349 547	472 297	- 325 550	146 747

En milliers d'euros	31.12.2014	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Autres mouvements	31.12.2015
Terrains et aménagements	3 055	48	-	-	3 103
Constructions	56 608	823	-	15	57 446
Install. techniques, matériels, outillage	205 157	26 289	- 77 460	24 205	178 191
Autres immobilisations corporelles	209 217	12 790	- 3 479	1 866	220 395
Immobilisations corporelles en cours	9 723	10 441	- 437	- 7 967	11 760
Avances et acomptes	20 317	306	-	- 19 221	1 402
Valeurs brutes	504 077	50 697	- 81 376	- 1 103	472 297
Terrains et aménagements	- 1 673	- 175	-	-	- 1 848
Constructions	- 47 960	- 1 281	-	-	- 49 241
Install. techniques, matériels, outillage	- 164 493	- 14 387	77 346	1	- 101 533
Autres immobilisations corporelles	- 161 086	- 15 044	3 217	- 14	- 172 928
Amortissements et provisions	- 375 212	- 30 887	80 562	- 12	- 325 550
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	128 865	19 810	- 813	- 1 115	146 747

En milliers d'euros	31.12.2015	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Autres mouvements	31.12.2016
Terrains et aménagements	3 103	96 566	-	-	99 669
Constructions	57 446	110 174	-	75	167 695
Install. techniques, matériels, outillage	178 191	9 285	- 12 186	6 425	181 714
Autres immobilisations corporelles	220 395	13 572	- 14 005	5 504	225 465
Immobilisations corporelles en cours	11 760	4 184	- 42	- 11 085	4 817
Avances et acomptes	1 402	1 847	-	- 1 334	1 915
Valeurs brutes	472 297	235 627	- 26 233	- 415	681 276
Terrains et aménagements	- 1 848	- 176	-	-	- 2 024
Constructions	- 49 241	- 1 203	-	-	- 50 444
Install. techniques, matériels, outillage	- 101 533	- 14 809	11 963	3	- 104 375
Autres immobilisations corporelles	- 172 928	- 15 724	13 724	43	- 174 885
Amortissements et provisions	- 325 550	- 31 912	25 687	46	- 331 729
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	146 747	203 715	- 546	- 369	349 547

Note : les autres mouvements portent sur des reclassements d'encours en immobilisations et des effets de change.

Les investissements en immobilisations corporelles ont progressé de 236 M€ en valeur brute, principalement en raison de l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (207 M€). Les autres mouvements portent sur les mobiliers et équipements en points de vente, notamment la modernisation des comptoirs de vente, des terminaux de prises de jeux et des espaces joueurs.

NOTE 7 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

7.1. Provisions

En milliers d'euros	31.12.2014	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2015
			Utilisées	Non utilisées		
Total provisions non courantes	169 281	6 099	- 1 072	- 74	- 93 168	81 066
Total provisions courantes	157 384	31 658	- 99 530	- 2 162	94 545	181 895

En milliers d'euros	31.12.2015	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2016
			Utilisées	Non utilisées		
Total provisions non courantes	81 066	7 106	- 1 594	- 79	- 2 851	83 648
Total provisions courantes	181 895	17 960	- 128 996	- 4 663	- 30 550	35 646

Les **provisions courantes** couvrent principalement des risques de contentieux, les risques d'exploitation, ainsi que les coûts liés au changement de siège social. Leur réduction est principalement liée aux départs des derniers courtiers-mandataires sur l'exercice.

Les autres mouvements sont principalement constitués des variations des provisions liées :

- ◆ aux écarts actuariels des engagements en matière d'indemnités de fin de carrière et de frais de santé, dont la contrepartie est enregistrée en capitaux propres non recyclables (note 5.3) ;
- ◆ à l'exclusion de LB Poker du périmètre de consolidation.

7.2. Engagements hors bilan

7.2.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2016, les stocks respectifs de déficits fiscaux des filiales s'élèvent à 0,4 M€ pour La Française d'Images, 4,5 M€ pour Internationale des Jeux.

En application des textes sur l'épargne salariale, et afin de garantir la liquidité du FCPE « FDJ Actionnariat » par l'intermédiaire duquel les salariés de l'entreprise détiennent 5 % du capital, FDJ a fait le choix de demander au Crédit

Lyonnais d'accorder au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 9 M€. FDJ a donné au Crédit Lyonnais une contre-garantie du même montant. Enfin, le FCPE a signé avec FDJ une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions. Ces engagements ont été renouvelés pour une durée de deux ans débutant le 1^{er} juin 2016.

7.2.2. Autres engagements

Les autres engagements sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Engagements donnés		
Cautions et garanties à première demande	5 595	8 975
Fonds d'investissement	11 088	13 075
Engagements de bonne fin *	170 128	61 725
Droits d'image des coureurs et engagement association L'Échappée	2 250	665
Compte séquestre	1 126	1 126
Loyers immobiliers et véhicules	35 770	38 098
Hypothèque sur bien acquis	132 600	-
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	358 557	123 664
Engagements reçus		
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	45 365	28 838
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	99 166	42 448
Loyers mobiliers	4 089	10 650
Autres	4 500	2 224
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	153 120	84 160

* Dont contrats imprimeurs : 51 M€ ; maintenance fournisseurs terminaux : 31 M€.

Une promesse d'affectation hypothécaire a été signée, au titre de l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe, pour un montant de 132,6 M€ (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les fonds d'investissement sont principalement les fonds d'innovation Partech et Raise qui soutiennent le développement de start-ups.

Le Conseil d'administration de La Française des Jeux du 15 décembre 2016 a décidé la reconduction de La Fondation d'entreprise FDJ 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 de 18 M€ dont 7 M€ ont été engagés sur 2016.

NOTE 8 TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

2

8.1. Actifs et passifs financiers

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2016	31.12.2015
Dépôts de garantie Euro Millions	9 315	9 419
Actifs financiers non courants disponibles à la vente	664 140	490 294
Titres évalués à la juste valeur par résultat non courants	19 963	15 453
Total Actifs financiers non courants	693 418	515 166
Actifs financiers courants disponibles à la vente	74 992	276 167
Titres évalués à la juste valeur par résultat courants	-	25 809
Instruments dérivés courants	182	387
Autres	-	699
Total Actifs financiers courants	75 174	303 062
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	768 592	818 228
Dette financière LT	111 460	-
Total Passifs financiers non courants	111 460	-
Part à moins d'un an de la dette financière LT	8 000	-
Autres passifs financiers courants	116 424	18 628
Total Passifs financiers courants	124 424	18 628
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	235 884	18 628

Dans un contexte de taux d'intérêt historiquement bas, FDJ a poursuivi en 2016 sa politique de placements sur des comptes à terme à cinq ans, conduisant à la hausse des actifs financiers non courants de 178 M€ sur la période. Parallèlement, l'arrivée à échéance des comptes à terme sur 2016 a conduit à la réduction des actifs financiers courants de 228 M€.

Le dépôt relatif à la convention de fiducie-sûreté, destinée à protéger les avoirs des joueurs en ligne, s'élève à 5,6 M€ fin 2016.

L'acquisition du futur siège social du Groupe a été financée pour partie par une dette financière LT de 119 M€, dont la part à moins d'un an est de 8 M€. Cet emprunt à taux fixe (0,95 %) est à échéance au 20 décembre 2031, et remboursable le 20 juin et le 20 décembre de chaque année à compter de 2017.

Les passifs financiers courants incluent principalement les comptes bancaires créditeurs et la dette liée à l'engagement de rachat par FDJ de ses propres actions.

8.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2016	31.12.2015
Placements, équivalents de trésorerie	52 935	490 200
Comptes bancaires et autres disponibilités	147 863	72 246
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	200 798	562 446

La diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie s'explique pour l'essentiel par le versement de dividendes et d'indemnités de départ aux courtiers-mandataires, le changement des modalités de calcul et de paiement du fonds permanent ainsi que l'auto-financement partiel du nouveau siège social du Groupe.

8.3. Résultat financier

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Produits de cession des VMP *	7 339	2 132
Revenus des titres de placements	6 585	11 979
Instruments dérivés	-	261
Produits financiers titres évalués à la juste valeur par résultat	-	810
Gains de change	861	2 719
Autres produits financiers	772	691
Produits financiers	15 557	18 592
Charges de cession des VMP *	- 14	- 41
Instruments dérivés	- 205	- 517
Charges financières titres évalués à la juste valeur par résultat	- 573	-
Pertes de change	- 1 087	- 434
Autres charges financières	- 1 700	- 135
Charges financières	- 3 578	- 1 126
RÉSULTAT FINANCIER	11 978	17 466
	7 325	2 091

* Résultat net de cession des VMP

La diminution des revenus des titres de placements est l'effet de la baisse combinée de l'encours moyen annuel (1 289 M€ en 2015 à 1 174 M€ en 2016) et des taux d'intérêt (prolongation en 2016 de la baisse des taux, avec un EONIA négatif sur l'ensemble de 2016, EONIA moyen de - 0,32 %).

FDJ est exposée à des risques de change liés à des achats libellés en devises, principalement en dollar américain. La

variation négative du résultat de change net de la période est due à l'évolution du dollar américain. La baisse continue de celui-ci en 2015 avait généré des gains de change nets, alors que ses variations plus contrastées en 2016 se sont compensées.

Les autres charges financières incluent les intérêts actuariels relatifs aux indemnités de fin de carrière.

8.4. Politique de gestion des risques financiers

8.4.1. 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. 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.

2

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2016	31.12.2015
Actifs financiers non courants disponibles à la vente	664 140	490 294
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat	19 963	15 453
Total titres de placement non courants	684 103	505 747
Actifs financiers courants disponibles à la vente	74 992	276 167
Titres évalués à la juste valeur par résultat courants	-	25 809
Total titres de placement courants	74 992	301 976
Placements, équivalents de trésorerie	52 935	490 200
TOTAL PLACEMENTS	812 030	1 297 923

Au 31 décembre 2016, les placements sont composés pour 169 M€ d'OPCVM et pour 653 M€ d'investissements avec contrepartie, contre respectivement 588 M€ et 710 M€ au 31 décembre 2015.

L'analyse du risque de crédit s'analyse comme suit :

Encours	Encours total en M€ au 31.12.2016	Encours			
		0-25 M€	25-50 M€	50-100 M€	100-150 M€
Rating					
AA/Institutions financières	262	3	-	-	2
AA/Autres	-	-	-	-	-
A/Institutions financières	391	8	3	2	-
TOTAL	653				

8.4.2. Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque de ne pas pouvoir lever de fonds pour répondre aux obligations financières à venir. Notamment, la trésorerie nécessaire pour couvrir les risques de contrepartie sur certains jeux, dont les montants peuvent être potentiellement élevés, doit être immédiatement disponible. Elle correspond aux montants inscrits dans les fonds de contrepartie, le fonds permanent et, pour les cas extrêmes, dans la réserve statutaire.

La politique de gestion de trésorerie de FDJ prévoit que plus de 33 % des encours soient investis sur des supports court terme réguliers et que FDJ ait la possibilité de recourir à des découverts bancaires.

8.4.3. Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations du taux d'intérêt est liée principalement à ses placements futurs. 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 dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans.

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables) et d'instruments dérivés de taux. Au 31 décembre 2016, il n'y a pas de placements exposés à ce risque direct. 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.

8.5. Incidence 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 liés 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.

8.5.1. Incidence sur le bilan

En milliers d'euros	Catégorie IAS 39	Cat. Juste valeur	31.12.2016		31.12.2015	
			Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Trésorerie	Juste valeur par résultat	Niv. 1	147 863	147 863	72 246	72 246
Équivalents de trésorerie	Actifs financiers disponibles à la vente	Niv. 2	52 935	52 935	490 200	490 200
Actifs financiers non courants	-		693 455	693 418	514 713	515 166
<i>dont Actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>	Niv. 2	673 455	673 455	499 713	499 713
<i>dont Juste valeur par résultat</i>	<i>Juste valeur par résultat</i>	Niv. 2	20 000	19 963	15 000	15 453
Actifs financiers courants	-		74 992	74 992	302 675	302 675
<i>dont Actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>	Niv. 2	74 992	74 992	301 976	301 976
<i>dont Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	Niv. 2	-	-	699	699
Autres actifs financiers non courants	Prêts et créances au coût amorti	Niv. 2	14 181	14 181	18 371	18 371
Instruments dérivés actifs	Juste valeur par résultat	Niv. 2	182	182	387	387
Créances courantes	-	-	559 272	559 272	410 389	410 389
<i>dont Clients et autres débiteurs</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	-	16 424	16 424	17 024	17 024
<i>dont Créances sur le réseau</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	-	317 410	317 410	266 665	266 665
<i>dont Autres créances et actifs courants</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	-	225 438	225 438	126 700	126 700
Actif d'impôt exigible	Prêts et créances au coût amorti	-	9 400	9 400	7 036	7 036
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS - ACTIFS			1 552 280	1 552 242	1 816 017	1 816 470
Fonds joueurs non courants	Passifs financiers au coût amorti		134 654	134 654	188 545	188 545
Autres passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	111 460	111 460	-	-
Dettes courantes	-		1 042 470	1 042 470	1 006 183	1 006 183
<i>dont Fournisseurs et autres créditeurs</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>		105 491	105 491	104 522	104 522
<i>dont Dettes sur le réseau</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>		189 956	189 956	171 996	171 996
<i>dont Prélèvements de l'État sur les jeux</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>		289 779	289 779	234 970	234 970
<i>dont Gains à payer et répartis, Fonds joueurs courants</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>		342 934	342 934	362 748	362 748
<i>dont Autres passifs courants</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>		114 310	114 310	131 947	131 947
Passif d'impôt exigible	Passifs financiers au coût amorti		1 159	1 159	417	417
Autres passifs financiers courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	124 424	124 424	18 628	18 628
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS - PASSIFS			1 414 167	1 414 167	1 213 773	1 213 773

Niv. 1 : coté sur les marchés financiers.

Niv. 2 : basé sur des données observables de marché.

8.5.2. Incidence sur le compte de résultat

En milliers d'euros	Résultat financier		Résultat opérationnel	
	Intérêts	Juste valeur par résultat	Résultat de cession	Autres *
Actifs financiers disponibles à la vente **	11 979	-	2 092	-
Titres évalués à la juste valeur par résultat	-	810	-	-
Prêts et créances	-	-	-	- 2 070
Instruments dérivés	-	- 256	-	-
Total au 31.12.2015	11 979	554	2 092	- 2 070
Actifs financiers disponibles à la vente **	6 585	-	7 325	-
Titres évalués à la juste valeur par résultat	-	- 573	-	-
Prêts et créances	-	-	-	- 1 139
Instruments dérivés	-	- 205	-	-
TOTAL AU 31.12.2016	6 585	- 778	7 325	- 1 139

* Pertes sur créances irrécouvrables.

