



RAPPORT
D'ACTIVITÉ
INTÉGRÉ
2019



SOMMAIRE

1	Le groupe FDJ en un clin d'œil	
	Stéphane Pallez, Présidente directrice générale	2
	L'histoire de FDJ	4
	Un modèle opérationnel pour rendre plus agiles les modes de fonctionnement	5
	Les indicateurs financiers et extra-financiers	6
	Les chiffres clés : un Groupe performant	8
2	Un modèle de croissance durable	
	Une année riche en faits marquants	12
	FDJ, un acteur de référence sur son marché	14
	Un modèle d'affaires résilient	16
3	Des jeux responsables et des ambitions internationales	
	Une offre de loterie enrichie	20
	Une activité de paris sportifs en croissance	22
	Le développement d'activités adjacentes	24
	Un réseau de distribution inégalé en France	26
	Des technologiques de pointe, atout stratégique du Groupe	28
4	L'engagement, pilier central du modèle de FDJ	
	Les collaborateurs au cœur du groupe FDJ	32
	Le sens de l'intérêt général, intimement lié à nos origines	34
	Du sport au patrimoine : une entreprise utile à tous	36
5	Une gouvernance au service d'un développement pérenne du Groupe	
	Le Conseil d'administration	40
	Le Comité de pilotage de l'activité	42
	Le Comité de direction générale	43
	Organigramme du groupe FDJ	44

2019, une année historique pour le groupe FDJ, avec le succès de sa privatisation



L'année 2019 restera dans l'histoire de La Française des Jeux (FDJ). Elle lui a d'abord permis, dans le cadre de sa privatisation en novembre, d'ouvrir son capital à près de 500 000 actionnaires particuliers, mais aussi à de grands investisseurs institutionnels français et internationaux. Quant aux salariés, ils sont 81 % à avoir acheté des actions. Dorénavant, les actionnaires individuels détiennent 60 % du capital, les actionnaires historiques (associations d'anciens combattants) 15 % et les salariés 4 %, alors que l'État en conserve plus de 20 %.

Cette année a également été marquée par une très forte croissance de l'ensemble des activités (loterie et paris sportifs) sur tous les canaux de vente physique et digital avec des mises de 17, 2 milliards d'euros, soit une hausse de 9 %. Le Groupe a réalisé une excellente performance économique et financière. Ces résultats permettent d'envisager avec une confiance renouvelée le déploiement de la stratégie de croissance durable arrêtée, dans le respect des engagements en matière de RSE et de jeu responsable.

Dans le contexte de crise sanitaire d'ampleur inédite que la France a traversé au cours des derniers mois, la priorité du groupe FDJ a été la santé de ses collaborateurs, de ses clients et de ses partenaires du réseau de vente. Dès mi-février, un plan de continuité de l'activité a été déclenché afin de garantir les meilleures conditions de sécurité et de travail des collaborateurs, et de maintenir la continuité de l'exploitation, notamment au niveau du système d'information et de la chaîne logistique du Groupe.

Pour Stéphane Pallez, Présidente directrice générale du groupe FDJ : « Depuis le début de cette crise sanitaire sans précédent, le groupe FDJ a renforcé sa mobilisation pour en limiter les effets sur l'entreprise, ses salariés et ses parties prenantes, dans un esprit de responsabilité et de solidarité. Cette situation exceptionnelle a d'ores et déjà des effets très significatifs sur l'activité de l'entreprise. C'est pourquoi, nous avons décidé de mettre en place un plan d'économies substantiel pour en limiter l'impact sur les résultats de l'entreprise, tout en préservant sa capacité à relancer l'ensemble de ses activités dès que ce sera possible. Parallèlement, nous continuons à prendre des initiatives concrètes pour être aux côtés de nos parties prenantes et notamment de nos détaillants. Dans ce contexte, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale du 18 juin de maintenir le versement de dividendes sur les résultats 2019 mais d'en diminuer le montant de 30 %, en raison des incertitudes sur la durée et l'ampleur des conséquences de la crise actuelle (année 2020). »

STÉPHANE PALLEZ, PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE



Un Groupe
**performant,
responsable
et utile à tous**



FDJ est dorénavant une entreprise cotée, comment le Groupe s'est-il préparé à ce passage important ? Quelles sont les évolutions à attendre en 2020 ?

Stéphane Pallez : FDJ travaille de longue date à cette transformation. Ce n'est donc pas une révolution mais le couronnement d'une évolution. Nous avons depuis cinq ans repensé la stratégie de l'entreprise et nous nous sommes également préparés au nouveau cadre de régulation. Nous sommes un peu comme ces sportifs

qui, après une longue préparation, courent le marathon et donnent le meilleur d'eux-mêmes dans le sprint final !

L'année 2020 est l'occasion de démontrer la pertinence de cette approche. Nous avons fait évoluer notre Conseil d'administration avec la nomination de cinq administrateurs indépendants sur un total de quatorze. Toute la diversité de nos actionnaires est ainsi représentée. C'est un atout important pour l'entreprise. Dorénavant coté, le Groupe a tenu sa première assemblée générale le 18 juin.

Près de 500 000 actionnaires individuels, 81 % de collaborateurs actionnaires et de nombreux investisseurs français et internationaux vous imposent-ils de nouveaux devoirs ?

S.P. Nous sommes fiers que de très nombreux particuliers, dont beaucoup sont devenus actionnaires pour la première fois, nous aient fait confiance. Avant même son introduction en Bourse, FDJ rendait des comptes à ses actionnaires. Mais il est vrai que nous avons, aujourd'hui, de nouvelles responsabilités et de nouvelles obligations de transparence vis-à-vis des marchés. Toutefois, nous voulons aller au-delà pour partager avec nos actionnaires ce qu'est l'entreprise FDJ et construire avec eux une relation durable.

Pendant la privatisation, la richesse de votre réseau de distribution a été mise en avant. Comment comptez-vous le consolider, voire le développer ?

S.P. Notre présence sur l'ensemble du territoire, grâce à notre réseau de détaillants, fait partie de nos actifs les plus précieux. Nous avons beaucoup investi dans sa modernisation ces dernières années. Nous poursuivrons ce travail car la force de notre réseau est essentielle, non seulement à la mise en œuvre de notre stratégie de développement, mais aussi au dynamisme économique local. En 2019, nous avons stabilisé le nombre de points de vente au-dessus de 30 000. C'est le fruit à la fois d'une politique continue de transformation et d'une relation constructive avec nos détaillants. D'ici à cinq ans, de nouveaux services seront proposés au sein du réseau, à l'image du service d'encaissement d'impôts et d'amendes pour le compte des finances publiques, lancé en 2020.

Comment comptez-vous poursuivre la stratégie de diversification ? En quoi consiste-t-elle ?

S.P. Notre stratégie de diversification s'appuie sur l'ensemble de nos actifs, en particulier nos savoir-faire et, encore une fois, notre réseau unique en France. Nous vendons déjà nos services à l'international à d'autres opéra-

teurs de loterie ; nous investissons pour offrir de nouveaux services au sein de notre réseau de distribution ; et nous explorons de nouveaux axes de développement dans le domaine du divertissement.

En quoi votre infrastructure technologique contribue-t-elle à votre ambition de demeurer un leader européen responsable ?

S.P. Comme nous l'avons dit lors de notre introduction en Bourse, le jeu responsable est le pilier de notre modèle de croissance durable. Notre infrastructure technologique est un vecteur particulièrement puissant pour intégrer cette dimension RSE (Responsabilité sociétale d'entreprise) dans l'ensemble du Groupe. C'est aussi la condition sine qua non pour développer nos activités digitales et mieux appréhender les comportements des joueurs, grâce à des outils numériques que nous avons développés à cet effet comme Playscan et des modérateurs de jeu leur permettant de se fixer des limites.

En une phrase, à quoi ressemblera le groupe FDJ en 2025 ?

S.P. Fidèle à ses racines historiques, intimement liées à l'intérêt général, FDJ continuera d'incarner ce positionnement unique dans une optique de croissance durable : un Groupe performant, responsable et utile à tous.

**« Le jeu responsable
est le pilier
de notre modèle
de croissance durable »**

L'HISTOIRE DE FDJ UNE ENTREPRISE UTILE À TOUS DEPUIS 1933

De La Loterie nationale à aujourd'hui

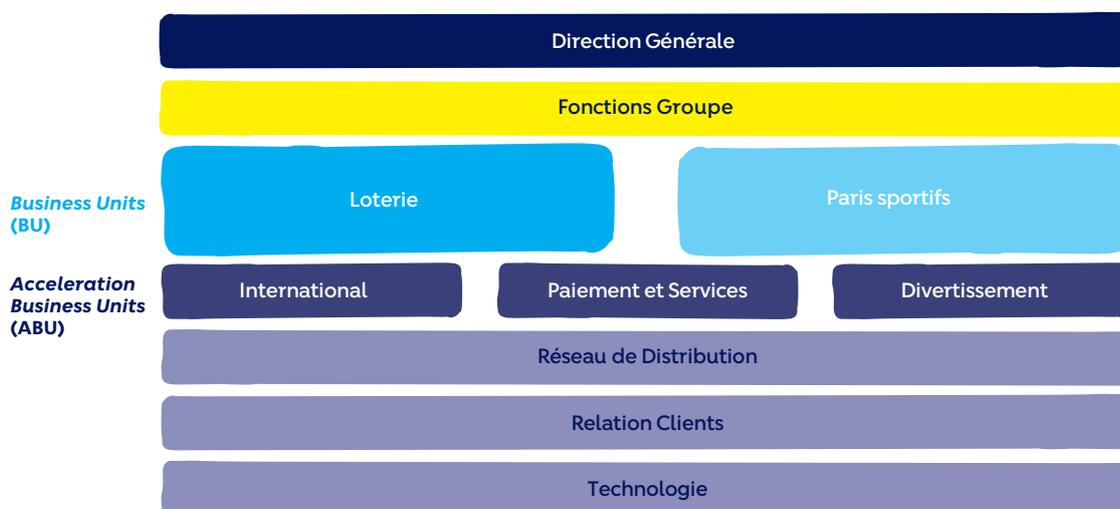


UN MODÈLE OPÉRATIONNEL POUR RENDRE PLUS AGILES LES MODES DE FONCTIONNEMENT

Les *Business Units** et les *Acceleration Business Units*** gèrent respectivement les activités déjà bien développées, et les activités encore peu matures.

FDJ a mis en place une organisation opérationnelle afin de mettre en œuvre sa stratégie.

- Deux unités opérationnelles (Business Units) ont pour rôle de conduire les activités historiques du Groupe relevant de la régulation des jeux d'argent et de hasard par l'Autorité nationale des jeux (ANJ).
- Trois unités opérationnelles en développement (Acceleration Business Units) ont la responsabilité d'activités encore peu matures hors régulation des jeux d'argent et de hasard par l'ANJ, et disposant d'enjeux spécifiques.
- Trois fonctions transverses (clients, commercial et technologie) ont pour rôle de faciliter la mise en œuvre de la stratégie.
- Les fonctions Groupe ont pour rôle de définir la politique générale et de garantir sa cohérence globale. Au sein de ces fonctions se trouvent notamment la Direction Finances, Performance & Stratégie, la Direction Communication & RSE, la Direction Innovation et la Direction Expérience Collaborateur & Transformation.



* Activité opérationnelle.