** Note 8.1.

8.5.3. Incidence sur les capitaux propres recyclables

En milliers d'euros	Montant brut	Impôt	Montant net
Solde au 31 décembre 2014	12 276	- 4 573	7 703
Variations de juste valeur	1 828	-	1 828
Recyclage en résultat lié à des dépréciations	-	-	-
Recyclage en résultat lié à des cessions	- 1 798	-	- 1 798
Variation d'impôts	-	45	45
Solde au 31 décembre 2015	12 307	- 4 528	7 779
Variations de juste valeur	3 024	-	3 024
Recyclage en résultat lié à des dépréciations	-	-	-
Recyclage en résultat lié à des cessions	- 7 239	-	- 7 239
Variation d'impôts	-	1 451	1 451
SOLDE AU 31.12.2016	8 092	- 3 077	5 015

NOTE 9 COENTREPRISES

9.1. Quote-part de résultat dans les coentreprises

<i>En milliers d'euros</i>	Total
Valeur des titres au 31.12.2014	12 303
Part du Groupe dans le résultat 2015	1 636
Dividendes bruts	- 1 144
Variations des cours de change	612
Reclassement en provision courante	- 384
Valeur des titres au 31.12.2015	13 024
Part du Groupe dans le résultat 2016	1 272
Dividendes bruts	- 871
Variations des cours de change	- 404
Reclassement en provision courante	- 148
VALEUR DES TITRES AU 31.12.2016	12 872

9.2. Données des coentreprises

9.2.1. Beijing Zhongcai Printing

FDJ détient une participation de 37 % dans Beijing Zhongcai Printing Co Ltd (BZP), société d'imprimerie de tickets de loterie située en Chine et mise en équivalence. Les autres actionnaires sont un groupe malais (23 %) et China Welfare Lottery (40 %).

Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec cette société. BZP a versé des dividendes, nets des effets de change et des retenues à la source, de 0,8 M€ en 2016 et 1 M€ en 2015.

9.2.2. Services aux Loteries en Europe

Le Groupe détient une participation 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 Euro Millions (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 ; FDJ en possède 26,57 %. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe. SLE est mise en équivalence.

9.2.3. National Lotteries Common Services

Le Groupe détient une participation 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. Le capital est détenu par deux loteries (La loterie d'État portugaise Santa Casa de la Misericordia de Lisboa (SCML) et FDJ) qui détiennent chacune une participation de 50 %. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe. NLCS est mise en équivalence.

9.2.4. LB Poker

Le Groupe détient une participation de 50 % dans une coentreprise, LB Poker, créée le 25 mai 2010 avec le Groupe Lucien Barrière. LB Poker a cessé son activité commerciale en B-to-C le 30 septembre 2013 et est exclue du périmètre de consolidation à compter du 12 juillet 2016.

NOTE 10 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

10.1. Charge d'impôt sur le résultat

En milliers d'euros		31.12.2016	31.12.2015
Non courant	Imposition différée	- 6 977	2 610
Courant	Impôt exigible	86 919	91 667
TOTAL CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT		79 942	94 278

La diminution de la charge d'impôt du Groupe d'impôt est notamment liée à :

- ◆ la baisse du taux d'impôt courant en France sur 2016 de l'ordre de 3,5 % suite à la suppression de la contribution exceptionnelle de 10,6 % (taux de 38 % à 34,43 %) ;
- ◆ la baisse du taux d'impôt futur utilisé pour calculer les impôts différés suite à la loi de finances 2017 qui réduit le taux à 28 % en France à compter du 1^{er} janvier 2020.

10.2. Impôts différés

En milliers d'euros	31.12.2016		31.12.2015	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Provisions non déductibles	11 729	-	3 332	-
Charges non déductibles temporairement	4 863	-	4 154	-
Autres retraitements de consolidation *	-	- 35 093	-	- 30 273
Autres différences temporaires	1 324	-	- 1 195	-
Total impôt différé	17 916	- 35 093	6 291	- 30 273
IMPÔT DIFFÉRÉ NET		- 17 176		- 23 983

* Principalement amortissements dérogatoires.

10.3. Preuve d'impôt

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Résultat comptable consolidé avant impôt et incidence mise en équivalence	254 589	251 783
Taux d'impôt normal théorique	34,43 %	38,00 %
Charge d'impôt théorique	87 655	95 678
Incidence des éléments générant une différence avec l'impôt théorique :		
◆ Différences permanentes	- 6 788	841
◆ Effet taux d'impôts	- 2 607	- 3 760
◆ Crédits d'impôts	- 5 259	- 2 528
◆ Déficit reportable non activés nets des utilisations	65	- 206
◆ Contribution additionnelle sur dividendes	6 876	4 253
Total écarts impôt effectif/impôt théorique	- 7 713	- 1 400
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIF	79 942	94 278
Taux d'impôt effectif	31,40 %	37,44 %

NOTE 11 CAPITAUX PROPRES

11.1. Capital

Le capital social de FDJ s'élève à 76 400 000 € et est composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382 €. Il est sans variation sur les trois derniers exercices.

Les actionnaires détenant au moins 5 % du capital au 31 décembre 2016 sont les suivants :

	Nombre d'actions	% du capital
État	144 000	72,0 %
Union des Blessés de la Face et de la Tête	18 457	9,2 %
FCP salariés de la FDJ	10 000	5,0 %
Autres (détenion individuelle < 5 % du capital)	27 543	13,8 %
TOTAL	200 000	100 %

Les opérations d'augmentation/réduction de capital décidées lors de l'assemblée générale mixte du 25 mai 2016 ont été réalisées :

- ◆ augmentation du capital social d'un montant de 91,8 M€ pour le porter à 168,2 M€, par prélèvements sur la réserve libre. Cette augmentation a été réalisée par élévation de la valeur nominale de chacune des 200 000 actions composant le capital social, qui passe de 382 € à 841 € ;
- ◆ réduction du capital social d'un montant de 91,8 M€ pour le ramener à 76,4 M€, par voie de réduction de la valeur nominale des actions de 841 € à 382 €. Le montant de la réduction de capital a été distribué début juillet aux actionnaires à raison de 459 € par action.

En complément de cette distribution, le dividende relatif à l'exercice 2015 (137,4 M€, soit 687 € par action) a été payé le 6 juillet 2016.

Ainsi, un total de 229,2 M€ a été versé aux actionnaires en 2016 (contre 137,4 M€ en 2015), soit 1 146 € par action (vs 687 € par action en 2015).

Les dividendes proposés à l'assemblée générale sont de 124 M€, soit 620 € par action.

11.2. 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.

Une partie de ces risques et engagements est couverte par la réserve statutaire, d'un montant de 81 M€ au 31 décembre 2016. Ce montant a été réduit de 60 M€ à la suite d'une étude sur les risques auxquels est exposée FDJ.

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 d'impôt, à 0,3 % des mises, soit 41 M€ à fin 2016, sur la base des comptes 2015 ;
- ◆ les risques de contrepartie rares et extrêmes, dépassant les risques courants modélisables couverts par les fonds de contrepartie et le fonds permanent. Ces risques sont évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. À fin 2016, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

En mai 2014, FDJ a lancé un programme de transformation commerciale destiné à renforcer la performance de l'entreprise et de son réseau. Ce programme se traduit notamment par une nouvelle cartographie des secteurs, le passage progressif à un modèle de distribution modernisé permettant la livraison directe des points de vente depuis un entrepôt logistique central et, en conséquence, un changement de métier pour les intermédiaires, formalisé dans un contrat dont les conditions de fonctionnement et de rémunération sont significativement différentes, conduisant à une réduction importante des coûts de distribution. Cette restructuration s'est traduite par la résiliation, par FDJ, des contrats des courtiers-mandataires rémunérés jusqu'à présent sur la seule base des mises encaissées, mettant ainsi fin à l'ancien système de distribution et, par conséquent, aux droits existants au regard du précédent contrat.

Le Conseil d'administration a constaté, le 15 décembre 2016, la perte de la qualité d'actionnaire de la société Soficoma, qui n'est désormais plus détenue par des courtiers-mandataires de FDJ.

FDJ a proposé, sur décision de son Conseil, de racheter ses propres actions détenues par Soficoma.

NOTE 12 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

12.1. État

Le ministre chargé du Budget fixe la répartition des mises en tenant compte des prélèvements institués par la loi (CNDS, CRDS, CSG).

Les montants inscrits à ce titre en compte de résultat et au bilan pour les deux années sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>		31.12.2016	31.12.2015
Bilan passif	Prélèvements de l'État sur les jeux	289 779	234 970
Compte de résultat	Prélèvements publics	3 061 601	3 037 546

Une convention entre l'État et La Française des Jeux fixe les conditions juridiques et financières de la dévolution des immobilisations nécessaires à l'accomplissement de la mission confiée à la société dans l'hypothèse où La Française des Jeux cesserait d'être chargée par décret de l'organisation et de l'exploitation des jeux de loterie et de paris sportifs.

Les transactions entre La Française des Jeux et d'autres entreprises publiques (France Télévisions, EDF, SNCF, La Poste) sont toutes réalisées à des conditions normales de marché.

12.2. Autres parties liées ayant une influence notable sur le Groupe

Les transactions entre FDJ et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans cette note. Une dotation de 7 M€ a été accordée à la Fondation d'entreprise FDJ non consolidée.

La rémunération allouée aux dirigeants (mandataires sociaux) en 2016 s'est élevée à 320 k€ (vs 272 k€ en 2015) au titre de Présidente-Directrice Générale et 250 k€ (vs 252 k€ en 2015) au titre de Directeur général délégué, soit 570 k€ au total.

Il n'existe pas d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ayant une influence notable sur le Groupe.

NOTE 13 PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS

En 2004, l'entreprise a été assignée par des anciens salariés auprès du Conseil des Prud'hommes d'Aix-en-Provence, au sujet du plan d'épargne entreprise. Ce Conseil s'étant déclaré territorialement incompétent fin 2012, la procédure a suivi son cours auprès du Conseil des Prud'hommes de Boulogne-Billancourt et de Meaux, sur le fond et non plus sur la compétence géographique et matérielle. L'audience prud'homale pour les anciens collaborateurs cadres (uniquement) a donné raison à La Française des Jeux et débouté les plaignants. Ces derniers ont alors sollicité la Cour d'Appel de Versailles en 2014. Le délibéré a de nouveau donné raison à La Française des Jeux et débouté les plaignants de toutes leurs demandes. Ceux-ci ont formé un pourvoi en cassation. Pour la partie non-cadre de ce contentieux, l'audience auprès de la Cour d'Appel de Versailles était en suspens dans l'attente de la décision de la Cour de Cassation. Celle-ci s'est prononcée, le 15 juin 2016, en faveur de La Française des Jeux. Le 30 novembre, la Cour d'Appel de Versailles a pris acte du désistement des non-cadres. Les deux procédures ont donc pris fin au cours de l'exercice.

L'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux avait introduit en octobre et décembre 2011 deux actions, l'une devant le Tribunal de Grande Instance de Nanterre et l'autre devant le Tribunal de Grande Instance de Paris. La seconde procédure suit son cours, la première ayant fait l'objet d'un désistement de l'UNDJ. Des adhérents ont assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre. Cette procédure fait l'objet d'un sursis à statuer en attendant la décision de la seconde assignation devant le TGI de Paris.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné à bref délai La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de réparations en dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers-mandataires. En octobre 2016, le délibéré rendu a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel en novembre 2016 auprès de la Cour d'Appel de Paris où la procédure suit son cours.

NOTE 14 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

À la connaissance de FDJ, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2016 d'événement susceptible d'avoir une influence significative sur l'activité, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

NOTE 15 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

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 : capacité du décisionnaire à influencer sur ses rendements.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.

Nom de l'entité	Lieu du siège social	Mode de consolidation *	Activité	2016 % de contrôle	2015 % de contrôle
La Française des Jeux	France	IG	Organisation de jeux de loterie et de paris sportifs	100 %	100 %
LotSys	France	IG	Développement et fourniture de matériels, de logiciels et de services en relation avec les jeux de hasard	100 %	100 %
Internationale des Jeux	France	IG	Exportation dans le domaine des jeux de hasard	100 %	100 %
Beijing Zhongcāi Printing	Chine	MEE	Imprimerie de tickets de loterie	37 %	37 %
La Française de Motivation	France	IG	Agence conseil en tourisme d'affaires Agence de tourisme	100 %	100 %
La Pacifique des Jeux	France	IG	Exploitation des jeux de hasard en Polynésie française	99,99 %	99,99 %
FDJ Développement	France	IG	Distribution de jeux de loterie et de paris en Antilles-Guyane	100 %	100 %
La Française d'Images	France	IG	Prestations techniques audiovisuelles	100 %	100 %
Société de Gestion de L'Échappée	France	IG	Gestion et animation d'une équipe cycliste	100 %	100 %
FDP	France	IG	Distribution des jeux de loterie et de paris en métropole	100 %	100 %
Services aux Loteries en Europe	France	MEE	Prestations de services pour le compte des opérateurs nationaux de loterie dans le cadre de l'exploitation d'Euro Millions	26,57 %	26,57 %
Laverock Von Schoultz Limited (LVS)	UK	IG	Développement de logiciels	100 %	100 %
LB Poker	France	MEE en 2015	Développement d'une plate-forme de poker en ligne	0,00 %	50,00 %
NLCS	France	MEE	Fournitures de services associés à l'exploitation de paris sportifs	50,00 %	50,00 %

* IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence.

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, à l'exception de la Société de Gestion de L'Échappée contrôlée à 100 % mais détenue à 34 %.

Du fait du caractère non significatif de l'Association L'Échappée et de La Fondation d'entreprise FDJ, ces deux entités ne sont pas consolidées.

2.7.

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés



2

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires

La Française des Jeux
126 rue Gallieni
92100 Boulogne-Billancourt

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- ◆ le contrôle des comptes consolidés de la société La Française des Jeux, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « Contexte réglementaire du groupe La Française des Jeux (le Groupe) » des notes annexes qui expose :

- ◆ le caractère particulier du cadre juridique de la société La Française des Jeux,
- ◆ la modification des modalités de rémunération de la société à compter du 1^{er} janvier 2016.

II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 2.1.4 « Estimations et jugements » de l'annexe aux comptes consolidés, la Direction a recours, dans le cadre de l'élaboration des comptes consolidés, à des estimations et jugements. Pour ce qui concerne plus particulièrement l'évaluation des immobilisations incorporelles et des provisions pour risques et charges, nos travaux ont consisté notamment à examiner les procédures d'élaboration et d'approbation de ces estimations par la Direction, à apprécier le caractère raisonnable des hypothèses sur lesquelles se fondent ces jugements et estimations, et à vérifier que l'information donnée dans les notes 5.3, 6.1, 7.1 et 13 est appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 15 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers

Philippe Vincent

Laurent Daniel

Audit Deloitte & Associés

Éric Gins

Anne Philipona-Hintzy

NOTES

2



3.

Comptes individuels

3.1.	COMPTE DE RÉSULTAT	112	3.4.	NOTES ANNEXES	117
3.2.	BILAN	114	3.5.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS	133
3.3.	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	116			

3.1. Compte de résultat



<i>En milliers d'euros</i>	Note	31.12.2016	31.12.2015
Mises participantes		14 330 738	13 704 503
Prélèvements publics		- 3 061 601	- 3 037 546
Part revenant aux gagnants		- 9 545 337	- 9 048 951
Dotations aux fonds de contrepartie et écarts de contrepartie		- 63 272	- 72 831
Produits des activités de jeux	3.1.1	1 660 528	1 545 175
Produits des autres activités		26 628	26 455
Total produits des activités ordinaires		1 687 156	1 571 630
Production immobilisée		28 376	16 798
Reprises de provisions		7 204	8 484
Transferts de charges		3 664	875
Autres produits d'exploitation		278	68 573
Total produits d'exploitation		1 726 678	1 666 360
Consommation d'achats stockés		29 116	26 147
Autres achats et charges externes		1 239 844	1 171 085
Impôts et taxes		16 393	15 523
Charges de personnel		122 095	114 100
Dotations aux amortissements		45 553	43 470
Dotations aux provisions		7 634	11 066
Autres charges		13 933	13 374
Total charges d'exploitation	3.1.2	1 474 569	1 394 766
Résultat d'exploitation	3.1.3	252 109	271 594
Intérêts et autres produits assimilés		15 414	16 089
Reprises sur provisions et transferts de charges		2 545	1 987
Différences positives de change		169	767
Produits nets de cessions des valeurs mobilières de placement		7 338	2 131
Total produits financiers		25 465	20 974
Dotations aux amortissements et aux provisions		2 015	611
Intérêts et charges assimilés		384	155
Différences négatives de change		924	461
Charges nettes de cessions des valeurs mobilières de placement		12	41
Total charges financières		3 335	1 268
Résultat financier	7.3	22 131	19 706

Résultat courant avant impôts		274 240	291 301
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		804	60
Produits de cessions d'éléments d'actif		190	393
Reprises sur provisions et transferts de charges		146 717	114 167
Total produits exceptionnels		147 711	114 620
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		124 100	96 094
Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés		809	933
Dotations aux provisions réglementées		46 032	35 830
Dotations aux amortissements et aux provisions		6 911	29 252
Total charges exceptionnelles		177 851	162 109
Résultat exceptionnel	8	- 30 139	- 47 490
Participation des salariés	4.2	11 795	10 487
Intéressement des salariés	4.2	3 127	3 821
Impôt sur les bénéfices		83 390	89 877
RÉSULTAT NET		145 789	139 626

3

3.2. Bilan



3.2.1. Actif

En milliers d'euros	Note	31.12.2016			31.12.2015
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles	5.1	227 778	140 943	86 835	73 646
Immobilisations corporelles	5.2	638 188	298 838	339 350	137 302
Immobilisations financières	7.1	77 897	34 836	43 061	38 173
Actif immobilisé		943 862	474 617	469 245	249 121
Stocks		10 332	251	10 081	5 882
Avances et acomptes versés sur commandes		6 044	-	6 044	3 651
Créances d'exploitation	3.2	426 614	34 632	391 982	305 566
Autres créances	3.2	196 451	68	196 383	60 666
Valeurs mobilières de placement	7.2	197 068	726	196 342	648 943
Disponibilités	7.2	673 962	-	673 962	663 086
Charges constatées d'avance	3.3	34 863	-	34 863	49 932
Actif circulant		1 545 334	35 676	1 509 658	1 737 725
Charges à répartir sur plusieurs exercices		536	-	536	-
Écarts de conversion actif		298	-	298	137
TOTAL ACTIF		2 490 031	510 294	1 979 737	1 986 983

3.2.2. Passif

<i>En milliers d'euros</i>	Note	31.12.2016	31.12.2015
Capital		76 400	76 400
Réserve légale		7 640	7 640
Réserve statutaire		81 114	138 996
Réserve facultative		73 297	104 989
Résultat de l'exercice		145 789	139 626
Provisions réglementées		113 932	87 011
Capitaux propres	10	498 172	554 662
Provisions pour risques		11 284	12 929
Provisions pour charges		82 415	199 179
Provisions pour risques et charges	6.1	93 699	212 108
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7.2	121 989	833
Dettes d'exploitation	3.2	1 160 078	1 095 622
Autres dettes	3.2	80 880	84 505
Mises perçues d'avance		24 518	38 964
Dettes		1 387 466	1 219 924
Écarts de conversion passif		400	290
TOTAL PASSIF		1 979 737	1 986 983

3

3.3. Tableau des flux de trésorerie



<i>En milliers d'euros</i>	Note	31.12.2016	31.12.2015
Opérations d'exploitation			
Résultat net		145 789	139 626
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liées à l'exploitation		- 74 150	- 22 471
Amortissements et provisions		- 46 867	- 6 342
Production immobilisée		- 28 376	- 16 798
Plus ou moins-values de cession d'actif		619	540
Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'exploitation		- 166 166	42 657
Flux de trésorerie provenant de (+) ou affectés à (-) l'exploitation	3.2	- 94 527	159 812
Opérations d'investissement			
Décassements provenant de l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	- 234 197	- 54 999
Encaissements résultant de la cession d'immobilisations (incorp., corp. et fin.)		190	393
Décassements provenant de l'acquisition d'immobilisations financières		- 4 871	- 3 107
Encaissements résultant du remboursement de prêts, dépôts et cautions		880	1 065
Flux de trésorerie affectés aux opérations d'investissement		- 237 998	- 56 649
Opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires		- 229 200	- 133 000
Emprunts	3	120 000	
Flux de trésorerie affectés aux opérations de financement		- 109 200	- 133 000
VARIATION DE TRÉSORERIE		- 441 725	- 29 837
Trésorerie brute à l'ouverture		1 312 029	1 341 865
Trésorerie brute à la clôture	7.2	870 304	1 312 029

3.4.

Notes annexes



Sommaire

NOTE 1	PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ	118
NOTE 2	PRINCIPES COMPTABLES	119
NOTE 3	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	121
NOTE 4	CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL	123
NOTE 5	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	125
NOTE 6	AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	126
NOTE 7	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET TRÉSorerIE	127
NOTE 8	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	129
NOTE 9	IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	129
NOTE 10	CAPITAUX PROPRES	130
NOTE 11	PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS	131
NOTE 12	AUTRES INFORMATIONS	131
NOTE 13	PROPOSITION D’AFFECTATION DU RÉSULTAT	132
NOTE 14	ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	132



3

NOTE 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

1.1. Informations générales

La Française des Jeux est une société anonyme d'économie mixte de droit français, soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce, ainsi qu'aux dispositions du cadre juridique tel que décrit dans la note 1.2. Son siège social est situé au 126 rue Gallieni 92643 Boulogne-Billancourt. Elle est détenue par l'État à hauteur de 72 %.

Elle est la société mère d'un Groupe qui comprend 13 entités à fin décembre 2016 et qui exerce son activité d'exploitant de jeux en France métropolitaine, dans les départements et communautés d'outre-mer et sur le territoire de la Polynésie française. Le Groupe est présent à l'international à travers ses participations dans les sociétés :

- ◆ Beijing Zhongcai Printing (BZP), imprimerie de tickets de loterie située en Chine ;
- ◆ Services aux Loteries en Europe (SLE), coopérative de droit belge chargée d'assurer les prestations de tirage et d'administration du tirage pour le compte des loteries participantes du jeu Euro Millions ;
- ◆ Laverock Von Schoultz Ltd (LVS), SSII britannique, éditrice de logiciels, spécialisée dans les technologies Internet.

Après avis du Comité d'Audit du 7 mars 2017, le Conseil d'administration du 14 mars 2017 a arrêté les comptes individuels, qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 15 juin 2017.

1.2. Contexte réglementaire

La Française des Jeux évolue dans le secteur des jeux d'argent, fortement réglementé et strictement régulé par l'État.

Au titre de ses activités sous droits exclusifs, à savoir les paris sportifs qu'elle commercialise en points de vente et les jeux de loterie proposés en ligne et en points de vente,

La Française des Jeux est chargée, par les textes qui lui sont applicables, de veiller à la satisfaction d'objectifs impérieux d'intérêt général consistant à « assurer l'intégrité, la sécurité

et la fiabilité des opérations de jeux et veiller à la transparence de leur exploitation ; canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, afin 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 et encadrer la consommation des jeux afin de prévenir le développement des phénomènes de dépendance ».

Le ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de l'ensemble des activités de La Française des Jeux maintenues sous monopole. Il bénéficie pour l'exercice de ses prérogatives de l'avis de la Commission consultative des jeux sous droits exclusifs (COJEX), instance réunissant parlementaires, magistrats et experts en addiction et en régulation des jeux, dont la composition et les attributions de la COJEX ont été étendues par un décret récemment adopté (n° 2016-1488 du 3 novembre 2016). Sont ainsi soumis à l'approbation du ministre, après avis de la COJEX, le programme des jeux annuel de La Française des Jeux, ainsi que les plans d'actions de l'entreprise en matière de Jeu Responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent.

Enfin, les activités de paris sportifs en ligne de La Française des Jeux sont exploitées en concurrence dans le cadre d'un agrément qui lui a été délivré en juin 2010 par l'Autorité de Régulation des Jeux en Ligne (ARJEL), et renouvelé pour une période de cinq années en juin 2015 par cette même autorité.

Par ailleurs, la réforme des conditions d'exploitation commerciale et financière entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2016 a été complètement mise en œuvre.

Conformément à cette réforme, les lots non réclamés et les écarts de contrepartie constatés pour les jeux de grattage commercialisés en réseau physique de distribution ont abondé le fonds permanent destiné à couvrir notamment les risques liés à l'exploitation des jeux, fonds dont l'excédent est reversé en fin d'exercice à l'État. La perte de produits d'exploitation en résultant de cette évolution a été partiellement compensée par un relèvement global de la commission perçue par l'entreprise.

NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES

2.1. Principes généraux

Les comptes de La Française des Jeux sont établis conformément aux dispositions du Plan comptable général (règlement ANC n° 2016-12). Ils sont arrêtés dans une optique de continuité d'exploitation.

2.2. 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.

Ces immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur une durée de 1 à 15 ans pour les programmes informatiques et sur une durée de 10 ans pour les marques à compter de leur date de mise en service. En cas de différence entre la durée comptable et la durée fiscale, des amortissements dérogatoires sont constatés.

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 vénale et la valeur d'usage et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

2.3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition.

Ces immobilisations corporelles 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 contractions ;
- ◆ de 5 à 8 ans pour les terminaux de prise de jeux ;
- ◆ de 5 à 10 ans pour les mobiliers ;
- ◆ de 5 à 7 ans pour les matériels.

Les coûts d'emprunt liés au financement du siège social, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition.

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 vénale et la valeur d'usage et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

2.4. Immobilisations financières

2.4.1. Titres de participation et titres immobilisés de l'activité de portefeuille

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 vénale 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. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée si la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable.

2.4.2. Créances rattachées à des participations

Il s'agit de montants à long terme octroyés par la société à une participation en co-entreprise (LB Poker), dont le processus de liquidation a été lancé en 2016. Ces créances se distinguent des avances en compte-courant consenties ou reçues des filiales du Groupe dans le cadre de la gestion quotidienne de leur trésorerie. Les créances rattachées de LB Poker sont entièrement dépréciées.

2.5. Stocks

Les stocks sont comptabilisés au prix de revient, établi selon la méthode du « premier entré, premier sorti » pour les supports de jeux et selon la méthode du coût moyen pondéré pour les autres produits.

Les stocks font l'objet d'une dépréciation en fonction de leur obsolescence technique ou commerciale.

2.6. 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.

2.7. 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.

3

2.8. Emprunts

Les emprunts sont comptabilisés pour leur valeur de remboursement. Les frais d'émission d'emprunt sont répartis sur la durée de l'emprunt.

2.9. Opérations en devises

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 et comptes bancaires 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.

2.10. Provisions pour risques et charges

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. À l'exception des provisions pour avantages au personnel, les provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

2.11. Engagements envers le personnel

2.11.1. Engagements post-emploi

Des provisions sont constituées pour les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière. Ces provisions résultent d'évaluations actuarielles selon la méthode rétrospective des Unités de Crédit Projetées. Cette méthode prend notamment en compte l'ancienneté, l'espérance de vie et le taux de rotation du personnel, ainsi que les hypothèses de revalorisation, d'actualisation et de conditions de départ.

Par ailleurs, les salariés de La Française des Jeux 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, déficitaire, fait l'objet d'une provision.

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.

2.11.2. Médailles du travail

Les personnels de la société bénéficient de jours de congés associés aux médailles du travail. Cet engagement fait l'objet d'un calcul actuariel tenant compte de l'ancienneté, du taux de rotation du personnel, ainsi que des hypothèses de revalorisation et d'actualisation. Les écarts actuariels sont comptabilisés sur l'exercice où ils sont constatés. La provision est déductible fiscalement.

2.12. Mises

Les mises sont les enjeux des joueurs. Elles sont comptabilisées lors de la réalisation de l'événement, soit lors de la vente du ticket pour les jeux de grattage, soit au moment de la promulgation des résultats pour les jeux de tirage et de paris sportifs.

Le produit des activités de jeux correspond à la rémunération de la société en tant qu'opérateur de jeux. Il est comptabilisé selon les mêmes règles que les mises.

2.13. Fonds de contrepartie et fonds permanent

Certains jeux 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.

Le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut être prédéterminé de manière précise mais seulement évalué : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la part des mises dévolue aux joueurs, fixée par arrêté du ministre chargé du Budget. Selon leur sens, ces écarts peuvent induire un risque financier pour La Française des Jeux. Leur gestion est réalisée dans un fonds de contrepartie, propre à chacun de ces jeux, qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu.

En outre, pour limiter globalement le risque de contrepartie pour La Française des Jeux, l'ensemble de ces fonds de contrepartie par jeu est adossé à un fonds permanent, ce qui permet de mutualiser la couverture du risque de contrepartie.