** Activité en cours de développement, adjacente au cœur de métier du groupe FDJ.

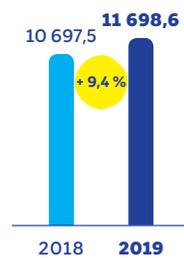
UNE ANNÉE 2019 EXCEPTIONNELLE

INDICATEURS FINANCIERS

MISES
(EN MILLIONS D'EUROS)



**PART REVENANT
AUX GAGNANTS**
(EN MILLIONS D'EUROS)



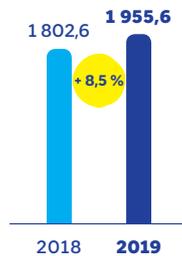
PRODUIT BRUT DES JEUX
(EN MILLIONS D'EUROS)



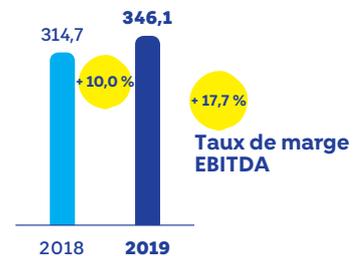
PRÉLÈVEMENTS PUBLICS
(EN MILLIONS D'EUROS)



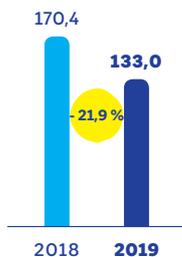
CHIFFRE D'AFFAIRES
(EN MILLIONS D'EUROS)



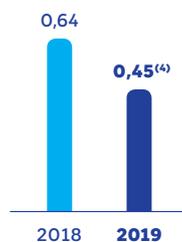
EBITDA⁽¹⁾
(EN MILLIONS D'EUROS)



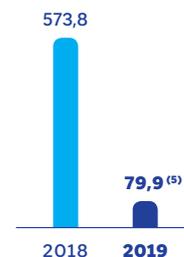
RÉSULTAT NET⁽²⁾
(EN MILLIONS D'EUROS)



DIVIDENDES⁽³⁾
(EN EUROS)



EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE
(EN MILLIONS D'EUROS)



(1) EBITDA = résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements.

(2) Le résultat 2019 tient compte d'éléments non courants, notamment les coûts liés à l'introduction en Bourse.

(3) Sur la base de 191 000 000 actions.

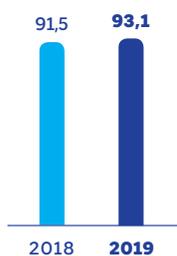
(4) Le montant des dividendes sera validé lors de l'assemblée générale du 18 juin.

(5) Placements et trésorerie nette diminués, en particulier, des fonds joueurs clos à compter du 1^{er} janvier 2020 et restant à verser à l'État, et de la dette de 380 millions d'euros envers l'État au titre des droits exclusifs accordés sur 25 ans.

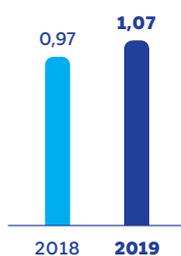
INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

JEU RESPONSABLE

TAUX DE CONFORMITÉ GLOBALE SUR LES CRITÈRES JEU RESPONSABLE ET SÉCURITÉ (EN %)

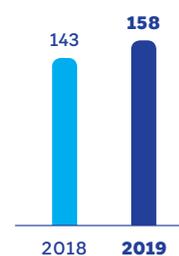


SOMMES REVERSÉES DANS LE CADRE DES PARTENARIATS JEU RESPONSABLE (EN MILLIONS D'EUROS)



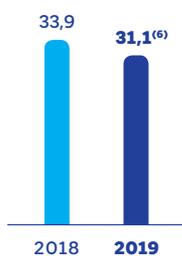
INTÉGRITÉ

NOMBRE DE DÉCLARATIONS AUPRÈS DE TRACFIN

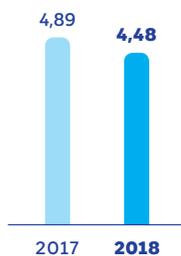


RESSOURCES HUMAINES

PART DES FEMMES DANS LA LIGNE MANAGÉRIALE (EN %)

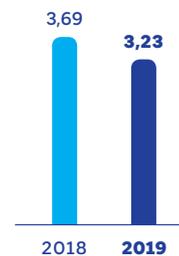


TAUX D'EMPLOI GLOBAL HANDICAP⁽⁷⁾ (EN %)



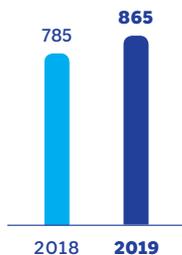
SOLIDARITÉ

MONTANT DES SOUTIENS FINANCIERS ACCORDÉS PAR LA FONDATION D'ENTREPRISE FDJ⁽⁸⁾ (EN MILLIONS D'EUROS)

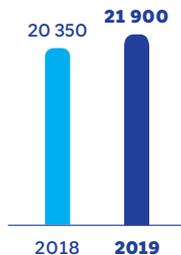


TERRITOIRES

MONTANT DES COMMISSIONS VERSÉES AUX DÉTAILLANTS (EN MILLIONS D'EUROS)

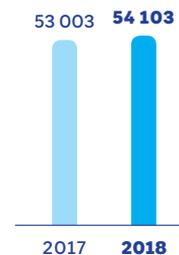


CONTRIBUTION DE FDJ⁽⁹⁾ À LA FILIÈRE BAR-TABAC-PRESSE (NOMBRE D'EMPLOIS)



ENVIRONNEMENT

ÉMISSIONS CARBONE (ADEME)⁽¹⁰⁾ (EN TONNES ÉQUIVALENT CO₂)



(6) Baisse liée à l'intégration de Sporting Group dont le taux des femmes dans la ligne managériale est plus faible. Sans Sporting Group le taux serait de 35,5%.

(7) Emplois directs et achats auprès du secteur protégé.

(8) Dans le cadre d'une dotation globale de 18 millions d'euros (2018-2022).

(9) Source : étude sur l'impact économique et social de FDJ réalisée par le BDO Bipe (Bureau d'informations et de prévisions économiques).

(10) Agence de la transition écologique.

UN GROUPE PERFORMANT

2^e LOTÉRIE EUROPÉENNE	plus de 30 000 POINTS DE VENTE	17,7 % TAUX DE MARGE EBITDA
+ 9,0 % par rapport à 2018 MISES 17,2 MILLIARDS D'EUROS	+ 38,6 % par rapport à 2018 MISES NUMÉRISÉES (1) 3,4 MILLIARDS D'EUROS SOIT 20 % DES MISES	+ 7,4 % par rapport à 2018 MISES EN POINT DE VENTE 16,1 MILLIARDS D'EUROS

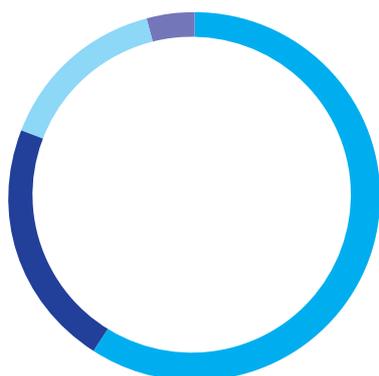
Croissance portée par toutes les activités

+ 7,2 % par rapport à 2018 DONT LOTÉRIE 13 684,4 MILLIONS D'EUROS	+ 16,1 % par rapport à 2018 DONT PARIS SPORTIFS 3 537,8 MILLIONS D'EUROS
5 479,8 Jeux de tirage + 6,4 % par rapport à 2018	8 204,6 Jeux instantanés + 7,7 % par rapport à 2018

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

UN GROUPE PERFORMANT

Actionnariat Répartition du capital au 31/12/2019



58,9 %
Actionnaires individuels
et institutionnels ^{(2) (3)}

21,9 %
État français

14,8 %
Associations d'anciens
combattants

4,4 %
Salariés et anciens salariés

2 540

COLLABORATEURS
(collaborateurs en CDD et CDI
dans le Groupe au 31/12/2019)

A1 +

**NOTE DE
VIGEO EIRIS ⁽⁴⁾**

+ 8,5 %
par rapport
à 2018

CHIFFRE D'AFFAIRES

1 956

MILLIONS D'EUROS

99 ⁽⁵⁾

100

sur l'index de l'égalité
femmes-hommes

Contribution de **5,7** MILLIARDS D'EUROS AU PIB 2019

53 700 emplois
pérennisés ou créés, dont **21 900** dans le réseau

10 %

du budget d'achats
d'espaces télévisés consacrés
au Jeu Responsable et
en particulier à la prévention
du jeu des mineurs

(2) Le 8 janvier 2020, Predica (filiale du Crédit Agricole Assurances) a annoncé détenir 5 % du capital de FDJ.

(3) Dont 19 % environ d'actionnaires individuels à l'introduction en Bourse.

(4) Cette note ne résulte pas de la méthode d'évaluation applicable aux émetteurs cotés. Elle n'est donc pas strictement comparable aux notes qui leur sont attribuées (notamment les critères de gouvernance ne portent pas sur les mêmes principes d'action et n'évaluent pas les mêmes risques).

(5) Valable uniquement pour FDJ SA.

Un modèle de croissance **durable**



Grâce à son modèle d'affaires et à sa position de référent en matière de jeux d'argent et de hasard, FDJ a bâti un modèle de croissance dans la durée.

Le groupe FDJ a été privatisé en novembre dernier et a annoncé des résultats excellents pour 2019. Il s'est doté de moyens importants pour poursuivre son développement.

UNE ANNÉE RICHE EN FAITS MARQUANTS

L'année de la privatisation

2019 restera une année historique pour la Française des Jeux (FDJ), avec sa privatisation par voie d'introduction en Bourse. L'opération est un franc succès avec l'arrivée de près de 500 000 actionnaires individuels et la participation de 81 % des collaborateurs du Groupe. Plus de la moitié du capital est détenu par les actionnaires individuels et institutionnels, alors que la part de l'État est passée de 72 % à plus de 20 %. Les actionnaires historiques en détiennent près de 15 % et les collaborateurs plus de 4 %.



2019 a également permis au Groupe d'enregistrer des résultats excellents. À l'origine de ce succès, une très forte croissance de toutes les activités : la loterie (tirage et jeux instantanés) et les paris sportifs. Globalement, l'ensemble des mises a crû de 9% en 2019. Les paris sportifs ont augmenté de plus de 16 % et, ce, alors qu'il y avait moins de manifestations sportives de très grande ampleur. Par ailleurs, les jeux de tirage ont bénéficié de plusieurs cycles longs, c'est-à-dire des tirages consécutifs sans jackpot gagnant, favorisant des mises additionnelles pour les tirages suivants.

Fort de ce dynamisme, de la solidité de son bilan et de son nouveau modèle opérationnel, le groupe FDJ publie de bons résultats. L'EBITDA s'est ainsi établi à 346 millions d'euros, en progression de 8,6 % par rapport à 2018, avec une marge d'EBITDA stable à 17,7 % pour un chiffre d'affaires de 1 956 millions d'euros, soit une croissance de 8,5 %.

Le résultat net s'établit à 133 millions d'euros, en retrait par rapport à 2018, notamment en raison des coûts liés à l'introduction en Bourse.



PASCAL CHAFFARD

*Directeur général adjoint
Finances, Performance
& Stratégie*

Comment la RSE participe-t-elle à la création de valeur ?