Selon le décret de 1978 modifié, le fonds permanent est plafonné à 0,5 % des mises de l'année écoulée. L'excédent, constaté en fin d'exercice, après mise en place des dotations initiales des différents fonds de contrepartie, est versé à l'État.

2.14. Impôt sur les bénéfices

La Française des Jeux forme avec certaines filiales 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.

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 FDJ SA. La société est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées.

NOTE 3 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

Les événements suivants ont eu une incidence sur l'évolution des comptes clos le 31 décembre 2016 :

- ◆ la société a fini d'indemniser les courtiers-mandataires dont elle a rompu le contrat en mai 2014. Aucune incidence n'a été constatée sur le résultat de l'exercice. En revanche, les indemnités versées ont représenté une sortie de trésorerie de 122 M€ en 2016 et de 224 M€ sur trois ans ;
- ◆ la société a révisé à la baisse le besoin de couverture de ses risques de contrepartie sur les jeux. Suite à ces conclusions, l'État a réduit le niveau du fonds permanent de 1 % à 0,5 % des mises par un décret du 30 décembre 2015.

En parallèle, FDJ a réduit le montant de la réserve statutaire et versé ainsi un dividende exceptionnel de 92 M€. Au total, ces deux éléments et la distribution du dividende au titre du résultat 2015 ont conduit à une sortie de cash de près de 300 M€ ;

- ◆ enfin, La Française des Jeux a fait l'acquisition de son nouveau siège social, immobilisé pour un montant de 207 M€, financé en partie par un emprunt de 120 M€, d'une durée de 15 années au taux de 0,95 % ;
- ◆ l'exercice 2016 se solde par un résultat net de 146 M€, en hausse de 6 M€ par rapport à 2015 et une trésorerie de 870 M€, en diminution de 442 M€ par rapport à l'exercice précédent.

3.1. Résultat des activités opérationnelles

Les comptes de l'exercice 2016 se soldent par un résultat net de 146 M€, contre 140 M€ en 2015.

3.1.1. Produits d'exploitation

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015	%
Mises	14 330 738	13 704 503	4,6 %
Part nette des joueurs	9 545 337	9 048 951	5,5 %
Dépense nette des joueurs (produit brut des jeux)	4 785 401	4 655 552	2,8 %
Dotations aux fonds de contrepartie et écarts de contrepartie	63 272	72 831	- 13,1 %
Prélèvements publics	3 061 601	3 037 546	0,8 %
PRODUIT DES ACTIVITÉS DE JEUX	1 660 528	1 545 175	7,5 %

Le **produit des activités de jeux** constitue la rémunération de La Française des Jeux en tant qu'organisateur. Il s'élève à 1 661 M€, en progression de 115 M€ (+ 7,5 %) par rapport à 2015 du fait de la croissance de l'activité et de la modification des conditions de rémunération de La Française des Jeux.

Le **produit des autres activités** s'établit à 27 M€ en 2016, stable par rapport à 2015. Il est principalement constitué des produits de la location par l'entreprise des mobiliers en points de vente aux détaillants et intermédiaires, et à la refacturation à ses filiales de prestations réalisées pour leur compte.

La **production immobilisée** s'établit à 28 M€ en 2016, en progression de 12 M€ par rapport à l'exercice précédent. Elle est cohérente avec la phase d'investissements importants que réalise la société dans le cadre de sa transformation numérique.

Les **autres produits d'exploitation** correspondaient en 2015 aux lots non réclamés et écarts de contrepartie sur les jeux de grattage pour 68,3 M€. À compter de 2016, suite à des changements réglementaires, ces éléments ne sont plus reconnus en résultat mais reversés à l'État.

3.1.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation liées à la rémunération du **réseau de distribution** physique, s'établissent à 876 M€, en hausse de 3 % (+ 26 M€) par rapport à 2015, au regard d'une croissance des mises collectées sur le réseau physique de 4,4 %. Cet écart de variation relative résulte du bénéfice de la transformation commerciale initiée en 2014 sur l'intermédiation commerciale.

Hors coût du circuit de distribution, les **autres achats et charges externes** (soit 364 M€) augmentent de 39 M€, tirés par la hausse des frais de sous-traitance informatique liée au développement de nombreux projets informatiques et celle des honoraires d'accompagnement de la transformation de la société.

3.1.3. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'élève à 252 M€, en baisse de 20 M€ par rapport à 2015.

3.2. Éléments du besoin en fonds de roulement

L'excédent en fonds de roulement diminue de 168 M€ en 2016, presque exclusivement sur les flux liés à l'activité du jeu, du fait d'un effet calendrier et d'un acompte de 170 M€ sur les sommes dues à l'État (+ 135 M€ par rapport à 2015).

En milliers d'euros	31.12.2016			31.12.2015
	Brut	Provisions	Net	Net
Stocks, avances et acomptes	16 376	251	16 125	9 533
Créances d'exploitation	426 614	34 632	391 982	305 566
Autres créances	196 451	68	196 383	60 666
Comptes de régularisation	35 698		35 698	50 050
Total actif circulant	675 139	34 951	640 188	425 815
Dettes d'exploitation			1 160 078	1 095 622
Autres dettes			80 880	84 505
Comptes de régularisation			24 918	39 253
Total passif exigible			1 265 877	1 219 380
EXCÉDENT EN FONDS DE ROULEMENT			625 689	793 565

3.2.1. Excédent en fonds de roulement relatif aux opérations de gestion

En milliers d'euros	31.12.2016			31.12.2015
	Brut	Provisions	Net	Net
Stocks, avances et acomptes	16 376	251	16 125	9 533
Créances de gestion	58 118	21 536	36 582	39 040
Dettes de gestion			240 802	184 051
Comptes de régularisation			12 652	13 216
EXCÉDENT EN FONDS DE ROULEMENT			175 443	122 262

3.2.2. Excédent en fonds de roulement relatif aux opérations liées aux jeux

L'excédent en fonds de roulement lié directement à l'activité jeux s'élève à 450 M€ au 31 décembre 2016, en diminution de 221 M€ par rapport à 2015, en raison d'un effet calendrier principalement.

En milliers d'euros	31.12.2016			31.12.2015
	Brut	Provisions	Net	Net
Créances des jeux	564 635	12 871	551 783	327 192
Dettes des jeux			1 000 157	996 076
Comptes de régularisation			1 872	2 419
EXCÉDENT EN FONDS DE ROULEMENT			450 246	671 304
			<i>dont Besoin en Fonds de Roulement - distributeurs de jeux</i>	<i>177 561</i>
			<i>dont Excédent en Fonds de Roulement - joueurs</i>	<i>476 720</i>
			<i>dont Excédent en Fonds de Roulement - prélèvements publics</i>	<i>229 150</i>

Les créances nettes des **distributeurs de jeux**, constituées des mises collectées et minorées des petits lots payés dans le réseau et de la rémunération du réseau de distribution, sont en augmentation de 67 M€, notamment en raison d'un effet calendrier.

Les dettes nettes en faveur des joueurs (gains à payer et fonds joueurs) s'établissent à 479 M€, en diminution de 73 M€, suite à la modification du plafond du fonds permanent, désormais fixé à 0,5 % des mises de l'année écoulée.

Enfin, l'excédent en fonds de roulement lié aux prélèvements publics est en diminution de 78 M€, à 151 M€, en raison d'un effet calendaire couplé à un acompte à l'État en augmentation de 135 M€.

3.2.3. Créances et dettes avec les filiales et participations

Les filiales et participations représentent un besoin net de 35,6 M€, dont 45 M€ liés à la distribution des jeux.

En milliers d'euros	Créances				Dettes			
	Avances et acomptes versés sur commandes	Clients et comptes rattachés	Autres créances de la gestion	Compte-courant débiteur brut	Fournisseurs et comptes rattachés	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	Avoir à établir	Compte-courant créditeur
1. Filiales (≥ 50 %) :	5 162	62 369	72	26 503	30 820	19	95	27 562
LotSys	39	41			6 372	19		5 277
Internationale des Jeux								6 853
La Pacifique des Jeux			43	18	127			
La Française d'Images		294	8	510	1 693		95	
La Française de Motivation	5 122	1			5 242			2 582
FDP		59 733			14 859			11 852
FDJ Développement		697			550			998
NLCS		1 512	21		1 152			
LVS		91		4 574	827			
LB Poker				21 401				
2. Participations (> 10 % et < 50 %) :	-	1	-	-	173	-	166	-
Services aux Loteries en Europe		1			136		166	
Société de Gestion de L'Échappée					37			
TOTAL	5 162	62 370	72	26 503	30 993	19	262	27 562

3.3. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance sont constituées à hauteur de 22,6 M€ en 2016 (contre 36,5 M€ en 2015) de la contrepartie des mises constatées d'avance (24,5 M€ en 2016 contre 39,0 M€ en 2015), soit les gains théoriques et les prélèvements publics.

NOTE 4 CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

4.1. Effectif moyen employé pendant l'exercice

L'effectif moyen pondéré employé pendant l'exercice est de 1 243 contre 1 183 en 2015, une augmentation qui résulte de la transformation commerciale notamment.

4.2. Participation et intéressement

Un accord dérogatoire de participation a été conclu le 2 juin 2016 pour les exercices 2016 à 2018. La provision pour participation des salariés au titre de l'exercice 2016 s'élève à 11,8 M€, contre 10,5 M€ en 2015. La dotation nette à la provision pour intéressement au titre de 2016 atteint 3,1 M€ contre 3,8 M€ en 2015.

4.3. Provisions Liées au personnel

En milliers d'euros	31.12.2015	Dotations	Reprises utilisées	Reprises sans objet	31.12.2016
Avantages post-emploi	20 677	2 517	334	79	22 781
Médailles du travail	4 914	852	116	-	5 650
Autres provisions pour risques et charges	6 492	4 182	4 385	494	5 796
TOTAL DES PROVISIONS LIÉES AU PERSONNEL	32 083	7 551	4 835	573	34 227
<i>dont résultat d'exploitation</i>		5 121	3 667	516	
<i>dont résultat financier</i>		1 258	-	-	
<i>dont résultat exceptionnel</i>		1 172	1 168	57	

Les principales hypothèses relatives aux avantages post-emploi et aux médailles du travail sont les suivantes :

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Taux d'actualisation inflation comprise	1,30 %	2,07 %
Taux de croissance des salaires	3,00 %	2,80 %

La variation de la dette et de la provision des engagements post-emploi et le coût net de l'exercice se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	2016	2015
Dette actuarielle au 1^{er} janvier	33 194	30 208
Coût normal	2 377	2 120
Coût des intérêts	735	560
Écarts actuariels générés à la clôture	- 3 428	1 269
Prestations versées	- 413	- 962
Dette actuarielle au 31 décembre	32 465	33 194
Stocks de pertes actuarielles	9 684	12 517
Provision au 31 décembre	22 781	20 677
Coût normal	1 161	2 120
Amortissement des écarts actuariels	621	656
Coût des intérêts	735	560
Prestations	- 413	- 962
COÛT NET	2 104	2 373
Résultat d'exploitation	1 370	1 813
Résultat financier	735	560

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. Immobilisations incorporelles

En milliers d'euros	31.12.2016			31.12.2015		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Marques, droits et valeurs similaires	4 548	- 1 513	3 035	4 546	- 1 460	3 085
Frais de recherche et développement	67 291	- 35 328	31 963	63 466	- 43 376	20 090
Programmes informatiques	135 408	- 104 102	31 306	138 856	- 101 520	37 337
Immobilisations en cours	20 531	-	20 531	13 134	-	13 134
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	227 778	- 140 943	86 835	220 002	- 146 356	73 646

En milliers d'euros	Brut	Amort. et provisions	Net
Immobilisations incorporelles au 31 décembre 2015	220 002	- 146 356	73 646
Acquisitions	31 092		
<i>dont production immobilisée</i>			28 376
Cessions et mises au rebut	- 23 654		
Reclassement d'immobilisations en cours	337		
(Dotations)/reprises d'amortissements et provisions		5 412	
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES AU 31 DÉCEMBRE 2016	227 778	- 140 943	86 835

Les acquisitions sont liées notamment à la mécanisation de l'entrepôt central et au déploiement de nouveaux terminaux de jeux. La mise au rebut de la génération précédente explique les sorties en grande partie.

5.2. Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	31.12.2016			31.12.2015		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Terrains et aménagements	99 593	- 2 024	97 569	3 027	- 1 848	1 180
Constructions	166 971	- 49 720	117 252	56 722	- 48 517	8 205
Install. techniques, matériels, outillage	156 673	- 83 514	73 159	154 071	- 82 124	71 946
Autres immobilisations corporelles	208 169	- 163 581	44 588	205 112	- 162 235	42 877
Immobilisations corporelles en cours	4 867	-	4 867	11 693	-	11 693
Avances et acomptes	1 914	-	1 914	1 402	-	1 402
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	638 188	- 298 838	339 350	432 027	- 294 724	137 302

En milliers d'euros	Brut	Amort. et provisions	Net
Immobilisations corporelles au 31 décembre 2015	432 027	- 294 724	137 302
Acquisitions	231 481		
Cessions et mises au rebut	- 24 983		
Reclassement en immobilisations incorporelles	- 337		
(Dotations)/reprises d'amortissements et provisions		- 4 114	
IMMOBILISATIONS CORPORELLES AU 31 DÉCEMBRE 2016	638 188	- 298 838	339 350

Les acquisitions sont pour l'essentiel relatives au nouveau siège du groupe FDJ (207 M€).

NOTE 6 AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

6.1. Autres provisions

En milliers d'euros	Note	31.12.2015	Dotations	Reprises utilisées	Reprises sans objet	31.12.2016
Provisions liées au personnel	4.3	32 083	7 551	4 835	573	34 227
Autres provisions pour risques et charges		180 025	5 957	122 339	4 170	59 472
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		212 108	13 508	127 174	4 743	93 699
<i>dont en résultat exceptionnel</i>			5 961	123 498	4 108	

Les **autres provisions pour risques** sont relatives notamment aux procédures judiciaires et contentieuses en cours (note 11).

6.2. Engagements hors bilan

6.2.1. Engagements donnés

La Française des Jeux forme un groupe d'intégration fiscale avec les entités suivantes détenues à plus de 95 % : FDP, FDJ Développement, Internationale des Jeux, 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. Aucune provision n'est constituée à ce titre.

Au 31 décembre 2016, les stocks respectifs de déficits fiscaux des filiales s'élèvent à 0,6 M€ pour La Française d'Images et 4,0 M€ pour Internationale des Jeux.

Conformément aux accords sur l'épargne salariale et afin de garantir la liquidité du FCPE « FDJ Actionnariat » par l'intermédiaire duquel les salariés de l'entreprise détiennent 5 % du capital de la société, LCL a accordé au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 8,8 M€. La Française des Jeux a donné à LCL une contre-garantie du même montant. Enfin, le FCPE a signé avec La Française des Jeux une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions. Ces engagements ont été renouvelés pour une durée de deux ans débutant le 1^{er} juin 2016.

Les autres engagements donnés sont les suivants :

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Cautions et garanties à première demande	4 500	3 825
Fonds d'investissement	11 088	13 075
Engagements de bonne fin *	169 386	60 823
Contrats de location simple	15 100	20 508
Parrainage de l'équipe cycliste	24 350	10 500
Contrats d'image des coureurs	2 160	530
Association L'Échappée	90	135
Compte séquestre	1 126	1 126
Fondation d'entreprise La Française des Jeux	3 800	7 600
Hypothèque sur bien acquis	132 600	-
TOTAL AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS	364 199	118 122

* Dont contrats imprimeurs : 51 M€ ; maintenance fournisseurs terminaux : 31 M€.

Une promesse d'affectation hypothécaire a été signée, au titre de l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe, pour un montant de 132,6 M€ (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les fonds d'investissement sont principalement les fonds d'innovation Partech, Raise et Level Up, qui soutiennent le développement de start-ups.

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 de 18 M€, dont 7 M€ ont été engagés sur 2016.

6.2.2. Engagements reçus

La Française des Jeux loue aux détaillants les mobiliers installés dans les points de vente. Il s'agit de contrats de location simple dont les revenus sont comptabilisés en

produits des activités ordinaires sur la période au cours de laquelle ils sont acquis. Les loyers à recevoir au titre de ces contrats s'élèvent à 4,1 M€ à moins d'un an.

Les autres engagements reçus sont les suivants :

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	45 365	28 838
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	41 871	10 592
AUTRES ENGAGEMENTS REÇUS	87 236	39 430

6.2.3. Engagements réciproques

Les engagements réciproques sont les suivants :

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Couverture de change		
Achats à terme de dollars à échéance maximale le 1 ^{er} février 2017 pour un montant global de :	2 659	13 000

3

NOTE 7 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET TRÉSORERIE

7.1. Immobilisations financières

7.1.1. Titres de participation et créances rattachées à des participations

En milliers d'euros	Capitaux propres 31.12.2016	dont capital social	Part du capital détenue par FDJ	Valeur brute comptable des titres détenus	Valeur nette comptable des titres détenus	Compte-courant et créances rattachées à des participations*	Chiffre d'affaires 2016	Bénéfice/ (Perte) 2016	Dividendes versés en 2016
1. Filiales (≥ 50 %) :				38 709	20 645	15 678	137 876	9 893	2 368
LotSys	9 525	2 943	100,00 %	3 153	3 153	- 5 277	20 854	427	-
Internationale des Jeux	9 454	2 200	100,00 %	15 832	9 454	- 6 853	-	730	-
La Pacifique des Jeux	2 576	1 257	99,99 %	1 313	1 313	18	5 902	1 193	594
La Française d'Images	2 241	229	100,00 %	282	282	510	14 319	151	-
La Française de Motivation	1 752	706	100,00 %	1 840	1 713	- 2 582	10 750	169	-
FDP	8 669	42	100,00 %	4 389	4 389	- 11 852	70 485	4 655	1 775
FDJ Développement	1 900	229	100,00 %	267	267	- 998	1 888	898	-
LVS	- 778	2 725	100,00 %	4 289	-	4 574	7 356	- 226	-
NLCS	380	150	50,00 %	75	75	-	6 323	64	-
LB Poker	- 59 604	14 539	50,00 %	7 270	-	38 138	0	1 832	-
2. Participations (> 10 % et < 50 %) :				118	118	-	16 479	- 132	-
Services aux Loteries en Europe	557	376	26,57 %	100	100		3 949	61	-
Société de Gestion de L'Échappée	194	53	34,01 %	18	18		12 529	- 193	-
TOTAL				38 827	20 763	15 678	154 355	9 761	2 368

* Valeur brute des créances (+) ou des dettes (-) de La Française des Jeux envers ses filiales.

7.1.2. Prêts et autres immobilisations financières

En milliers d'euros	Valeur brute	Valeur brute
	31.12.2016	31.12.2015
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	4 162	2 175
Prêts	54	46
Autres (dépôts et cautionnements)	18 116	16 122

La Française des Jeux a pris des participations dans des fonds d'innovation à hauteur de 4 M€ à fin 2016. Les dépôts sont notamment relatifs à la garantie donnée aux autres loteries membres du jeu Euro Millions (9,3 M€) et à la convention de fiducie visant à protéger les avoirs des joueurs en ligne, conformément au règlement de l'ARJEL.

7.2. Trésorerie nette

En milliers d'euros	31.12.2016			31.12.2015
	Brut	Provisions	Net	Net
Parts de SICAV et de FCP	147 068	- 726	146 342	574 307
Titres de créances négociables	50 000	-	50 000	65 000
Obligations	-	-	-	9 636
Total valeurs mobilières de placement	197 068	- 726	196 342	648 943
Dépôts à court terme, y compris instruments de trésorerie	673 962	-	673 962	663 086
TOTAL TRÉSORERIE BRUTE	871 030	- 726	870 304	1 312 029

La trésorerie brute diminue de 442 M€ sur l'exercice, s'établissant à 871 M€. L'activité a engendré 72 M€ qui n'ont pas compensé la diminution de l'excédent en fonds de roulement de 166 M€, les acquisitions nettes de financement (118 M€) et les dividendes (229 M€).

Les acquisitions incluent le siège social pour un montant de 207 M€, financé à hauteur de 120 M€, par un emprunt d'une durée de 15 ans, au taux de 0,95 %. Il est à échéance au 20 décembre 2031, et remboursable le 20 juin et le 20 décembre de chaque année à compter de 2017. Les remboursements prévus sur 2017 en capital s'élèvent à 8 M€.

7.3. Résultat financier

La progression du résultat financier est imputable à celle des plus-values sur cessions de VMP.

Les **données financières relatives aux filiales et participations** sont les suivantes :

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Dividendes reçus	2 368	3 219
Intérêts nets sur comptes courants	411	692
Dotations et reprises nettes aux provisions sur titres et créances rattachées à des participations	897	1 107
Dotations et reprises nettes aux provisions sur comptes courants	985	864

Charge (-) / produit (+)

NOTE 8 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

En milliers d'euros	31.12.2016	
	Charges	Produits
Charges exceptionnelles nettes sur opérations de gestion	- 123 296	
Charges exceptionnelles nettes sur opérations de capital	- 619	
Dotations et reprises de provisions et amortissements		
◆ amortissements (cf. 2.2 & 2.3)	- 950	
◆ provisions pour risques et charges (cf. 6.1)	- 5 961	127 607
◆ provisions réglementées (cf. 10)	- 46 032	19 111
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		- 30 139

L'essentiel du résultat exceptionnel est relatif aux provisions réglementées (amortissements dérogatoires). Les reprises de provisions compensent les indemnités versées (122 M€ en 2016) aux courtiers-mandataires ayant cessé leur activité suite au plan de restructuration mis en place par La Française des Jeux, en mai 2014, destiné à renforcer la performance de l'entreprise et de son réseau.

Un amortissement exceptionnel a été constaté sur les biens relatifs à l'actuel siège social et qui ne seront pas transférés dans le nouveau bâtiment.

3

NOTE 9 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

9.1. Convention d'intégration fiscale

La Française des Jeux forme un groupe d'intégration fiscale avec les entités suivantes détenues à plus de 95 % : FDP, FDJ Développement, Internationale des Jeux, La Française d'Images et La Française de Motivation. La situation fiscale des filiales concernées n'est pas modifiée par la convention ;

elle est identique à celle qui résulterait d'une imposition séparée. La différence entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés et l'impôt résultant de la détermination du résultat imposable de l'ensemble intégré est enregistrée dans les comptes de La Française des Jeux. Les déficits reportables des filiales sont indiqués dans la note 6.2.1.

9.2. Ventilation de la charge d'impôt

En milliers d'euros	31.12.2016	
	Résultat courant	Résultat exceptionnel, participation et intéressement
Résultat comptable avant impôt	274 240	- 45 061
Résultat fiscal	278 504	- 42 691
Impôt FDJ	92 032	- 9 133
<i>long terme</i>	92 032	- 16 009
<i>contribution additionnelle</i>	-	6 876
Résultat net avant intégration fiscale	182 209	- 35 928
Effet de l'intégration fiscale		491
RÉSULTAT NET		145 789

9.3. Situation fiscale latente

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Accroissement des bases de la dette future d'impôt	115 428	89 177
Provisions réglementées	113 932	87 011
Autres éléments	1 497	2 166
Allègement des bases de la dette future d'impôt	65 506	65 644
Avantages du personnel	22 781	20 677
Participation des salariés	11 795	10 487
Autres éléments	23 679	28 448
Réduction d'impôt	7 252	6 032

NOTE 10 CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2016, le capital de La Française des Jeux s'élève à 76 400 000 €, composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382 €. Les capitaux propres s'élèvent à 498 M€.

En milliers d'euros	
Capitaux propres au 31 décembre 2015 (avant affectation du résultat 2015)	554 662
Dividende versé	- 229 200
Résultat de l'exercice 2016	145 789
Report à nouveau	-
Variation des subventions d'investissement	-
Variation des provisions réglementées (amortissements dérogatoires)	26 921
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016 (AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT 2016)	498 172

Les opérations d'augmentation/réduction de capital décidées lors de l'assemblée générale mixte du 25 mai 2016 ont été réalisées :

- ◆ augmentation du capital social d'un montant de 91,8 M€ pour le porter à 168,2 M€, par prélèvements sur la réserve libre. Cette augmentation a été réalisée par élévation de la valeur nominale de chacune des 200 000 actions composant le capital social, qui passe de 382 € à 841 € ;
- ◆ réduction du capital social d'un montant de 91,8 M€ pour le ramener à 76,4 M€, par voie de réduction de la valeur nominale des actions de 841 € à 382 €. Le montant de la réduction de capital a été distribué début juillet aux actionnaires à raison de 459 € par action.

En complément de cette distribution, le dividende relatif à l'exercice 2015 (137,4 M€, soit 687 € par action) a été payé le 6 juillet 2016.

Ainsi, un total de 229,2 M€ a été versé aux actionnaires en 2016 (contre 137,4 M€ en 2015), soit 1 146 € par action (vs 687 € par action en 2015).

Les provisions réglementées sont constituées des amortissements dérogatoires, en hausse du fait des investissements importants en 2016.

En milliers d'euros	31 décembre 2015	Dotations	Reprises	31 décembre 2016
Amortissements dérogatoires	87 011	46 032	19 111	113 932
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	87 011	46 032	19 111	113 932

En mai 2014, FDJ a lancé un programme de transformation commerciale destiné à renforcer la performance de l'entreprise et de son réseau. Ce programme se traduit notamment par une nouvelle cartographie des secteurs, le passage progressif à un modèle de distribution modernisé permettant la livraison directe des points de vente depuis un entrepôt logistique central et, en conséquence, un changement de métier pour les intermédiaires, formalisé dans un contrat dont les conditions de fonctionnement et de rémunération sont significativement différentes, conduisant à une réduction importante des coûts de distribution. Cette restructuration s'est traduite par la résiliation, par FDJ, des

contrats des courtiers-mandataires rémunérés jusqu'à présent sur la seule base des mises encaissées, mettant ainsi fin à l'ancien système de distribution et, par conséquent, aux droits existants au regard du précédent contrat.

Le Conseil d'administration a constaté, le 15 décembre 2016, la perte de la qualité d'actionnaire de la société Soficom, qui n'est désormais plus détenue par des courtiers-mandataires de La Française des Jeux. FDJ a proposé, sur décision de son Conseil, de racheter ses propres actions détenues par Soficom.

NOTE 11 PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS

En 2004, l'entreprise a été assignée par des anciens salariés auprès du Conseil des Prud'hommes d'Aix-en-Provence, au sujet du plan d'épargne entreprise. Ce Conseil s'étant déclaré territorialement incompétent fin 2012, la procédure a suivi son cours auprès du Conseil des Prud'hommes de Boulogne-Billancourt et de Meaux, sur le fond et non plus sur la compétence géographique et matérielle. L'audience prud'homale pour les anciens collaborateurs cadres (uniquement) a donné raison à La Française des Jeux et débouté les plaignants. Ces derniers ont alors sollicité la Cour d'Appel de Versailles en 2014. Le délibéré a de nouveau donné raison à La Française des Jeux et débouté les plaignants de toutes leurs demandes. Ceux-ci ont formé un pourvoi en cassation. Pour la partie non-cadre de ce contentieux, l'audience auprès de la Cour d'Appel de Versailles était en suspens dans l'attente de la décision de la Cour de Cassation. Celle-ci s'est prononcée, le 15 juin 2016, en faveur de La Française des Jeux. Le 30 novembre, la Cour d'Appel de Versailles a pris acte du désistement des

non-cadres. Les deux procédures ont donc pris fin au cours de l'exercice.

L'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux avait introduit en octobre et décembre 2011 deux actions, l'une devant le Tribunal de Grande Instance de Nanterre et l'autre devant le Tribunal de Grande Instance de Paris. La seconde procédure suit son cours, la première ayant fait l'objet d'un désistement de l'UNDJ. Des adhérents ont assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre. Cette procédure fait l'objet d'un sursis à statuer en attendant la décision de la seconde assignation devant le TGI de Paris.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné à bref délai La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de réparations en dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers-mandataires. En octobre 2016, le délibéré rendu a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel en novembre 2016 auprès de la Cour d'Appel de Paris où la procédure suit son cours.

3

NOTE 12 AUTRES INFORMATIONS

12.1. Rémunérations des dirigeants

La rémunération allouée aux dirigeants (mandataires sociaux) en 2016 s'est élevée à 320 k€ (vs 272 k€ en 2015) pour la Présidente-Directrice Générale et 250 k€ (vs 252 k€ en 2015) pour le Directeur général délégué, soit 570 k€ au total.

12.2. Dispositions particulières en cas de disparition du droit d'organiser et d'exploiter des jeux de loterie et de paris sportifs

Une convention entre l'État et La Française des Jeux fixe les conditions juridiques et financières de la dévolution des immobilisations nécessaires à l'accomplissement de la mission confiée à la société dans l'hypothèse où La Française des Jeux cesserait d'être chargée par décret de l'organisation et de l'exploitation des jeux de loterie en ligne et en points de vente et de paris sportifs en points de vente.