La RSE est au cœur même de notre modèle de création de valeur qui est fondé sur une progression régulière et durable sur le moyen terme. Ce n'est donc pas un hasard si FDJ consacre 10 % de ses achats d'espaces à des campagnes publicitaires TV promouvant le jeu responsable. Ce n'est pas un hasard non plus, si nous avons obtenu, en 2019, la note de A1+ de la part de l'agence de notation extra-financière Vigeo Eiris. Nous sommes fiers de dégager de bons résultats et, encore plus, que ceux-ci soient pérennes, tout en assumant pleinement notre responsabilité liée à notre activité de jeux d'argent.



PRÈS DE
500 000
 ACTIONNAIRES INDIVIDUELS
 lors de l'introduction en Bourse

Les perspectives 2020

2020 sera l'occasion pour le Groupe de poursuivre, en cohérence avec sa stratégie 2025, ses projets de développement 2020.

- Consolidation de la croissance de l'activité loterie avec notamment, en matière de jeux de tirage, le relancement d'Euromillions en février 2020, et grâce à de nombreux lancements et relancements de jeux instantanés.
- Accélération de la croissance sur les paris sportifs en continuant à gagner des parts de marché en ligne et en continuant à engendrer une croissance régulière en points de vente, en particulier avec l'augmentation de l'offre et le renforcement de son attractivité.
- Renforcement des activités adjacentes, à l'international par la poursuite de l'intégration de Sporting Group, par la mise en œuvre des services B2B et des synergies en matière de paiement et services avec le déploiement de l'offre de la Direction générale des finances publiques (DGFIP), par la finalisation de l'acquisition de Bimedia ; et par la poursuite des initiatives en matière de divertissement, notamment dans le eSport.

Par ailleurs, les investissements informatiques permettront d'améliorer la connaissance des clients, de manière à leur proposer des offres toujours plus pertinentes, mais aussi d'améliorer la détection des joueurs pouvant présenter une pratique excessive de jeu. Enfin, ils permettront au Groupe de proposer de nouveaux jeux de façon à étoffer l'offre et à élargir sa base de clients.

Mi-février 2020, au moment de la publication de ses résultats 2019, FDJ visait sur l'exercice 2020, par rapport à une base comparable 2019 retraitée, une hausse des mises supérieure à 5 %, une croissance du chiffre d'affaires de 5 % et une marge d'EBITDA de plus de 20 %. Compte tenu de la crise sanitaire actuelle, ces objectifs sont suspendus. Le Groupe communiquera dès que possible ses nouvelles perspectives 2020. Toutefois, FDJ confirme son objectif de distribution de 80 % de son résultat net consolidé pour l'exercice 2020, sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale annuelle des actionnaires.

Au fil de son histoire, FDJ a construit un modèle solide, qui s'appuie à la fois sur la diversification et la complémentarité de son offre. Le Groupe entend capitaliser sur cette expertise et ce savoir-faire uniques pour poursuivre sa dynamique de croissance.

DE NOUVELLES MESURES FISCALES

En 2019, l'adoption de la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) a été l'occasion de revoir de façon assez fondamentale la politique fiscale de l'État à l'égard des jeux de FDJ. La loi entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020, prévoit un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs, en points de vente comme en ligne. L'assiette des prélèvements fiscaux et sociaux est désormais constituée du produit brut des jeux (PBJ) et non plus des mises. En 2019, FDJ a contribué au budget de l'État à hauteur de 3,9 milliards d'euros (3,8 milliards d'euros de contribution aux finances publiques et 100 millions de dividendes).

Grâce à son modèle d'affaires unique, le Groupe bénéficie d'une place de choix parmi les acteurs mondiaux du secteur des jeux d'argent et de hasard.

FDJ, UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE SUR SON MARCHÉ

FDJ, leader des jeux d'argent et de hasard en France

Deuxième loterie européenne et quatrième loterie mondiale en termes de Produit brut des jeux (PBJ), le groupe FDJ est le leader des jeux d'argent et de hasard en France, avec plus de 50 % d'un marché dynamique dont le PBJ s'élève à près de onze milliards d'euros en 2019. Parmi les opérateurs de loteries cotés, FDJ se situe même largement en tête, tant au regard du PBJ que de la taille de son réseau de distribution ou de ses perspectives de croissance.

Au niveau mondial, le groupe FDJ est donc très bien placé parmi ses concurrents, à périmètre équivalent. En Europe, seul l'Italien Lottomatica est mieux classé avec un PBJ de l'ordre de 6,2 milliards d'euros en 2018, tandis que celui de FDJ est de 5,1 milliards d'euros. En troisième position figure l'opérateur britannique Camelot, puis un autre britannique, GVC et, enfin, l'Espagnol Loteria y Apuestas. À noter que le marché mondial des jeux d'argent et de hasard a représenté 451,3⁽¹⁾ milliards de dollars en 2018 contre 412,6⁽²⁾ milliards de dollars en 2014.

Par ailleurs, avec une note de A1+⁽³⁾ délivrée par l'agence de notation Vigeo Eiris pour l'ensemble de ses performances extra-financières, le groupe FDJ se situe parmi les 5 % des entreprises mondiales les mieux notées, et détient la meilleure note du sous-secteur des opérateurs cotés de jeux d'argent.

En France, le groupe FDJ est titulaire de droits exclusifs pour l'exploitation des jeux de loterie en points de vente et en ligne, ainsi que pour l'exploitation des paris sportifs en points de vente. Ces droits exclusifs ont d'ailleurs été confortés par la loi Pacte à l'occasion de la refonte du cadre de régulation des jeux d'argent et de hasard. En revanche, les activités de paris sportifs en ligne sont exercées en concurrence avec d'autres opérateurs.

2^e
LOTÉRIE
EUROPÉENNE

4^e
LOTÉRIE
MONDIALE

(1) Soit près de 249 milliards d'euros.

(2) Soit près de 311 milliards d'euros.

(3) Cette note ne résulte pas de la méthode d'évaluation applicable aux émetteurs cotés. Elle n'est donc pas strictement comparable aux notes qui leur sont attribuées (notamment les critères de gouvernance ne portent pas sur les mêmes principes d'action et n'évaluent pas les mêmes risques).

(4) Étude réalisée par Médiamétrie pour FDJ.

LE MARCHÉ FRANÇAIS

En France, le secteur des jeux d'argent et de hasard est fortement régulé. Cinq formes principales de jeux sont autorisées et exploitées sous droits exclusifs ou en concurrence :

- la loterie (tirage et jeux instantanés) ;
- les paris sportifs ;
- les paris hippiques ;
- le poker ;
- les casinos (machines à sous, tables de jeu).

Selon le Baromètre Marché Clients 2019⁽⁴⁾, le marché français des jeux d'argent compte environ 27 millions de joueurs, dont 24,3 millions pour la loterie, 5,2 millions pour les paris sportifs, 2,6 millions pour les paris hippiques, 1,9 million pour le poker et 1,8 million pour le casino.

Le marché français des paris sportifs en ligne connaît une croissance plus rapide que celui des paris sportifs en points de vente, avec de très fortes évolutions en termes de taille et de nombre d'opérateurs agréés, depuis la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne. Les paris sportifs en ligne, les paris hippiques en ligne et le poker en ligne sont concernés.

Au 31 décembre 2019, treize opérateurs de paris sportifs en ligne étaient agréés.



Continuer à gagner des parts de marché

Au-delà de la dynamique globale des segments sur lesquels le Groupe se positionne, le marché français des jeux d'argent et de hasard présente d'importants leviers de croissance, notamment en raison d'un niveau des dépenses par joueur modéré, en comparaison avec la plupart des pays européens. Le PBJ annuel par habitant⁽¹⁾ représente, en effet, 191 euros en France (soit 0,6 % du revenu net d'impôt).

Parallèlement, l'évolution réglementaire intervenue aux États-Unis ouvre de nouvelles perspectives de développement pour le Groupe. D'ici à 2023, le marché américain de paris sportifs pourrait représenter un PBJ de l'ordre de 5,2 milliards d'euros (selon les estimations de Gambling Compliance).

Dynamisme du marché du jeu

En France, si le Groupe est particulièrement bien placé pour gagner des parts de marché, c'est aussi parce que le marché des jeux d'argent et de hasard français est l'un des plus dynamiques en Europe, avec une croissance annuelle attendue de 3,7 % en moyenne entre 2019 et 2024. À la différence de la plupart des autres pays européens, le marché français devrait effectivement croître régulièrement pour atteindre 13 milliards d'euros de PBJ d'ici à 2024.

(1) Source H2GC.

Pertinence de son positionnement

Le positionnement de FDJ sur les segments les plus porteurs du marché combiné à sa taille, aussi bien en termes du réseau de points de vente que de nombre de joueurs, et la richesse de son offre (loterie, paris sportifs en points de vente et en ligne) constituent des atouts essentiels pour accompagner sa stratégie de croissance. Son modèle extensif de jeu repose, en effet, sur une large population de joueurs misant des sommes raisonnables. Pour sa part, le marché mondial des paris sportifs devrait continuer de croître pour atteindre 2,6 milliards d'euros d'ici à 2024, avec un taux de croissance annuel moyen attendu de 9,1 % sur la période 2019-2024.

LA CONNAISSANCE CLIENT

Le Groupe souhaite renforcer la connaissance de son bassin de joueurs avec un objectif d'identification de 25 % d'entre eux à l'horizon 2025. Cette connaissance plus fine devrait créer des opportunités de croissance en permettant d'offrir une expérience de jeu personnalisée. C'est également un élément clé pour garantir une offre de jeux intègre et responsable, en particulier grâce à la détection des comportements de jeu excessif.

SERVICES B2B À L'INTERNATIONAL

L'ambition du groupe FDJ est de devenir un acteur reconnu à l'international du marché B2B dans les secteurs des services aux opérateurs de loterie et de paris sportifs. L'objectif est d'exporter son savoir-faire, ses technologies et ses expertises grâce à une offre de services numérique et innovante.

Le Groupe propose d'ores et déjà :

- des services aux opérateurs de paris sportifs, tels que la Loterie du Portugal (SCML), l'opérateur de paris sportifs israélien (ISBB) et la Loterie romande (Loro) ;
- des solutions logicielles, en partenariat avec Idemia, pour les terminaux en points de vente à destination des opérateurs de loterie parmi lesquels Lotto Baden-Württemberg en Allemagne, Svenska Spel en Suède, Loteria de Catalunya en Espagne, PMU en France ou Loterie Romana en Roumanie ;
- la mise en place, avec trois loteries nordiques (Norvège, Finlande, Danemark), de la joint-venture LEIA (Lottery Entertainment Innovation Alliance), permet la création d'une plateforme commune de distribution de jeux numériques.

Le Groupe a acquis en mai 2019 Sporting Group, un des leaders mondiaux de la technologie de trading, pour renforcer son offre B2B dans les services aux opérateurs de paris sportifs et accélérer son développement à l'international.