NOTE 13 PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

<i>En millions d'euros</i>	31 décembre 2015
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	146
Affectation à la réserve statutaire	2
Proposition de dividende	124
Affectation à la réserve facultative	20

Le dividende proposé s'élève à 124 M€, soit 620 € par action.

NOTE 14 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Aucun élément significatif n'a eu lieu depuis le 1^{er} janvier, susceptible d'avoir une incidence sur les comptes 2016.

3.5.

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes individuels



Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires

La Française des Jeux
126 rue Gallieni
92100 Boulogne-Billancourt

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- ◆ le contrôle des comptes annuels de la société La Française des Jeux, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 « Présentation générale de la société » des notes annexes qui expose :

- ◆ le caractère particulier du cadre juridique de la société,
- ◆ la modification des modalités de rémunération de la société à compter du 1^{er} janvier 2016.

3

II - Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans les notes 2.2 « Immobilisations incorporelles », 2.10 « Provisions pour risques et charges » et 2.11 « Engagements envers le personnel » de l'annexe aux comptes annuels, la Direction a recours, dans le cadre de l'élaboration des comptes annuels, à des estimations et jugements portant en particulier sur l'évaluation des immobilisations incorporelles et des provisions pour risques et charges. Nos travaux ont consisté notamment à examiner les procédures d'élaboration et d'approbation de ces estimations par la Direction, à apprécier le caractère raisonnable des hypothèses sur lesquelles se fondent ces jugements et estimations, et à vérifier que l'information donnée dans les notes 4.3, 5.1, 6.1 et 11 est appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 15 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers

Philippe Vincent

Laurent Daniel

Audit Deloitte & Associés

Éric Gins

Anne Philipona-Hintzy

NOTES

3



4.

Contrôle interne

Rapport sur les dispositifs
de contrôle interne du groupe
La Française des Jeux

4.1.	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	138
4.2.	DISPOSITIF DE GESTION DE RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MIS EN PLACE AU SEIN DU GROUPE LA FRANÇAISE DES JEUX	142
4.3.	CONCLUSIONS	149

Bien qu'exonérée d'obligation légale en la matière depuis la loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005, La Française des Jeux continue d'informer son Comité d'Audit, son Conseil d'administration et son assemblée générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe. Le rapport sur les dispositifs de contrôle interne au sein du groupe La Française des Jeux est donc élaboré à chaque clôture d'exercice, par la Direction Audit, Risques, Contrôle Interne, Qualité et Éthique, à destination du Comité d'Audit et du Conseil d'administration.

4.1. Gouvernement d'entreprise et fonctionnement du Conseil d'administration



La Française des Jeux est une société d'économie mixte constituée sous la forme d'une société anonyme au capital de 76 400 000 €, détenu à hauteur de 72 % par l'État, 20 % par des associations d'anciens combattants, des œuvres ou sociétés mutuelles à but social et des émetteurs de dixièmes de billets de la Loterie nationale, 5 % par le fonds commun de placement des salariés et 3 % par la société civile des courtiers-mandataires de La Française des Jeux.

4.1.1. Composition du Conseil d'administration

4.1.1.1. Nomination des administrateurs

Dans l'attente de l'application à La Française des Jeux des dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 qui interviendra à l'issue de l'assemblée générale mixte du 2 février 2017, La Française des Jeux reste soumise aux dispositions de la loi du 26 juillet 1983. Conformément à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983, le Conseil d'administration de La Française des Jeux se compose de neuf représentants de l'État, six représentants des salariés élus par le personnel et trois administrateurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, parmi lesquels figure la Présidente-Directrice Générale de La Française des Jeux. Cette dernière est nommée à cette fonction par décret du Président de la République pour cinq ans sur proposition du Conseil d'administration. Par décret du 5 novembre 2014, le Président de la République a nommé Mme Stéphane Pallez Présidente-Directrice Générale.

4.1.1.2. Durée du mandat des administrateurs

Les administrateurs sont nommés pour une durée de cinq ans ; leur mandat est renouvelable. Conformément à l'article 7 du décret n° 83-1160 du 26 décembre 1983, les mandats de tous les membres du Conseil d'administration commencent à la date de la première réunion du Conseil mis en place ou renouvelé. En 2014, le Conseil d'administration a été renouvelé dans sa totalité.

4.1.1.3. Représentation équilibrée femmes-hommes

L'article 66 de la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 a modifié le 1^{er} alinéa de l'article 6-1 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 pour disposer que l'écart entre le nombre de femmes et le nombre d'hommes membres du Conseil d'administration nommés par décret ne peut être supérieur à un. L'article 66 II de la loi de 2014 précitée indique que cette disposition s'applique à compter du deuxième renouvellement du Conseil suivant la publication de ladite loi et ajoute que la proportion des membres de chaque sexe ne peut être inférieure à 20 % à compter de leur premier renouvellement suivant ladite publication.

La composition actuelle du Conseil d'administration de La Française des Jeux comprenait 5 hommes et 4 femmes administrateurs nommés par décret, une femme ayant été remplacée en cours de mandat par un homme en 2016 dans l'attente de l'application à La Française des Jeux 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.



4.1.2. Fonctionnement et réunions du Conseil d'administration

4.1.2.1. Fonctionnement du Conseil d'administration

L'article 24 des statuts précise que le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. 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. Cet article précise également que le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, et que chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Par ailleurs, en application de l'article 7 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, le Conseil d'administration délibère sur les grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'activité de l'entreprise.

Le Conseil d'administration fixe le budget annuel et arrête les comptes semestriels et annuels de La Française des Jeux et les comptes consolidés du Groupe, établis par la Direction générale, après avoir pris l'avis du Comité d'Audit et pris connaissance des travaux des Commissaires aux Comptes, et les présente à l'assemblée des actionnaires. Il établit un rapport de gestion écrit, qui expose la situation du Groupe durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi, ainsi que ses activités en matière de recherche et de développement.

Le Conseil d'administration statue enfin sur toutes les propositions à faire à l'assemblée, la convoque et arrête son ordre du jour.

Le chef de mission du Contrôle Général Économique et Financier assiste, de droit, aux réunions du Conseil d'administration, de ses comités et de l'assemblée générale.

La Présidente-Directrice Générale rend compte de sa gestion au Conseil d'administration, qu'elle réunit conformément aux statuts de La Française des Jeux, aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, et au minimum quatre fois par an.

Le Conseil d'administration est régulièrement informé de l'évolution du cadre juridique de La Française des Jeux, tant sur le plan national qu'europpéen ; il l'est également sur les principaux événements commerciaux, juridiques ou techniques intervenus pendant la période, à travers un tableau de bord des activités.

4.1.2.2. Sujets évoqués en Conseil d'administration au cours de l'année 2016

En 2016, le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois, en particulier sur les points suivants : l'arrêté des comptes 2015, la revue des documents de gestion prévisionnelle et le bilan de la gestion de la trésorerie 2015, l'arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2016, la proposition de nomination d'un Commissaire aux Comptes, la fixation des parts variables 2015, des objectifs 2016 de la Présidente-Directrice Générale et du Directeur général délégué et de la rémunération 2016 de la Présidente-Directrice Générale et du Directeur général délégué, l'examen du budget 2017, le suivi de l'exécution du plan stratégique, notamment par le plan de transformation des systèmes d'informations et les stratégies de développement, la présentation de la cartographie 2016 des risques Groupe et leur évolution, la présentation de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières (GPEC) stratégique, la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, l'allocation d'actifs de trésorerie pour 2017, l'approbation de convention réglementée, le projet de déménagement des sites de Boulogne, le renouvellement de La Fondation d'entreprise FDJ pour la période 2018-2023.

4.1.2.3. Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, adopté le 12 juin 2008, et mis à jour le 25 janvier 2012, limite les pouvoirs de la Direction générale, en listant les opérations qui doivent être préalablement autorisées par le Conseil d'administration et prend en compte la prévention et la gestion des conflits d'intérêts.

4.1.3. Comité d'Audit

4.1.3.1. Composition et missions du Comité d'Audit

Le Conseil d'administration a créé dès 1999 un Comité d'Audit dont il a désigné les membres parmi les administrateurs. À ce jour, le Comité d'Audit est constitué de quatre représentants de l'État, dont le Directeur financier France EDF, qui le préside, et d'un administrateur salarié. Le chef de mission du Contrôle Général Économique et Financier assiste, de droit, aux réunions du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit est un comité consultatif qui agit sous l'autorité du Conseil d'administration. Son champ d'intervention couvre l'intégralité du Groupe.

Conformément au règlement intérieur adopté par le Conseil d'administration du 12 juin 2008, le Comité d'Audit assure les principales 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 ;
- ◆ examiner la qualité et la fiabilité de l'information financière produite par La Française des Jeux ;
- ◆ examiner la pertinence et la permanence des normes et méthodes comptables ainsi que des options de clôture des comptes de l'exercice ;
- ◆ examiner la politique globale de maîtrise des risques sur la base d'une cartographie des risques ;
- ◆ examiner la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;
- ◆ examiner l'évolution des systèmes de contrôle interne, notamment par l'analyse des conclusions des rapports d'audit interne et des suites données par la société, émettre un 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.

Le Comité d'Audit 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.

4.1.3.2. Sujets évoqués en Comité d'Audit au cours de l'année 2016

En 2016, le Comité d'Audit s'est réuni neuf fois, en particulier sur les points suivants : la clôture des comptes 2015, la revue des documents de gestion prévisionnelle et le point sur la gestion de la trésorerie 2015, les principaux projets de 2016, la revue du rapport 2015 sur les dispositifs de contrôle interne et du rapport 2015 sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), la revue des comptes consolidés au 30 juin 2016 et des documents de gestion prévisionnelle, la présentation du budget 2017, le dispositif d'investissement dans les fonds d'innovation, les filiales, les travaux des Commissaires aux Comptes, la synthèse des travaux 2015 et le programme des travaux 2016-2018 de la Direction Audit, Risques, Contrôle Interne, Qualité et Éthique, la cartographie 2016 des risques Groupe ainsi que l'avancement des travaux en cours d'année, la présentation de la démarche risques et

contrôles et le projet de charte éthique Groupe, la politique d'allocation d'actifs.

Le Comité d'Audit rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

4.1.4. Comité des Nominations et des Rémunérations

4.1.4.1. Composition et fonctionnement du Comité des Nominations et des Rémunérations

Ce Comité est chargé d'émettre un avis au Conseil d'administration sur la rémunération des mandataires sociaux, dans le respect de la réglementation applicable, en particulier les articles L. 225-44, L. 225-47 et L. 225-53 du Code de commerce et le décret n° 53-707 du 9 août 1953.

Par décision du Conseil d'administration du 15 octobre 2008 a été créé un Comité des Nominations et des Rémunérations. Il est composé de cinq administrateurs désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres, trois représentants de l'État, dont un Chef de service, adjointe au Directeur du budget à la Direction du Budget, ministère des Finances et des Comptes publics qui le préside, un représentant de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête et un représentant des salariés.

4.1.4.2. Sujets évoqués en Comité des Nominations et des Rémunérations en 2016

En 2016, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni trois fois pour établir le niveau d'atteinte des objectifs 2015, ainsi que des propositions d'objectifs 2016, de la Présidente-Directrice Générale et du Directeur général délégué à faire au Conseil d'administration, puis pour faire une proposition de fixation de la rémunération 2016 de la Présidente-Directrice Générale et du Directeur général délégué, présenter les résultats de l'analyse des pratiques du marché en termes de rémunération et la préparation des éléments de rémunération et objectifs 2017.

4.1.5. Comité Développement Durable

4.1.5.1. Composition et missions du Comité Développement Durable

Par décision du 25 janvier 2012, le Conseil d'administration a créé un Comité Développement Durable et ajouté à son règlement intérieur du 12 juin 2008 un article consacré à ce Comité. À ce jour, le Comité Développement Durable est composé d'un administrateur représentant l'Union des Blessés de la Face et de la Tête, de deux administrateurs

représentant l'État, dont un Ingénieur général des mines au Conseil Général de l'Économie qui le préside, et d'un administrateur représentant le personnel. Le Comité Développement Durable se réunit au moins deux fois par an.

Il assure les missions suivantes :

- ◆ examiner la politique de développement durable de l'entreprise, notamment traiter les démarches engagées dans le cadre de la notion de Responsabilité Sociétale d'Entreprise et, plus largement, traiter d'enjeux essentiels pour le modèle d'entreprise tels que le modèle de Jeu Responsable développé par l'entreprise et le modèle de management ;
- ◆ 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 de l'entreprise ;
- ◆ examiner l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise.

Le Comité Développement Durable 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 et peut également suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

4.1.5.2. Sujets évoqués au Comité Développement Durable en 2016

En 2016, le Comité Développement Durable s'est réuni quatre fois sur des thèmes spécifiques, et en particulier sur les points suivants : le bilan 2015 de la politique RSE et les priorités 2016, le plan d'action Jeu Responsable 2017, les plans d'actions de lutte contre le blanchiment 2016 et les orientations 2017, la démarche de l'entreprise en faveur de la diversité, la proposition de critères RSE pour les objectifs 2017 des mandataires sociaux, le bilan 2015 de La Fondation d'entreprise FDJ et les orientations 2016.

4.1.6. Comité de La Stratégie

4.1.6.1. Composition et missions du Comité de La Stratégie

Lors de sa réunion du 16 décembre 2014, le Conseil d'administration a décidé la création d'un Comité de la Stratégie, conformément à la possibilité laissée par le règlement intérieur. À ce jour, le Comité de la Stratégie est composé de huit membres, dont la Présidente-Directrice Générale qui le préside, cinq représentants de l'État, un représentant de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête, et un représentant des salariés. Il est prévu que le Comité de la Stratégie se réunisse en tant que de besoin, et au moins deux fois par an. Le Comité de la Stratégie donne son avis au Conseil d'administration sur les grandes orientations stratégiques de la société.

Il assure les missions suivantes :

- ◆ préparer la discussion au Conseil d'administration du plan stratégique pluriannuel et examiner un suivi de sa mise en œuvre ;
- ◆ être saisi des problèmes et faits importants susceptibles d'avoir un impact sur le plan stratégique ;
- ◆ donner son avis au Conseil d'administration sur les projets liés au développement du Groupe, le suivi de l'évolution des partenariats industriels, les projets d'accords stratégiques, l'évolution de l'environnement concurrentiel et du positionnement du Groupe ;
- ◆ formuler toute recommandation qu'il juge utile au Conseil d'administration.