MARCHÉ MONDIAL DES PARIS SPORTIFS

+ 9,1 %

de taux de croissance annuel moyen entre 2019 et 2024
(Source : H2GC)

UN MODÈLE D'AFFAIRES RÉSILIENT

ATOUTS

PRINCIPALES ACTIVITÉS

MONOPOLE

Activité de jeux de loterie en points de vente et en ligne et de paris sportifs en points de vente

MARCHÉ CONCURRENTIEL

Activité de paris sportifs en ligne

RESSOURCES

UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE

569 millions d'euros de capitaux propres
80 millions d'euros d'excédent net de trésorerie

UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT VOLONTARISTE

67 millions d'euros

DES MISSIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL CONFIÉES PAR L'ÉTAT

Prévention du jeu excessif, lutte contre le jeu des mineurs, intégrité et lutte contre la fraude et le blanchiment

POUR LES JOUEURS/CLIENTS



Près de 25 millions de joueurs aux profils variés

- Équilibre hommes-femmes
- CSP (catégories socio-professionnelles) reflétant le « paysage » français
- Bonne réputation (baromètre Image 2019 de FDJ, réalisé par Kantar TNS)

Une offre diversifiée et attractive

- Marques connues de tous
- Jeux renouvelés et réinventés (29 lancements et relancements de jeux digitaux et 13 en points de vente)

Un savoir-faire technologique reconnu

- Environ 550 collaborateurs dédiés à la technologie au sein du Groupe
- Plateformes et produits développés par les filiales FDJ Gaming Solutions au service de FDJ et de ses clients à l'international
- Infrastructure technologique de pointe, constituée de centres de données à haut niveau de performance, disponibilité et intégrité, exploitant les technologies « cloud »
- Certifications ISO 27001, WLA SCS, PCI DSS, Arjel

POUR LE RÉSEAU



Un réseau ancré sur le territoire

- 1^{er} réseau de proximité en France avec plus de 30 000 points de vente, dans plus de 11 000 communes
- Un point de vente à moins de 10 minutes en moyenne à pied en centre-ville ou en voiture en zone rurale
- Une filiale dédiée à la distribution de jeux de loterie et de paris sportifs en métropole et au développement de la relation avec les points de vente

Une chaîne logistique maîtrisée

- Chaîne de distribution des supports de jeux (reçus, bulletins et tickets) et des publicités sur le lieu de vente mécanisée et centralisée
- 100 % des points de vente en distribution directe

POUR LES COLLABORATEURS



Plus de 2 500 collaborateurs dans le Groupe

- Démarche historique et reconnue en faveur de la diversité et de la qualité de vie au travail (démarche intergénérationnelle et politique en faveur du handicap notamment)

POUR L'ÉCOSYSTÈME



Des relations fournisseurs pérennes

- 87 % des achats réalisés en France en 2019 et 83 % d'entre eux sont effectués auprès de petites et moyennes entreprises ou d'entreprises de taille intermédiaire

Un acteur solidaire

- FDJ partenaire historique du sport pour tous
- Engagement fort de la Fondation d'entreprise FDJ, à hauteur de 18 millions d'euros pour le quinquennat 2018-2022
- Soutien au patrimoine français via ses jeux « Mission Patrimoine » depuis 2018

Une entreprise engagée dans la lutte contre le changement climatique

- Une politique environnementale ambitieuse sur ses sites et dans les points de vente



Principaux objectifs de développement durable auxquels le Groupe contribue.

CRÉATION DE VALEUR DURABLE

CONTRIBUTIONS

- 17,2 milliards d'euros de mises
- Une politique d'innovation sur l'offre de jeu nourrie par des partenariats avec des fonds et des start-ups au service de l'open innovation
- Un modèle redistributif au profit des joueurs
- Des dispositifs de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs à toutes les étapes clés de la chaîne du jeu
- Un accompagnement attentif des grands gagnants
- Un soutien aux structures d'aide aux personnes en situation de vulnérabilité, et des partenariats sanitaires et sociaux pour soutenir la recherche en matière d'addiction
- Offre B2B, source de diversification des activités proposées et relais de croissance pour le Groupe

RÉSULTATS

- 67,9 % de redistribution aux joueurs
- 155 millionnaires en 2019
- Plus de 30 000 détaillants formés à la prévention du jeu des mineurs et au refus de vente (2017-2019)
- Près de 1,1 million d'euros reversés dans le cadre des partenariats Jeu Responsable
- 70 clients internationaux B2B

- Une transformation de la fonction commerciale soutenant la modernisation du réseau et apportant davantage de valeur ajoutée aux détaillants

- Satisfaction des détaillants : 8,4/10
- 21 900 emplois créés ou pérennisés en 2019 dans la filière bar, tabac, presse
- 865 millions d'euros versés aux détaillants en 2019, soit une augmentation de 10 % par rapport à 2018

- Un taux d'engagement des collaborateurs important
- Une employabilité renforcée grâce à une mobilité interne valorisée et à une formation adaptée
- Un engagement en faveur de l'égalité professionnelle et de l'intergénération

- Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe (FDJScope) : 87/100
- Labels Afnor Diversité et Égalité Professionnelle au sein de FDJ SA entre les femmes et les hommes FDJ SA
- Près de 6 % de collaborateurs en situation de handicap à FDJ SA
- 4,4 % du capital détenus par les salariés

- Un modèle de redistribution des mises au profit des joueurs et de la collectivité
- Des actions en faveur de l'égalité des chances soutenues par la Fondation d'entreprise FDJ
- Des partenariats sportifs sous forme de mécénat et de sponsoring promouvant l'éthique dans le sport
- Des échanges de bonnes pratiques et un rôle de force de proposition auprès des loteries européennes
- Une volonté de participer à la limitation du réchauffement climatique à 2 degrés maximum

- Versements à l'État : 3,9 milliards d'euros
- Reversement à la Fondation du patrimoine : plus de 22 millions d'euros reversés au titre de l'édition 2018-2019 au 31/12/2019 et déjà près de 19 millions d'euros pour l'édition 2019-2020 (toujours en cours d'exploitation)
- Plus de 800 associations soutenues par la Fondation d'entreprise FDJ
- Travail collectif de sensibilisation avec les associations au respect de l'intégrité dans le sport
- Création et diffusion d'un référentiel RSE avec European Lotteries (CSR guidelines)
- Participation à l'initiative Science Based Targets : -20 % émissions CO₂ entre 2017 et 2025

Des jeux responsables **et des ambitions internationales**



Le groupe FDJ est le premier opérateur de loterie et de paris sportifs en France. Il a pour ambition de devenir un acteur international de référence dans le secteur des jeux et des services.

La croissance de 2019 a été portée par l'intégralité de l'offre.
Les mises de l'ensemble des jeux de loterie ont ainsi augmenté de 7,2 %, avec une hausse de 6,4 % pour le tirage et de 7,7 % pour les jeux instantanés.
Les mises numérisées représentent désormais 6 % des mises de la loterie.

UNE OFFRE DE LOTERIE ENRICHIE

Les jeux de tirage, vecteur de dynamisme en 2019

Les jeux de tirage regroupent six marques : Euromillions, Loto, Keno Gagnant à vie, Joker+, Bingo Live et Amigo.

Amigo est disponible en points de vente, Bingo Live en ligne et les autres jeux aussi bien en points de vente qu'en ligne.

Il existe également des jeux de tirage additionnels exclusivement proposés en complément d'un ou de plusieurs autres jeux, de manière facultative ou non. Il s'agit, par exemple, de My Million et Étoile+.

Les mises annuelles sont soumises à des variations calendaires significatives, comme c'est le cas les vendredis 13 qui enregistrent une multiplication par trois des mises.

L'année 2019 s'est révélée excellente pour les jeux de tirage, grâce à de nombreux « cycles longs »⁽¹⁾, c'est-à-dire des jackpots élevés remis en jeu plusieurs fois, attrayants pour ses clients. Cette situation exceptionnelle a permis de gagner un point de croissance supplémentaire.

En 2020, d'importants efforts vont être déployés pour développer une nouvelle offre aussi bien en points de vente qu'en ligne, avec pour objectif de conquérir à la fois de nouveaux clients et de les fidéliser, mais aussi de viser une clientèle plus jeune.



(1) Jackpots non remportés se cumulant à partir de 8 millions d'euros pour Loto et 75 millions d'euros pour Euromillions.



Une offre diversifiée, clé du succès

Au sein des jeux instantanés, réunis sous la marque illiko, il faut distinguer les jeux instantanés comme Cash, Astro, Banco, Goal !, Millionnaire ou Morpion ; et les jeux exclusivement en ligne, comme Instant Loto, Keno Atlantia ou L'Arbre aux trésors.

L'an passé, les jeux instantanés ont, eux aussi, été à l'honneur avec une progression des mises supérieure de 7,7 % contre 6,4 % pour le tirage. Cette performance est due à la richesse de l'offre de jeux, la stratégie du Groupe étant de lancer un nouveau produit chaque mois.

À noter, par ailleurs, l'intérêt toujours aussi marqué des Français pour les jeux « Mission Patrimoine ». Au titre de l'édition 2018-2019, 22 millions d'euros ont été reversés, et déjà près de 19 millions d'euros pour l'édition 2019-2020, toujours en cours d'exploitation au 31/12/2019. En 2020, FDJ lance la troisième édition en parallèle des Journées européennes du Patrimoine.

UNE OFFRE RENOUVELÉE

À fin 2020, l'ensemble des jeux phares de tirage auront été relancés. Après Loto en 2019 et Euromillions début 2020, ce sera au tour d'Amigo et de Keno. Les gains seront plus significatifs, leur répartition différente et la présentation visuelle des bulletins revisitée. Sur le segment des jeux instantanés, des initiatives innovantes ont été prises. Ainsi, par exemple, le développement de jeux « phytiaux » (jeux à gratter physiques qui permettent de tenter de multiplier ses gains sur le digital) tels que « Quitte ou Double » créé en 2019. D'autres projets numérisés multi-joueurs et personnalisés devraient également voir le jour.



CÉCILE LAGÉ

Directrice générale adjointe BU Loterie, ABU Divertissement & Direction Clients

Le jeu responsable est un pilier de l'offre de jeux. Comment l'intégrez-vous dans la conception et la promotion de votre offre ?

Dès la conception des jeux, nous utilisons une matrice appelée « Serenigame » permettant de mesurer l'attractivité des composantes des jeux (structure des gains, taux de retour aux joueurs, rythme de jeu...). Un comité d'experts composé d'addictologues rend un avis sur nos innovations en matière d'offre de jeux, et nous permet ainsi d'assurer un équilibre entre attractivité et pratique sereine. Nous diffusons, par ailleurs, de nombreuses campagnes publicitaires en vue de promouvoir le jeu responsable et de prévenir le jeu des mineurs. Par exemple, nous avons diffusé une campagne fondée sur des fables animalières pour informer nos clients de l'existence d'outils de prévention du jeu excessif en ligne. Nous rappelons systématiquement l'interdiction de jeu pour les mineurs à la fin de nos publicités commerciales.

En 2019, 67,9 % des mises* ont été redistribuées aux joueurs sous forme de gains. Notre modèle redistributif nous permet de construire une relation créatrice de valeur qui bénéficie à tous. Nous restons fidèles à nos convictions et à nos origines.

* Loterie et paris sportifs.

Le Groupe souhaite accélérer la conquête de parts de marché sur les paris sportifs en ligne, tout en maintenant une dynamique de croissance sur les paris sportifs en points de vente.

UNE ACTIVITÉ DE PARIS SPORTIFS EN CROISSANCE

Un segment de jeu en forte progression

FDJ exploite deux offres de paris sportifs : l'une sous droits exclusifs en points de vente, et l'autre en ligne sur un marché en concurrence, dans le cadre d'un agrément obtenu en 2010 et renouvelé en 2015. L'activité des paris sportifs est guidée par les événements sportifs, traditionnellement plus riches les années paires. En 2019, l'offre de paris sportifs de FDJ a réuni environ 3,1 millions de joueurs et plus de 3,5 milliards d'euros de mises.

Enrichissement de l'offre

Le Groupe développe de nouvelles innovations destinées à répondre aux attentes des joueurs et à optimiser le parcours clients. FDJ a ainsi lancé son service de QR Code en points de vente via une technologie accessible depuis les applications mobiles. Le joueur prépare son pari sur son smartphone par l'intermédiaire de l'application « Parions Sport Point de Vente ». L'application génère un QR code qui est ensuite scanné en point de vente pour valider le pari. Le joueur paye le pari en point de vente et se voit remettre un ticket, puis il collecte son gain éventuel en point de vente. Ce nouveau support de jeu a permis de fluidifier le parcours clients en points de vente (gains de temps, autonomie des joueurs et réduction de la possibilité d'erreurs), et de développer l'offre en proposant



PROGRESSION DES MISES
DE PARIONS SPORT
POINT DE VENTE
plus de 10 %



un plus grand nombre de sports, de compétitions et de types de paris. L'offre « Parions Sport En Ligne » présente, pour sa part, une grande diversité de paris avec plus de trente sports en pré-match et en direct.

Huit nouveaux sports

En termes d'activité, 2019 a permis de dépasser tous les objectifs initiaux. Au-delà de la progression des mises enregistrées, ce succès s'explique par le repositionnement réussi de la marque, associé à un nouveau territoire de communication. Le groupe FDJ a ainsi pu proposer huit nouveaux sports et de nouvelles formes de paris avec notamment le lancement de Loto Rugby, tout en relançant les produits historiques parmi lesquels on peut citer Loto Foot.



RICHARD COURTOIS

Directeur de la BU
Paris sportifs

Comment concilier le développement de paris sportifs et le jeu responsable ?

Le jeu responsable est dans l'ADN de FDJ. Au-delà de la vérification de l'identité des joueurs en ligne et de l'affichage en points de vente, nous multiplions les campagnes TV pour rappeler l'interdiction du jeu des mineurs (par exemple, celle qui met en scène Thomas Thouroude, diffusée à la télévision et en ligne). De même, pour prévenir le jeu excessif, nous utilisons l'outil « Playscan » qui permet de détecter les pratiques de jeu en ligne à risque, grâce à des indicateurs de fréquence de jeu. Cet outil alerte les joueurs sur leurs pratiques pour les aider à se fixer des limites. Parallèlement des modérateurs de jeu ont été mis en place pour permettre aux joueurs d'avoir une pratique mesurée.

PROGRESSION DE
plus 16 %
DES MISES DE
PARIS SPORTIFS

PRÈS DE **75 %**
DES MISES NUMÉRISÉES
POUR LES PARIS SPORTIFS

Le groupe FDJ a décidé d'explorer de nouveaux axes de développement en profitant de son savoir-faire et de son expérience. Trois relais de croissance se dégagent : des solutions technologiques pour des opérateurs de jeux d'argent internationaux (B2B), une offre de paiement et services en points de vente et une offre de divertissement.

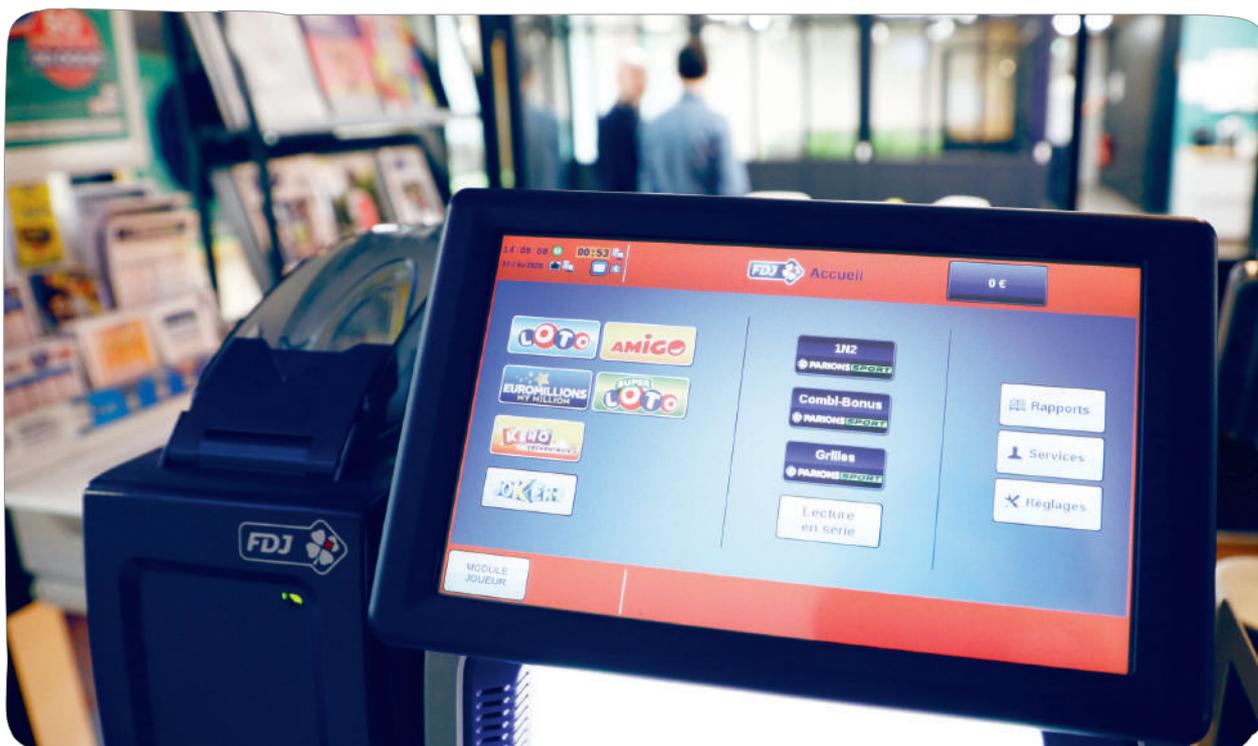
LE DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS ADJACENTES

Des solutions technologiques pour les opérateurs internationaux

Concernant l'offre B2B, il s'agit de proposer aux opérateurs internationaux de loterie et de paris sportifs des solutions clés en main et adaptables à leurs spécificités locales. Ces solutions, développées par FDJ Gaming Solutions (filiale à 100 % du groupe FDJ), ont d'abord été proposées à des acteurs européens et, par la suite, pourraient être distribuées dans des pays comme le Canada et les États-Unis.

Une offre de paiement et services

Dans le domaine des paiements, le Groupe souhaite capitaliser sur son réseau de distribution et ses actifs technologiques, en proposant des services d'encaissement pour le compte de tiers. Ces activités permettent aussi bien de moderniser le réseau de distribution de FDJ que de soutenir le réseau de Bar-Tabac-Presses en zone rurale. À cet égard, FDJ vient de remporter un appel d'offres de la Direction générale des finances publiques (DGFiP) pour l'encaissement





en numéraire et en carte bancaire des impôts, amendes ou factures locales. En 2020, ce service concernera plus de 5 000 points de vente. Il sera déployé dans environ 3 400 communes.

Des initiatives dans le divertissement

FDJ mise sur son savoir-faire dans la création et le lancement de produits destinés à un large public, avec pour objectif d'élargir son modèle d'affaires au secteur du divertissement.

NOUVEAU SERVICE DE PAIEMENT DÉPLOYÉ DANS PLUS DE 5 000 POINTS DE VENTE

À ce jour, FDJ a lancé le plan d'actions suivant :

- contribution dans le eSport à l'organisation de compétitions telles que l'Ultimate Fighting Arena ;
- développement d'applications de divertissement fondées sur la valorisation de l'audience par la publicité ;
- proposition d'activités de divertissement « expérientielles », c'est-à-dire des activités ludiques, qui se pratiquent hors du domicile et dont le consommateur est aussi acteur. Le Groupe s'intéresse, par exemple, aux jeux de réalité virtuelle et aux *escape games*.

3 AXES DE DÉVELOPPEMENT PROMETTEURS



RAPHAËL BOTBOL

Directeur Stratégie, Innovation, M&A⁽¹⁾ et ABU Paiement & Services

Comment prenez-vous en compte la RSE dans vos projets de développement ?

La commercialisation de nouvelles solutions d'encaissement nous donne l'occasion de démontrer notre engagement à faire vivre le lien social dans les territoires. Notre partenariat avec la Direction générale des finances publiques ouvre la possibilité de payer amendes, taxe d'habitation ou encore crèche et cantine en point de vente. Ce service de proximité aux citoyens permet aussi de soutenir des points de vente à la recherche de compléments d'activité, tout en renforçant l'ancrage territorial du Groupe.

Dans le domaine du divertissement, où nous testons différentes pistes, nous aurons aussi à cœur de mettre l'utilisateur au centre de nos préoccupations et de toujours promouvoir des jeux responsables.

Globalement, nos projets de développement ont tous pour socle commun de prendre en compte l'intérêt général.

(1) Fusions & acquisitions (Mergers & Acquisitions).

FDJ est dotée du premier réseau de distribution en France avec plus de 30 000 points de vente. Élément clé du dynamisme du Groupe, il fait l'objet d'une modernisation continue.

UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION INÉGALÉ EN FRANCE

Une transformation réussie

Le réseau physique de distribution du Groupe, réparti sur plus de 11 000 communes, affiche un taux de couverture de plus de 90 % de la population. Cela en fait le réseau le plus étendu de France en nombre de points de vente. En moyenne, la quasi-totalité des points de vente est accessible à moins de dix minutes, que ce soit en milieu urbain, péri-urbain ou rural. En 2019, les mises dans le réseau physique ont représenté 16,1 milliards d'euros, soit 94 % du total des mises.

Simplifier la distribution des jeux

La stratégie commerciale du Groupe s'articule autour de trois grands axes : soutenir et redynamiser le réseau traditionnel (Bar-Tabac-Presses) grâce notamment à la modernisation des points de vente, compléter et diversifier ses canaux de distribution physique et, enfin, poursuivre la transformation du modèle dans une démarche de performance.

Engagée depuis 2013, la transformation du modèle de distribution demeure, plus que jamais, d'actualité. L'organisation commerciale comprend quatre directions régionales et cinquante-cinq secteurs. Elle est composée de sept cent-trente commerciaux dont environ deux cents prestataires externes. Historiquement, le réseau de distribution de FDJ était géré par des courtiers-mandataires indépendants, rémunérés sur la base d'une commission sur les mises encaissées. En 2014,



FDJ a résilié le contrat de l'ensemble des courtiers-mandataires et a repris en direct deux-tiers des secteurs, le tiers restant étant géré par des prestataires externes dans le cadre d'un nouveau contrat. Depuis fin 2018, tous les secteurs commerciaux sont en distribution directe, avec la livraison de tous les points de vente à partir de l'entrepôt central situé en Île-de-France.

Ce nouveau modèle permet au Groupe de gérer plus efficacement son activité commerciale dans les territoires : d'abord, en libérant la force de vente de ses tâches logistiques et en lui permettant de se concentrer sur l'accompagnement des détaillants et sur la relation avec les organisations professionnelles ; ensuite, en sensibilisant davantage les équipes commerciales aux enjeux de la responsabilité sociétale.