4.1.6.2. Sujets évoqués au Comité de La Stratégie en 2016

En 2016, le Comité de la Stratégie s'est réuni cinq fois sur des thèmes spécifiques, et en particulier sur les points suivants : la stratégie internationale, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), en lien avec la transformation de l'entreprise et le plan stratégique, les comportements des joueurs, la stratégie paris sportifs, l'évolution du marché des jeux d'argent et du cadre réglementaire.



4.2.

Dispositif de gestion de risques et de contrôle interne mis en place au sein du groupe La Française des Jeux



4.2.1. Cadre de référence et définitions

Bien qu'exonérée d'obligation légale en matière de contrôle interne, La Française des Jeux a choisi de structurer son approche sur la base des recommandations du cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). En outre, du fait des exigences spécifiques liées à la lutte contre la fraude et la lutte contre le blanchiment s'appliquant à La Française des Jeux, cette dernière a choisi de compléter ce référentiel avec des éléments spécifiques à la prévention de la fraude issus du COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

4.2.1.1. Contrôle interne

Définition

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la société qui :

- ◆ contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- ◆ et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Objectifs

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- ◆ la conformité aux lois et règlements ;
- ◆ l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- ◆ le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- ◆ la fiabilité des informations financières.

Limites inhérentes

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que les risques, notamment d'erreurs ou de fraudes, résultant de l'activité du groupe La Française des Jeux sont totalement éliminés.

4.2.1.2. Gestion de risques

Définition

La gestion de risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société. La gestion de risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

La gestion de risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de l'organisation qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, les personnes, les actifs de l'organisation, sa réputation ou l'environnement.

Objectifs

Le management des risques est un outil de pilotage stratégique à forte valeur ajoutée qui contribue à :

- ◆ créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- ◆ sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques et la réalisation des activités courantes de la société ;
- ◆ favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;

- ◆ mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

Composantes

Le dispositif de management des risques prévoit :

- ◆ un cadre organisationnel et une gouvernance dédiée ;
- ◆ un dispositif d'identification, d'évaluation et de traitement des risques, matérialisé notamment par une cartographie annuelle des risques Groupe reposant sur un univers de risques ;
- ◆ un pilotage en continu des plans d'actions prioritaires et une réévaluation périodique des risques stratégiques.

4.2.1.3. Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société. L'articulation et l'équilibre conjugués des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment dans les deux composantes que sont la culture du risque et du contrôle propres à la société, et ses valeurs éthiques.

4.2.2. Organisation

4.2.2.1. Principes d'organisation

Les principes de l'organisation de La Française des Jeux, société mère, fondés sur l'adoption d'un mode de pilotage interne collégial et transversal, reposent sur :

- ◆ le mandat de Directeur général délégué permettant au Président-Directeur Général d'être présent à l'extérieur de l'entreprise pour contribuer à l'évolution de l'environnement et anticiper les demandes adressées à l'entreprise, tout en assurant la permanence de la Direction opérationnelle du Groupe ;
- ◆ des instances et des procédures de management permettant de différencier plus nettement les acteurs et processus de décision stratégique, des acteurs et processus de pilotage opérationnel.

L'équipe de Direction générale est construite autour de trois Pôles : le Pôle Technologie Développement et International, le Pôle Marketing Commercial Digital Opérations, ainsi que le Pôle Performance Finances et Régulation, et de cinq Directions support : Communication et Développement Durable, Relations Humaines et Transformation Groupe, Sécurité, Juridique, Audit Risques Contrôle Interne Qualité et Éthique.

Les filiales, contrôlées à 100 % par La Française des Jeux, hébergent des activités support ou des savoir-faire en lien direct avec l'activité de la société mère. En matière de contrôle interne, le principe de séparation des tâches, la documentation des procédures, les démarches d'amélioration continue et la formalisation des contrôles sont globalement

mis en œuvre, dans les limites opérationnelles que la taille de ces entités autorise. Mais les règles de fonctionnement, de reporting et de transparence à observer sont édictées et contrôlées par La Française des Jeux.

4.2.2.2. Délégations

Délégations de pouvoirs

La Direction générale de l'entreprise a donné aux Directeurs généraux adjoints et aux Directeurs des délégations de pouvoirs par nature de responsabilités et d'opérations, avec des seuils financiers. Ces délégations leur permettent d'assumer pleinement leurs fonctions. Les Directeurs peuvent, eux-mêmes, déléguer certains de ces pouvoirs, au cas par cas, à certaines personnes de leurs équipes.

Délégations bancaires

Les délégations bancaires sont confiées aux collaborateurs de La Française des Jeux pour la gestion de la trésorerie de La Française des Jeux ainsi qu'aux intermédiaires et à leurs salariés pour payer les lots aux gagnants sur des comptes spécifiques. Elles sont mises à jour au fur et à mesure des mouvements de personnel et font l'objet d'une circularisation annuelle.

4.2.2.3. Acteurs internes

Les Pôles et les Directions support de l'entreprise, sous l'égide de la Direction générale, de même que les filiales, mettent en place les dispositifs de contrôle interne régissant leurs activités.

Les opérations du Groupe sont principalement surveillées et contrôlées par :

- ◆ la Direction de la Sécurité, notamment en charge :
 - ◆ d'assurer l'intégrité et la sécurité des opérations de jeux dans les réseaux de distribution (physique et en ligne) dans le cadre de la lutte contre la fraude et le blanchiment et dans le cadre des certifications WLA-SCS et ISO 27001,
 - ◆ de piloter et garantir la sûreté de l'entreprise, notamment via un dispositif opérationnel de gestion des incidents critiques et une veille permanente ;
- ◆ le Pôle Performance Finances et Régulation, qui garantit et contrôle la prise en compte des enjeux de performance de l'entreprise sur l'ensemble des dimensions :
 - ◆ financière,
 - ◆ stratégique,
 - ◆ organisationnelle,
 - ◆ opérationnelle,
 - ◆ régulation,
 - ◆ projets,
 - ◆ décisionnelle ;



- ◆ la Direction Audit, Risques, Contrôle interne, Qualité et Éthique, en charge notamment, à travers de :
 - ◆ son entité Contrôle interne et Qualité, de :
 - mettre en œuvre et piloter les dispositifs de contrôle au niveau du Groupe, entre autres via des auto-évaluations par le métier,
 - accompagner les métiers sur les thématiques contrôle interne et qualité, telles que la formalisation des processus et procédures ou l'obtention et le maintien des certifications qualité,
 - ◆ son entité Risk Management, de :
 - définir et mettre en œuvre une gouvernance des risques,
 - piloter le dispositif de gestion et de traitement des risques,
 - coordonner les initiatives de gestion de risques au sein du Groupe,
 - ◆ son entité Éthique et Conformité, de construire et animer un dispositif éthique dédié pérenne et intégré, conforme à la réglementation et aux meilleures pratiques de place,
 - ◆ son entité Audit Interne, de :
 - fournir aux instances dirigeantes de l'entreprise et au Comité d'Audit une assurance sur le degré de maîtrise des opérations du Groupe, d'apporter ses conseils, sous la seule forme d'analyse, pour les améliorer et de contribuer à créer de la valeur ajoutée,
 - fournir des recommandations d'amélioration, dans un souci constant de renforcement de l'efficacité des dispositifs de fonctionnement, de contrôle interne et de couverture des risques, et en effectuer le suivi.

4.2.2.4. Acteurs externes

Contrôle de l'État

La Française des Jeux est soumise au contrôle de l'État sur les entreprises publiques constituées sous forme de sociétés commerciales, en application du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié. Ce contrôle est exercé par le ministre chargé du Budget et le ministre chargé de l'économie ou, par délégation des ministres, par la Direction du Budget et l'Agence des Participations de l'État.

Par ailleurs, en application du décret 55-733 du 26 mai 1955 relatif au Contrôle Économique et Financier de l'État, le Contrôleur Général exerce, de manière permanente au sein de La Française des Jeux et ses filiales, un contrôle portant sur l'activité économique et la gestion financière de l'entreprise.

D'autre part, le ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de toutes les activités pour lesquelles La Française des Jeux bénéficie de droits exclusifs, qu'il s'agisse des jeux de loterie commercialisés en ligne et dans son réseau physique de distribution ou des paris sportifs qu'elle propose en réseau.

Autorité de Régulation des Jeux en Ligne

Enfin, pour son activité en concurrence (les paris sportifs en ligne), La Française des Jeux est soumise au contrôle de l'ARJEL, en charge de s'assurer du respect des obligations définies par la loi du 12 mai 2010, et par les textes réglementaires qui en découlent (décrets d'application, arrêtés, décisions du collège de l'ARJEL, dossier des exigences techniques et ses annexes).

Autres autorités de contrôle

La Française des Jeux et ses filiales sont également soumises, de manière ponctuelle mais régulière :

- ◆ aux contrôles de la Cour des comptes ;
- ◆ aux vérifications de l'Inspection générale des Finances.

Enfin, La Française des Jeux et ses filiales sont soumises au contrôle des Commissaires aux Comptes, les cabinets Deloitte & Associés et PricewaterhouseCoopers Audit (PwC) qui, conformément aux normes professionnelles en vigueur, prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne pour planifier leur mission et concevoir une approche d'audit efficace. Ils sont ainsi amenés à identifier des forces et des faiblesses de contrôle interne, à la lumière desquelles ils orientent leurs travaux sur les comptes et justifient leur opinion. Ils font état de leurs conclusions sur ces points auprès du Comité d'Audit, de la Direction Finances, de la Direction Audit, Risques, Contrôle Interne, Qualité et Éthique, lors de deux réunions avec le collège des Commissaires aux Comptes après les phases de revue intérimaire et de revue finale des comptes de l'exercice.

4.2.3. Pilotage

4.2.3.1. Approche Gouvernance Risques Conformité

Une approche Gouvernance Risques Conformité est articulée autour de trois lignes de défense, 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) – IFA (Institut Français des Administrateurs) :

- ◆ la première ligne de défense est constituée des équipes opérationnelles et de leur hiérarchie, dont l'implication quotidienne est essentielle ;
- ◆ la deuxième ligne de défense regroupe l'Éthique, le Management des risques, le Contrôle Interne et la Qualité accompagnés d'entités et démarches supports ;
- ◆ la troisième ligne de défense est formée par l'Audit Interne.



4.2.3.2. Système de management intégré

Depuis 2011, La Française des Jeux a mis en place un système de management intégré.

Le système de management intégré permet à La Française des Jeux de disposer d'un cadre structurant participant à la déclinaison opérationnelle des axes stratégiques et des engagements de chacun, dans le respect des normes et standards.

Le système de management intégré du groupe La Française des Jeux s'appuie sur 7 piliers fondamentaux : Contrôle Interne (sur la base du cadre de référence de l'AMF), Qualité (sur la base de la norme ISO 9001 version 2015), Sécurité de l'Information (sur la base de la norme ISO 27001), Éthique, Développement Durable-RSE (sur la base de la norme ISO 26000), Santé et Sécurité au Travail (sur la base de la norme OHSAS 18001) et Sûreté. La dynamique de coordination avec les piliers s'est renforcée avec la démarche diversité et bien-être au travail.

Au cours de l'année 2016, La Française des Jeux a enrichi son système de management intégré et poursuivi son programme de déploiement, dans le respect de la démarche Gouvernance Risques et Conformité. La démarche d'analyse des risques et des opportunités s'est poursuivie. Les certificats portant sur la Qualité, sur la Sécurité de l'Information et sur la Santé et Sécurité au Travail ont été maintenus sur l'ensemble des périmètres respectifs en 2016.

Le déploiement se poursuivra en 2017 avec l'ambition de pérenniser les résultats déjà acquis, de renforcer les actions en cours, d'élargir leur périmètre au sein de La Française des Jeux et de ses filiales pour ainsi contribuer efficacement à la maîtrise des risques et à l'amélioration des performances du groupe La Française des Jeux.

4.2.4. Surveillance

La surveillance du dispositif de gestion de risque et de contrôle interne est exercée, d'une part, par le Conseil d'administration à travers notamment son Comité d'Audit qui s'assure de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du groupe La Française des Jeux.

D'autre part, le Comité Exécutif exerce son activité de surveillance du dispositif au travers de revues régulières des activités du Groupe, incluant des indicateurs sur la conduite des opérations, une revue des projets majeurs et quatre réunions minimum par an en format Comité des Risques.

La Direction Audit, Risques, Contrôle Interne, Qualité et Éthique participe également à cette surveillance. Sur la base de la cartographie annuelle des risques Groupe, la Direction Audit, Risques, Contrôle Interne, Qualité et Éthique élabore un programme pluriannuel, puis annuel de ses travaux, validé par le Comité d'Audit, permettant d'effectuer la revue périodique des principales activités du groupe La Française des Jeux. La Direction Audit, Risques, Contrôle Interne, Qualité et Éthique reporte de manière régulière au Comité d'Audit.

4.2.5. Reporting sur les principaux risques et dispositifs de maîtrise associés

Le chapitre suivant décline les principaux risques et dispositifs de maîtrise associés auxquels le groupe La Française des Jeux est exposé, les risques spécifiques liés à son activité d'opérateur de jeux, et les risques génériques liés à l'organisation d'un groupe.

4.2.5.1. Risques spécifiques

Le groupe La Française des Jeux se trouve exposé à des risques du fait même de son activité, notamment aux risques suivants :

- ◆ risque de contrepartie lié à l'exploitation des jeux ;
- ◆ risque d'erreur ou de fraude sur les jeux ;
- ◆ risque d'incident majeur des systèmes informatiques en lien avec les mises.

La sécurité des transactions et la rigueur des procédures de contrôle constituent pour le groupe La Française des Jeux deux impératifs incontournables. Elles répondent aux exigences d'intégrité exprimées par les pouvoirs publics et qu'attendent légitimement les joueurs. Elles sont assurées avec une fiabilité maximale grâce à la mise en œuvre de techniques informatiques élaborées et à une sensibilisation régulière des différents acteurs de l'entreprise.

Par ailleurs, le groupe La Française des Jeux participe, au sein des instances européennes et internationales regroupant les loteries d'État, à la définition de bonnes pratiques et de standards d'intervention, fondés sur les règles de droit commun en matière d'achats, de sécurité des systèmes informatiques, etc. auxquelles s'ajoutent des obligations spécifiques à l'exercice de l'activité d'opérateur de loterie.

Risque de contrepartie lié à l'exploitation des jeux

L'exploitation des jeux de loterie, ainsi que l'exploitation des paris sportifs en points de vente sont confiées à La Française des Jeux par deux décrets distincts.

Par ailleurs, l'arrêté du 30 avril 2012 relatif au programme commercial de La Française des Jeux précise les modalités selon lesquelles La Française des Jeux exerce ces missions. Il prévoit en particulier qu'avant le 31 octobre de chaque année, La Française des Jeux soumette à l'approbation du ministre chargé du Budget un programme des jeux pour l'année suivante.