De nouveaux outils commerciaux

Dans la continuité de ces actions, le groupe FDJ s'apprête à mettre en œuvre de nouveaux outils commerciaux pour améliorer le service aux détaillants. Entre 2015 et 2020, FDJ a investi environ 180 millions d'euros dans la modernisation de son réseau de points de vente.

Le Groupe a déployé 33 000 terminaux de dernière génération (terminal Neptune), dotés d'écrans tactiles, d'une technologie sans contact facilitant le travail des détaillants tout en renforçant la sécurité des transactions. Parallèlement, de nouveaux systèmes d'affichage numériques publicitaires sont en phase de test avant un éventuel déploiement dans le réseau.

Plus de 30 000

POINTS DE VENTE

dont 1 100 créés en 2019

DE NOMBREUX PROJETS POUR 2020

L'année verra la fin du déploiement des outils au service de la force de vente (outils de prospection et d'accompagnement commercial) et des nouveaux mobiliers pour les points de vente. Parallèlement, FDJ poursuivra la modernisation de son back-office commercial pour adapter ses modes de fonctionnement à l'évolution des usages de ses détaillants. De plus, des travaux seront engagés dans le domaine logistique pour étendre la capacité de l'entrepôt de Saint-Witz et accompagner le développement des ventes de jeux instantanés.



LES PISTES POUR CONSOLIDER LE RÉSEAU

Pour compenser les fermetures dans son réseau traditionnel, FDJ a initié une diversification de ses points de vente, principalement en distribuant ses produits en stations-service et dans des commerces de proximité en centre-ville (supérettes, épiceries, etc.) ou dans des galeries marchandes. Ce travail en profondeur pour adapter le réseau de distribution aux évolutions des modes de consommation fait l'objet d'échanges réguliers avec les deux instances représentatives de détaillants : la Confédération des buuralistes et Culture Presse.

En 2019, le parc total est resté quasiment stable à plus de 30 000 points de vente, grâce à une très belle campagne de créations et à une baisse du nombre de fermetures.



PATRICK BUFFARD

Directeur général adjoint
Commercial, BU Sport,
Médias, Production TV
& Événements.

Comment la RSE se concrétise-t-elle au sein du réseau de distribution ?

Au sein du réseau de distribution, la RSE se concrétise par la lutte contre le jeu excessif, l'interdiction de vente aux mineurs et le suivi de l'impact économique et social de FDJ sur le territoire. Tout d'abord, nous formons les détaillants au refus de vente aux mineurs et vérifions sur le terrain, avec une équipe d'inspecteurs chargés d'effectuer des visites inopinées, que cette interdiction est bien respectée. Nous avons mis en place, par ailleurs, un système de sanctions progressives pouvant aller jusqu'à la suppression de l'agrément. De même, des affiches rappelant l'interdiction de jouer pour les mineurs sont mises en évidence dans tous les points de vente. Pour aider les joueurs en situation de vulnérabilité, nous mettons à leur disposition une brochure « Les jeux d'argent et de hasard et vous ! », proposant des tests et des dispositifs d'accompagnement par des professionnels. Enfin, grâce à la densité de notre réseau de détaillants, nous sommes un acteur de proximité majeur contribuant localement au dynamisme des territoires.

90 % DE LA POPULATION
RÉSIDENT À MOINS DE
10 MINUTES
D'UN POINT DE VENTE
À PIED EN ZONE URBAINE
OU EN VOITURE EN ZONE RURALE

865 MILLIONS D'EUROS
VERSÉS AUX DÉTAILLANTS EN 2019

180 MILLIONS D'EUROS
D'INVESTISSEMENTS
SUR LA PÉRIODE 2015-2020

FDJ a réussi une numérisation croissante de son offre de jeux et de ses modes de distribution. Le Groupe dispose d'une infrastructure technologique de pointe, pour l'essentiel détenue en propre, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux. Cet atout stratégique essentiel lui offre la maîtrise opérationnelle, sécurisée de bout en bout, de ses activités.

DES TECHNOLOGIES DE POINTE, ATOUC STRATÉGIQUE DU GROUPE

La technologie s'invite partout chez FDJ

La fonction technologie, au sein de laquelle travaillent environ cinq cent-cinquante collaboratrices et collaborateurs, pilote les opérations informatiques, en lien avec les activités cœur de métier du Groupe. Elle comprend les équipes en charge de l'évolution des systèmes d'information (SI), ainsi que celles en charge de l'ingénierie technique qui en assurent l'exploitation, y compris la gestion des opérations de tirage et de leur sécurité.

Les SI sont l'outil industriel de FDJ sur lequel repose l'ensemble des flux transactionnels et financiers, corres-

pondant aux mises enregistrées par le Groupe. Ils portent la totalité des opérations de traitement des jeux, depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et en ligne, jusqu'à la gestion des plates-formes de jeux, des clients, de l'approvisionnement logistique des détaillants, de leur facturation, de leur rémunération, ainsi que les outils d'animation de la force de vente (sites Internet d'information à destination des détaillants et des commerciaux). Les SI gèrent ainsi plus de 100 000 équipements dans les points de vente (terminaux, bornes self-service, afficheurs promotionnels, reçus), connectés en temps réel au centre informatique du Groupe, situé à Vitrolles dans les Bouches-du-Rhône.



XAVIER ÉTIENNE

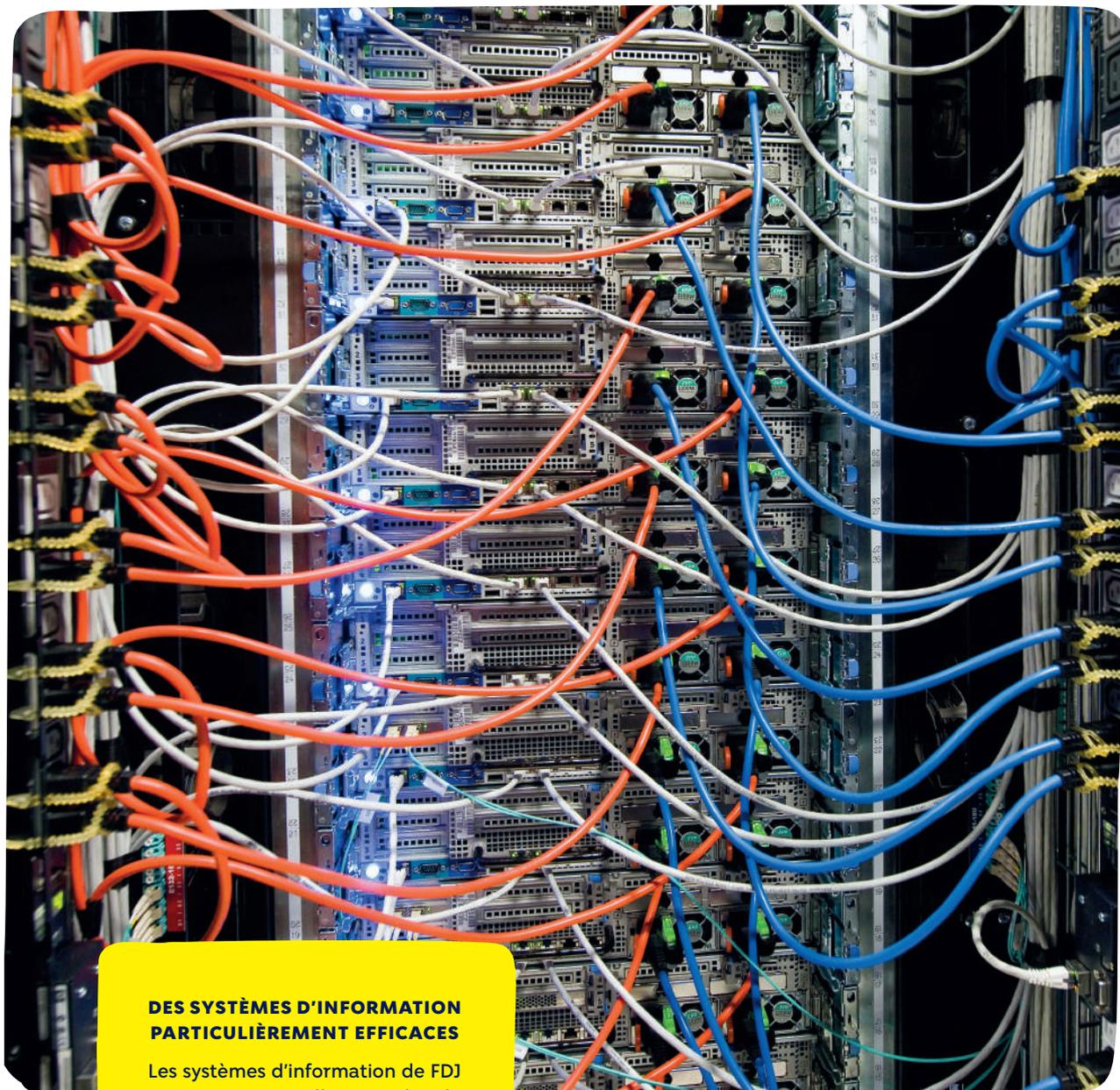
*Directeur général
adjoint Technologie
& International*

Comment répondez-vous aux enjeux de la RSE ?

Toutes les activités technologiques s'inscrivent clairement dans le programme RSE de FDJ et, plus particulièrement, le programme « Green IT ». Concrètement, nous avons, par exemple, mis en place un système de recyclage de la chaleur produite par notre data center de Vitrolles pour chauffer nos locaux, de manière à réduire notre empreinte sur l'environnement.

Notre engagement RSE vaut pour FDJ comme pour ses filiales. La récente acquisition de Sporting Group au Royaume-Uni ne fait pas exception. Nous travaillons sur les enjeux RSE propres à cette filiale, notamment en matière de jeu responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment.





DES SYSTÈMES D'INFORMATION PARTICULIÈREMENT EFFICACES

Les systèmes d'information de FDJ supportent annuellement plus de 17 milliards d'euros de flux financiers, représentant 5 milliards de transactions, dont plus de 3 milliards de transactions de jeu, avec des pics pouvant atteindre plus de 1 000 transactions à la seconde.

RÉSEAU
100 % DIGITAL
AVEC
PLUS DE **100 000**
ÉQUIPEMENTS

INVESTISSEMENTS
250
MILLIONS D'EUROS
de 2015 à 2020

550
COLLABORATEURS
au sein de la fonction Technologie

SYSTÈME DE MANAGEMENT
DE LA SÉCURITÉ DE
L'INFORMATION CERTIFIÉ
ISO 27001

L'engagement, pilier central **du modèle du groupe FDJ**



L'engagement des collaborateurs est au cœur de l'ambition stratégique du Groupe.
FDJ soutient également des projets d'intérêt général, parmi lesquels ceux portés par sa Fondation d'entreprise.

Conscient que l'engagement des salariés est la condition majeure de sa performance, le Groupe s'emploie à mettre en œuvre une politique de ressources humaines ambitieuse et innovante.

LES COLLABORATEURS AU CŒUR DU GROUPE FDJ



L'expérience collaborateur au service de la performance

FDJ vise l'exemplarité en matière de diversité, de mixité et de qualité de vie au travail. Pour ce faire, le Groupe :

- promeut l'égalité professionnelle, tout particulièrement la représentativité des femmes dans la ligne managériale et la mixité dans les différents métiers de l'entreprise. Pour la deuxième année d'application de l'index sur l'égalité femmes-hommes (cf. la loi *Choisir son avenir professionnel*), FDJ fait partie des rares entreprises de plus de 1 000 personnes qui atteignent le score de 99/100 ;
- capitalise sur ses partenariats avec *Nos quartiers ont des talents* (NQT), *Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises* (Paqte) et *Mozaïk RH* pour gérer l'intégration de candidats issus de quartiers défavorisés ;
- propose un accompagnement personnalisé pour les « juniors » (jeunes seniors de plus de 45 ans) dans leur carrière, dans le cadre d'une démarche de collaboration intergénérationnelle ;
- favorise l'inclusion professionnelle

Cinq enjeux majeurs

Le Groupe s'investit pour relever les enjeux majeurs à sa réussite et à sa performance. À cette fin, il recourt à toutes les ressources lui permettant de développer :

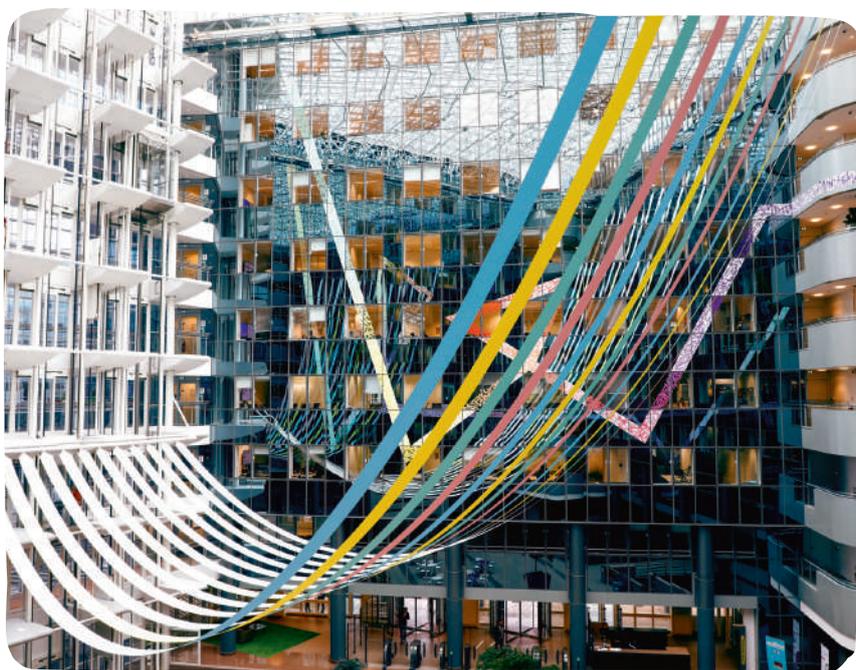
- l'anticipation, l'attractivité et le développement des talents et des parcours professionnels ;
- la diversité et l'inclusion en termes de parité et d'insertion des personnes en situation de handicap et d'âges ;
- un haut niveau de dialogue social ;
- une reconnaissance et une rémunération visant à soutenir la performance individuelle et collective, ainsi que l'appartenance au Groupe ;
- le pilotage économique des coûts de personnel dans le cadre d'une politique d'emploi responsable et adaptée aux variations d'activité.

2 540
COLLABORATEURS
(CDD et CDI dans le Groupe au 31/12/2019)

81 %
DE COLLABORATEURS
ACTIONNAIRES

INDEX ÉGALITÉ
FEMMES-HOMMES :
99/100*

* Valable uniquement pour FDJ SA.



des personnes atteintes d'un handicap avec un double enjeu : intégrer de nouveaux collaborateurs en situation de handicap et veiller à maintenir dans l'emploi des personnes dont la santé se dégrade.

La gestion des compétences pour le développement des talents

FDJ a mis en place un nouveau modèle managérial avec trois nouveaux types de managers : **le manager coach** qui favorise la collaboration au sein de ses équipes et développe la confiance et la solidarité ; **le manager leader** qui suscite l'adhésion de façon inspirante, assume ses décisions et ses responsabilités ; et **le manager de la performance** qui optimise les ressources mises en œuvre pour atteindre le résultat, et qui est également acteur du changement dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise. Cette nouvelle organisation, qui se traduit par le partage d'un socle commun, a pour but de créer de la valeur pour le Groupe mais aussi pour tous les collaborateurs.

SUCCÈS DE L'OFFRE DE TITRES AUPRÈS DES SALARIÉS DANS LE CADRE DE LA PRIVATISATION

Le taux de participation des salariés à la privatisation a atteint des niveaux particulièrement élevés. En effet, 81 % des collaborateurs du Groupe et des anciens salariés éligibles ont souscrit à l'Offre réservée aux salariés (ORS) en novembre dernier. Ce taux grimpe jusqu'à 91 % sur la base des seuls collaborateurs en activité en France. Ce succès témoigne de la confiance des collaborateurs dans leur entreprise et la stratégie mise en œuvre.



PIERRE-MARIE ARGOUARC'H

*Directeur Expérience
Collaborateur
& Transformation*

Quelles sont les priorités RSE au sein de votre direction ?

Les collaboratrices et les collaborateurs sont le premier vecteur d'un développement durable pour FDJ. Le Groupe s'engage à développer les compétences de ses collaborateurs tout au long de leur carrière et, ce, afin de servir ses ambitions. La démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), développée par FDJ depuis plus de dix ans, vise à garantir de façon permanente l'adéquation entre les compétences des collaborateurs et celles nécessaires et indispensables à la mise en œuvre de sa stratégie.

La mixité participe également à la performance du Groupe. Preuve de nos engagements, FDJ a obtenu les labels Diversité et Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, délivrés par l'Afnor (Agence française de normalisation). Nous sommes engagés pour promouvoir la mixité et la diversité dans le Groupe à tous les niveaux : femmes/hommes, collaborateurs handicapés, origines sociales et juniors/seniors.

Notre politique de ressources humaines, tournée vers la RSE et l'équité, est clairement de nature à développer la confiance et un fort sentiment d'appartenance au Groupe. C'est une notion essentielle à nos yeux, qui plus est à l'heure où 81 % des collaborateurs sont également actionnaires.

La RSE est au cœur de la création de valeur du Groupe.
La Fondation d'entreprise FDJ agit pour sa part
en faveur de l'égalité des chances.

LE SENS DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL, INTIMEMENT LIÉ À NOS ORIGINES



CHARLES LANTIERI

*Directeur général délégué,
Président de FDP, Président
de la Fondation d'entreprise FDJ*

La RSE s'inscrit depuis l'origine au cœur du modèle de FDJ. La privatisation va-t-elle changer quelque chose ?

Charles Lantieri : Absolument rien. Au contraire. La RSE est l'élément constitutif de la valeur du Groupe et de la pérennisation de son modèle. Elle fait partie de son identité, c'est son histoire et sa culture. Nous comptons même sur la privatisation pour mettre notre engagement sociétal en avant. C'est chose faite avec la publication de notre « raison d'être », que nous avons co-construite avec toutes nos parties prenantes, en premier lieu les collaborateurs.

À votre avis, FDJ est-elle un investissement socialement responsable (ISR), comme le nomment les investisseurs ?

C.L. : Si l'on regarde la façon dont FDJ aborde son rôle sociétal et la

note de A1+ ⁽¹⁾ que nous a récemment attribuée l'agence de notation Vigeo, je répondrais naturellement oui. D'autant plus que les investisseurs regardent la manière dont sont appréhendés les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance pour se forger une opinion. Selon moi, au regard de ces critères, FDJ pourrait cocher toutes les cases.

Nous multiplions aussi les actions en faveur de l'environnement. Par exemple, le Groupe s'est engagé dans l'initiative internationale « Science Based Targets », qui aide les entreprises à fixer et valider leurs objectifs de réduction de gaz à effet de serre afin de limiter la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2°C. Nous avons ainsi l'ambition de réduire de 20 % nos émissions carbone sur l'ensemble de notre périmètre de responsabilité entre 2018 et 2025.

Sur le plan social, le Groupe mène de nombreuses actions en faveur de la diversité, mais aussi de l'emploi de personnes en situation de handicap ou de talents issus des quartiers prioritaires. Enfin, en matière de gouvernance, nous venons d'obtenir une excellente note, 99/100, à l'index de l'égalité

femmes-hommes (loi Pénicaud), qui mesure le taux de féminisation dans les instances dirigeantes des entreprises et l'écart de salaire entre hommes et femmes.

Qu'apporte l'évolution de la composition de votre Conseil d'administration ?

C.L. : Cinq administrateurs indépendants ont été nommés parmi les quatorze membres du Conseil. Cette nouvelle gouvernance se réfère au code Afep-Medef ⁽²⁾ auquel sont soumises les entreprises cotées. Notre Conseil d'administration s'enrichit de compétences et de regards extérieurs, susceptibles à la fois de nous alerter et de nous challenger.

*La RSE fait partie
de l'identité de FDJ
car c'est son histoire
et sa culture.*

(1) Cette note ne résulte pas de la méthode d'évaluation applicable aux émetteurs cotés. Elle n'est donc pas strictement comparable aux notes qui leur sont attribuées (notamment les critères de gouvernance ne portent pas sur les mêmes principes d'action et n'évaluent pas les mêmes risques).

(2) Association française des entreprises privées; Mouvement des entreprises de France



Comment comptez-vous rester une référence en matière de jeu responsable ?

C.L. : Le Jeu Responsable est le premier pilier de notre activité et le restera. Pour cela, nous avons mis sur pied depuis de nombreuses années, un dispositif de lutte contre le jeu des mineurs et contre le jeu excessif. Les progrès numériques nous permettent de mieux connaître nos clients, et de détecter plus facilement de possibles comportements à risques. Nos actions sont également adaptées aux spécificités de chaque segment de jeux (loterie et paris sportifs). FDJ est d'ailleurs détentrice, pour la troisième fois en 2018, de la certification triennale sur le Jeu Responsable (JR) de The European Lotteries (100 % de conformité). Ce niveau maximal de certification conforte FDJ comme l'acteur français de référence en matière de JR dans le domaine des jeux d'argent et de hasard, et comme l'un des leaders européens dans le secteur des loteries.

Cette approche est la signature du groupe FDJ.

Une Fondation pour favoriser l'égalité des chances par le jeu

Les actions de la Fondation d'entreprise FDJ pour le quinquennat 2018-2022 ont pour objectif de favoriser l'égalité des chances dans deux domaines : l'éducation et l'insertion des personnes en difficulté, quelles qu'en soient les raisons (handicap, précarité économique, sociale ou culturelle, etc.), grâce à des programmes ludiques et participatifs, qui leur redonnent confiance dans leur potentiel.

Avec une dotation de 18 millions d'euros sur cinq ans, la Fondation FDJ agit sur l'ensemble du territoire français, en particulier dans les quartiers sensibles et les zones rurales. En 2019, elle soutient près d'une centaine de projets à impact social.