En sus du programme des jeux approuvé chaque année par le ministre chargé du Budget pour l'année suivante, en particulier dans le cadre de lancements de certains jeux, La Française des Jeux transmet à l'État, au long de l'année, des dossiers relatifs aux modalités de lancement et d'exploitation de chacun de ces jeux.

Chaque jeu fait l'objet, avant lancement, d'une étude juridique de conformité avec la réglementation des jeux

notamment. L'ensemble des règlements de jeux est disponible sur www.fdj.fr et le règlement de chacun des jeux et paris sous droit exclusif est publié au *Journal Officiel*. Le règlement du jeu est le contrat de jeu entre chaque joueur et la société et, conformément aux décrets applicables aux activités sous droit exclusif, les règlements de jeux définissent les caractéristiques techniques du jeu, les conditions de participation, les montants des mises et des lots, les modalités techniques de détermination et d'attribution aux gagnants des gains ou lots, les modalités de paiement de ceux-ci et les délais de forclusion relatifs à ces paiements.

La répartition des mises des jeux entre les gagnants, les frais d'organisation, la part consacrée à la gestion des risques de contrepartie et les prélèvements publics est établie par arrêté du ministre chargé du Budget, conformément aux décrets confiant l'exploitation des jeux de loterie et de paris sportifs en point de vente.

Les risques de contrepartie résultent des écarts entre la part théorique des mises dévolue aux gagnants et le montant total des lots effectivement distribués. Ils sont couverts par un système à deux niveaux, composé par des fonds de contrepartie par jeu, et par le fonds permanent, dont les principes de fonctionnement sont définis par deux décrets.

Risque d'erreur ou de fraude sur Les jeux

Sécurité des jeux et surveillance des réseaux de distribution

Les obligations de La Française des Jeux en matière de lutte contre le blanchiment, les activités criminelles et la fraude, dans le cadre du monopole et de l'agrément pour l'offre en concurrence, conduisent cette dernière à renforcer, de façon permanente, les dispositifs de détection et de traitement d'anomalies au sein de ses opérations de jeux et de ses réseaux de distribution (points de ventes et numérique).

L'entité Sécurité des Jeux au sein de la Direction de la Sécurité a notamment pour mission :

- ◆ d'assurer l'intégrité et la sécurité des opérations de jeux dans les canaux de distribution (réseau de points de vente, canaux numériques, et inspections physiques des points de vente, via l'intervention d'inspecteurs réseau chargés de couvrir le territoire national, y compris les DOM/TOM), dans le cadre de la lutte contre la fraude et le blanchiment, ainsi que le contrôle de la régularité des accès aux jeux dans le cadre du canal numérique ;
- ◆ de garantir ainsi le respect des dispositions légales et réglementaires (obligation de vigilance, d'examen renforcé et de déclaration de soupçon à la cellule de Traitement du Renseignement et Action contre les Circuits Financiers clandestins (TRACFIN), notamment).

La Française des Jeux rend compte au ministre chargé du Budget, selon les modalités définies par celui-ci, des actions qu'elle met en œuvre pour appliquer le plan d'actions anti-fraude et anti-blanchiment tel qu'approuvé par le

ministre, et présente les actions envisagées pour l'année à venir. Ainsi, chaque année, elle communique un rapport au ministre chargé du Budget et à TRACFIN.

La Commission consultative des jeux et paris sous droits exclusifs (COJEX) est saisie, pour avis, par le ministre chargé du Budget, du plan d'actions et des actions de La Française des Jeux dans ces domaines.

Par ailleurs, pour les jeux en ligne soumis à agrément, La Française des Jeux rend compte annuellement à l'ARJEL des résultats des contrôles qu'elle réalise en matière de lutte contre les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Pour les activités relevant du monopole, elle rend compte semestriellement au Service Central des Courses et Jeux de la Police Judiciaire dans le cadre de l'application des lignes directrices anti-blanchiment mises en place le 4 avril 2013.

En 2016, plus de 31 000 inspections ont été réalisées au sein du réseau de vente par les inspecteurs du réseau. La nature de ces inspections est soit aléatoire, soit ciblée. Leur objectif est de s'assurer de la conformité des points de vente au regard des critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires.

De plus, en 2016, la surveillance des activités paris sportifs points de vente et numérique a été consolidée dans une entité dédiée du fait de la spécificité du pari à cote.

Erreur ou fraude sur Les tirages

La réalisation des tirages est effectuée en étroite relation entre La Française des Jeux et La Française d'Images lorsqu'ils sont télévisés, sous la supervision de la Direction de la Sécurité. Les tirages sont opérés sous la surveillance d'un huissier de justice, qui en certifie les résultats. Les tirages à fréquence élevée font, quant à eux, l'objet de contrôles spécifiques. La promulgation des résultats est réalisée, après contrôle, sur des outils dédiés.

Erreur ou fraude dans le cadre du paiement des lots

La Française des Jeux a mis en place des procédures de paiement des lots strictes pour s'acquitter des obligations issues du décret n° 2015-741 du 24 juin 2015 pris pour l'application de l'article L. 112-6 du Code monétaire et financier relatif à l'interdiction du paiement en espèces de certaines créances et du décret n° 2015-1858 du 30 décembre 2015. Afin de maîtriser la sécurité des flux financiers, La Française des Jeux limite les paiements des petits lots en espèces en instaurant des seuils, inférieurs aux seuils légaux actuels, au-delà desquels les paiements s'effectuent obligatoirement par chèque ou par virement. Courant 2014, le seuil de paiement des petits lots en espèces a encore été abaissé afin de limiter la circulation des espèces dans les points de vente et d'assurer la traçabilité des opérations de paiement. Les gros lots sont payés dans le respect des conditions de confidentialité et de sécurité requises. Les paiements de lots au-delà d'un seuil de 500 000 € ne sont effectués qu'après une analyse approfondie.

Incident majeur des systèmes d'information en lien avec les mises

Ce chapitre traite du risque d'incident majeur dans la capacité des systèmes d'information à collecter ou traiter les prises de jeux, et son impact en termes de perte de mises, de réputation et de capital-confiance auprès des joueurs.

Systèmes d'information

Les systèmes d'information sont au cœur de l'activité de La Française des Jeux. Soumis à des procédures de fonctionnement strictes, ils permettent l'exploitation de l'ensemble des jeux de La Française des Jeux. Ils sont gérés par le Pôle Technologie Développement et International. La Direction de la Sécurité veille par ailleurs à la correcte mise en œuvre des principes sécuritaires de La Française des Jeux à travers notamment l'utilisation de dispositifs au niveau de l'état de l'art et expertisés.

Sécurité de l'information

La sécurité et l'intégrité sont des enjeux majeurs pour La Française des Jeux, qui est soumise aux obligations du Code monétaire et financier concernant la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme et de la loi d'ouverture et de régulation du 12 mai 2010.

Fin 2008, La Française des Jeux a obtenu sa mise en conformité avec le règlement imposé par la WLA, baptisé « norme WLA SCS – Security Control Standard : 2006 », requérant :

- ◆ la mise en œuvre d'un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) défini par la norme internationale ISO 27001 ;
- ◆ le respect de 72 mesures de contrôle sectorielles propres au secteur des jeux ;
- ◆ le respect des critères spécifiques des loteries partenaires du jeu Euro Millions.

À travers sa certification ISO 27001, La Française des Jeux s'impose de maintenir un processus d'amélioration continue, assurant ainsi la sécurité et l'intégrité des Systèmes de Management et de Sécurité de l'Information (SMSI),

En 2014, La Française des Jeux a obtenu une recertification complète WLA SCS : 2012/ISO 27001 : 2013 sur l'ensemble de ses activités.

4.2.5.2. Risques génériques

La Française des Jeux doit faire face, comme toutes les entreprises, à un certain nombre de risques « génériques », indépendamment des spécificités liées à ses activités.

Efficacité de la gouvernance

L'entreprise procède annuellement à l'actualisation de son plan d'affaires. Un cadrage économique et financier de l'année à venir est élaboré à partir de ces travaux pour la construction du budget. Ce dernier est préparé par les directions opérationnelles sous le pilotage du Pôle Performance Finances et Régulation, approuvé par la Direction générale, avant d'être validé par le Conseil d'administration. Au cours de l'exercice, l'entreprise procède à un certain nombre d'actualisations de son budget, appelées prévisions de fin d'année (PFA), qui sont soumises à l'approbation de la Direction générale.

Par ailleurs, des *reportings* mensuels sont établis par la Direction du Pilotage de la Performance afin d'apporter un éclairage exhaustif au management sur la base des clôtures mensuelles et des informations remontées par les directions. Ces *reportings* permettent le suivi régulier de la réalisation des objectifs établis au budget et dans la feuille de route des projets, et des indicateurs opérationnels.

Un tableau de bord stratégique est présenté mensuellement à la Direction générale, lui permettant de suivre la mise en œuvre de la stratégie.

Pilotage des filiales

Les sociétés du groupe La Française des Jeux, à l'exception de la Société de Gestion de L'Échappée, de la Beijing Zhongcai Printing Co Ltd, de la société Services aux Loteries en Europe et de la société National Lotteries Common Services, pour lesquelles La Française des Jeux détient uniquement une participation, sont dirigées par des représentants de La Française des Jeux. Leur stratégie est coordonnée avec celle de La Française des Jeux.

Le *reporting* des filiales est formalisé de manière trimestrielle, afin de fournir au management une visibilité régulière sur l'activité des filiales et les décisions structurantes.

Les filiales recourent, autant que de besoin, aux services support de La Française des Jeux que sont la comptabilité, les achats, le juridique, les ressources humaines. Leurs activités entrent par ailleurs systématiquement dans le champ d'intervention de la Direction Audit, Risques, Contrôle Interne, Qualité et Éthique.



Élaboration de l'information financière et comptable de la société mère

Organisation de la fonction comptable et financière

L'information comptable et financière est élaborée par le Pôle Performance Finances et Régulation, rattaché à la Direction générale de La Française des Jeux, et particulièrement par les entités suivantes :

- ◆ la Direction Comptabilités et Trésorerie garantit la régularité et la sincérité des états financiers individuels et consolidés, rend compte de la situation financière du Groupe auprès des instances de gouvernance ;
- ◆ la Direction Pilotage de la Performance, assistée de contrôleurs de gestion affectés à chaque direction et filiale, analyse les résultats sur un axe analytique ;
- ◆ la Direction de la Régulation et des Affaires Européennes s'assure de la conformité aux textes réglementaires de la répartition des mises de chaque jeu, ainsi que de l'intégrité financière des jeux.

La loi du 12 mai 2010 impose aux opérateurs de jeux en ligne d'établir dans leur comptabilité interne des comptes séparés respectivement au titre des jeux et paris proposés dans le cadre des agréments délivrés au titre de la loi et au titre des autres activités en France et à l'étranger. Pour les opérateurs titulaires de droits exclusifs comme La Française des Jeux, la séparation des comptes vise la séparation des comptes des activités en monopole et des activités en concurrence. Ainsi, La Française des Jeux produit chaque année, dans le cadre de sa comptabilité analytique, des comptes d'exploitation séparés pour son activité ParionsSport en Ligne.

Références générales

Depuis le 31 décembre 2008, les comptes consolidés du groupe La Française des Jeux sont établis conformément au référentiel comptable international IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté par l'Union européenne.

◆ **Procédure d'arrêté des comptes**

Une note de clôture est émise chaque année. Elle précise le calendrier des principales échéances et identifie les éventuels changements législatifs impactant l'arrêté comptable. Un *reporting* des points en suspens est établi quotidiennement afin de s'assurer de l'absence de points de blocage et d'en contrôler le suivi.

◆ **Périodicité des arrêtés**

L'entité Reporting Financier Groupe établit un arrêté des comptes consolidés semestriel. La clôture des comptes de La Française des Jeux et du Groupe est réalisée au 31 décembre de chaque année.

◆ **Procédures de maîtrise et de collecte des engagements hors bilan**

Les procédures prévoient la mise à jour systématique de la liste des engagements hors bilan lors de la signature de tout nouveau contrat, convention ou autre opération devant être mentionnée. La Française des Jeux procède à une mise à jour annuelle de ses engagements hors bilan.

Établissement de comptes périodiques

Un *reporting* mensuel est diffusé chaque mois. Des comptes consolidés sont par ailleurs établis à la fin du premier semestre.

Procédures d'élaboration de la consolidation des comptes

Les principes de consolidation sont présentés dans le rapport financier. Les comptes consolidés établis à la fin du premier semestre et en fin d'exercice par la Direction Comptabilités et Trésorerie sont arrêtés par le Conseil d'administration. Ils font l'objet d'une certification annuelle, ainsi que de travaux de revue limitée sur l'information financière semestrielle par les Commissaires aux Comptes.

4.3. Conclusions



Malgré l'absence de garantie absolue inhérente à tout système de contrôle, le fonctionnement collégial en Conseil d'administration, avec le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et des Rémunérations, le Comité Développement Durable, le Comité de la Stratégie, les instances de Direction générale, l'ensemble des Présidents de filiales, les entités de contrôle internes et externes, ainsi que les actions menées ou en cours, telles que décrites dans le présent rapport, démontrent la volonté du groupe La Française des Jeux de mettre en œuvre un contrôle interne efficace et conçu pour être amélioré en permanence.

Par ailleurs, le groupe La Française des Jeux a entrepris des démarches globales de progrès et de performance visant notamment à optimiser les synergies sur ses lignes de

défense que sont l'éthique, le management des risques, le contrôle interne, la qualité et l'audit interne. L'approche gouvernance, risques, conformité, qui se met en place progressivement, constitue une boucle d'amélioration continue qui vise à renforcer l'identification des principaux risques au regard de la stratégie du Groupe, ainsi que les liens entre les travaux liés à la gestion des risques, au contrôle interne et à la qualité, en cohérence avec le plan d'audit interne pluriannuel du Groupe.

Le groupe La Française des Jeux s'engage à poursuivre la mise en œuvre, au fil des exercices, d'un dispositif toujours renforcé d'analyse du contrôle interne et d'y apporter les éventuelles améliorations qui seraient jugées nécessaires, dans une démarche continue de progrès.



NOTES

NOTES

NOTES

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Crédits photos : Tristan Paviot

Conception et réalisation :  LABRADOR (couverture, ouvertures et chiffres-clés )

LA FRANÇAISE DES JEUX

SIÈGE SOCIAL
126 RUE GALLIENI
92643 BOULOGNE-BILLANCOURT CEDEX
01 41 10 35 00

WWW.GROUPEFDJ.COM



Chaque jour est une chance.