En deux ans, ce sont plus de 50 000 personnes qui ont pu bénéficier des projets associatifs tels que :

- Bibliothèque Sans Frontière (BSF) et son projet « Voyageurs du numérique » pour lutter contre la fracture numérique avec déjà plus de 38 000 bénéficiaires partout en France ;
- la Croix-Rouge française pour permettre à plus de 2 000 personnes en situation de handicap de communiquer autrement ;
- Unis Cité pour stimuler l'employabilité des jeunes décrocheurs, et United Way L'A lliance pour accompagner les collégiens issus de milieux défavorisés tout au long de leur parcours scolaire. Ces dispositifs bénéficient à plus de 8 400 jeunes par an.

Ces actions sont rendues possibles grâce à l'implication de plus de quatre cents collaborateurs FDJ, via le mécénat de compétences, le tutorat, le mentorat, le parrainage et l'arrondi sur salaire.

DOTATION DE

18 MILLIONS D'EUROS

sur cinq ans pour la Fondation (2018-2022)

Le groupe FDJ est investi dans de nombreux projets d'intérêt général. Partenaire des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, FDJ est également engagé en faveur du patrimoine.

DU SPORT AU PATRIMOINE : UNE ENTREPRISE UTILE À TOUS

Le groupe FDJ inscrit l'ensemble de ses activités dans une politique de RSE ambitieuse. Acteur historique du sport français, il s'est investi de tout temps dans de nombreux projets d'intérêt général. FDJ est partenaire des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, et a lancé, en décembre dernier, la FDJ Sport Factory.

Sponsor engagé

Sponsor d'une équipe cycliste depuis 1997, précurseur en matière de lutte contre le dopage et de formation des jeunes coureurs, FDJ agit depuis toujours pour un cyclisme éthique.

L'arrivée de Groupama comme co-partenaire a permis à l'équipe d'afficher des ambitions sportives encore plus élevées, dans le respect des valeurs qui sont les siennes depuis ses débuts.

Dans le même esprit, l'équipe cycliste Continentale Groupama-FDJ, vivier de jeunes coureurs, a été créée fin 2018.

En 2020, FDJ soutiendra son équipe World Tour pour sa 24^e participation au Tour de France, dont elle est « Fournisseur Officiel ».

Le groupe FDJ est également engagé dans la promotion du sport féminin avec son programme « Sport pour Elles ». Ainsi, il soutient l'équipe FDJ Nouvelle-Aquitaine Futuroscope depuis 2017. En 2020, FDJ a renforcé son partenariat en tant que sponsor majeur pour trois années supplémentaires (2021, 2022, 2023). Grâce à l'obtention de la licence « Women's World Tour », l'équipe intègre cette année l'élite internationale du cyclisme féminin.

FDJ dans le sport, c'est aussi le soutien aux fédérations de handball et de



Équipe cycliste FDJ Nouvelle-Aquitaine Futuroscope. →



basket-ball, ainsi que des partenariats avec des clubs de football, et la NBA (National Basket Association) avec la marque de paris sportifs Parions Sport.

Aux côtés des champions

FDJ est un pionnier dans l'accompagnement des athlètes depuis 1991, avec le lancement d'un programme innovant, « Challenge », pour aider de jeunes espoirs à devenir des champions. En 29 ans, ce dispositif a bénéficié à plus de quatre cents sportifs, qui ont remporté cent soixante-deux médailles olympiques et paralympiques.



Lancement de la FDJ Sport Factory (10 décembre 2019). ↑



↑ Arrivée sur les Champs-Élysées de Groupama-FDJ lors de son 23^e Tour de France (28 juillet 2019).

Dans la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 à Paris, FDJ a souhaité renforcer son appui aux champions français avec la création de la FDJ Sport Factory.

Sélectionnés par un jury d'experts, vingt-sept athlètes vont être accompagnés afin d'atteindre leurs objectifs de médailles olympiques et paralympiques. Parallèlement, la FDJ Sport Factory continue de suivre les jeunes talents : trente espoirs intégreront ainsi une pépinière d'ici 2024.

Tous les sportifs de la FDJ Sport Factory bénéficient également d'un parcours spécifique pour faciliter la transition entre carrière sportive et carrière professionnelle.

Tous gagnants

Un prélèvement sur les mises des jeux permet de financer chaque année une partie du budget du Centre national pour le développement du sport (CNDS) devenu en avril 2019 l'Agence nationale du sport (ANS). FDJ a contribué à hauteur de 89 millions d'euros au budget de l'ANS en 2019, soit environ un tiers de son budget global.

Partenaire de longue date de l'olympisme, FDJ a annoncé fin 2019 son partenariat avec Paris 2024 dans la continuité de son soutien historique au sport français.

En 2018, FDJ s'est mobilisée en faveur du patrimoine français suite à l'initiative du président de la République de confier à Stéphane Bern la mission « Patrimoine en péril ». L'objectif est de recenser les sites en situation de péril et de proposer des solutions de financement innovantes. Bilan de cette première édition : près de 22 millions d'euros ont été collectés grâce aux jeux Mission Patrimoine, permettant à la Fondation du patrimoine de financer des actions de restauration. En tout, ce sont deux cent soixante-neuf sites qui ont pu en bénéficier en métropole et outre-mer. En 2019, FDJ a poursuivi son engagement et, grâce aux Français qui ont participé au tirage Super Loto® du 14 juillet et avec les tickets à gratter Mission Patrimoine, 23 millions d'euros ont déjà été récoltés⁽¹⁾. Cette somme va permettre la restauration de cent-vingt-et-un nouveaux sites au titre de cette deuxième édition.

(1) Chiffres arrêtés au 19 avril 2020.



↑ Journées européennes du Patrimoine.

Une gouvernance au service d'un développement pérenne **du Groupe**



La gouvernance de FDJ définit les enjeux prioritaires
et essentiels à la conduite de l'activité
et veille à la bonne exécution de la stratégie.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Il contrôle la gestion de l'entreprise et s'assure de la qualité de l'information fournie aux actionnaires et au marché.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Quatorze administrateurs dont :

- Huit administrateurs nommés par l'assemblée générale
- Un représentant de l'État
- Deux administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État
- Deux administrateurs représentant les salariés
- Un administrateur représentant les salariés actionnaires

Composition au 31/12/2019



Stéphanie PALLEZ
Présidente du Conseil d'administration



Pierre PRINGUET
Administrateur indépendant et président du Comité Gouvernance, nomination et rémunération



Emmanuel BOSSIERE
Administrateur représentant de l'État



Corinne LEJBOWICZ
Administratrice indépendante



Ghislaine DOUKHAN
Administratrice proposée par l'État



Henri LACAILE
Représentant la Fédération nationale André Maginot des anciens combattants



Didier TRUTT
Administrateur proposé par l'État



Olivier ROUSSEL
Représentant l'Union des blessés de la face et de la tête



Xavier GIRRE
Administrateur indépendant et président du Comité d'Audit et des risques



Agnès LYON-CAEN
Administratrice représentant les salariés



Marie-Ange DEBON
Administratrice indépendante et présidente du Comité Responsabilité sociétale d'entreprise & Jeu responsable



Philippe PIRANI
Administrateur représentant les salariés



Fabienne DULAC
Administratrice indépendante

Un(e) administrateur/trice représentant les salariés actionnaires (nommé(e) lors de l'assemblée générale du 18 juin 2020)

Ses missions

- Promeut la création de valeur à long terme par l'entreprise en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités
- Arrête les comptes et valide les orientations stratégiques du Groupe
- Veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés
- Décide des principes généraux d'organisation financière interne

Trois comités spécialisés

Le Comité d'Audit et des risques

- Composé de six administrateurs : **Xavier Girre** (président et administrateur indépendant), **Emmanuel Bossière** (administrateur représentant de l'État), **Ghislaine Doukhan** (administratrice nommée par l'État), **Corinne Lejbowicz** (administratrice indépendante), **Pierre Pringuet** (administrateur indépendant, président du Comité Gouvernance, nomination et rémunération), **Agnès Lyon-Caen** (administratrice représentant les salariés) ;
- Assiste le Conseil d'administration en ce qui concerne l'analyse des comptes et des informations financières, la politique de gestion des risques majeurs et le contrôle interne.

Le Comité Gouvernance, nomination et rémunération (GNR)

- Composé de quatre administrateurs : **Pierre Pringuet** (président et administrateur indépendant), **Emmanuel Bossière** (administrateur et représentant de l'État), **Marie-Ange Debon** (administratrice indépendante, présidente du Comité Responsabilité sociétale d'entreprise & Jeu responsable), **Agnès Lyon-Caen** (administratrice représentant les salariés) ;
- Donne un avis au Conseil d'administration sur les modalités de détermination de la rémunération des mandataires sociaux. Il émet également une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs.

Le Comité Responsabilité sociétale d'entreprise et Jeu responsable (RSE & JR)

- Composé de cinq administrateurs : **Marie-Ange Debon** (présidente et administratrice indépendante), **Fabienne Dulac** (administratrice indépendante), **Philippe Pirani** (administrateur représentant des salariés), **Didier Trutt** (administrateur proposé par l'État), **Olivier Roussel** (représentant permanent de l'Union des blessés de la face et de la tête - UBFT) ;
- Examine la politique RSE et l'articulation entre les démarches engagées et la stratégie de FDJ ;
- Examine l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise FDJ ;
- Donne son avis sur le plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs, et de favoriser une pratique raisonnable du jeu ;
- Se prononce sur le plan d'actions en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment.

Conseil d'administration au 31 mars 2020



De gauche à droite, et de haut en bas :

Karim Dahdouh (représentant du Comité social et économique) ; **Denis Vilain** (Contrôleur général économique et financier) ; **Didier Trutt** (administrateur proposé par l'État) ; **Charles Sarrazin** (représentant de l'État en remplacement de Emmanuel Bossière) ; **Alexandre Grosse** (commissaire du gouvernement) ; **Fabienne Dulac** (administratrice indépendante) ; **Philippe Pirani** (administrateur représentant les salariés) ; **Ghislaine Doukhan** (administratrice proposée par l'État).

Agnès Lyon-Caen (administratrice représentant les salariés) ; **Marie-Ange Debon** (administratrice indépendante et présidente du Comité RSE & JR) ; **Stéphane Pallez** (Présidente directrice générale) ; **Pierre Pringuet** (administrateur indépendant et président du Comité GNR).

Xavier Girre (administrateur indépendant et président du Comité d'Audit et des risques) ; **Françoise Debrus** (censeur, représentante de Predica) ; **Amiral Henri Lacaille** (représentant de la Fédération nationale André Maginot des anciens combattants) ; **Corinne Lejbowicz** (administratrice indépendante) ; **Olivier Roussel** (représentant de l'UBFT).

Le Comité de pilotage de l'activité conduit les affaires
et suit la bonne exécution de la stratégie.

LE COMITÉ DE PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ



De gauche à droite et de haut en bas

Pascal Chaffard (Directeur général adjoint Finances, Performance & Stratégie) ; **Xavier Etienne** (Directeur général adjoint Technologie & International) ; **Stéphane Pallez** (Présidente directrice générale) ; **Patrick Buffard** (Directeur général adjoint Commercial, BU Sport, Media, production TV & Evènements).

Cécile Lagé (Directrice générale adjointe BU Loterie, ABU Divertissement & Direction Clients) ; **Charles Lantieri** (Directeur général délégué, Président de FDP, Président de la Fondation d'entreprise FDJ).

Le Comité de direction générale partage les priorités stratégiques et les objectifs opérationnels, et assure le pilotage des fonctions Groupe et leur articulation avec les *Business Units*.

LE COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE



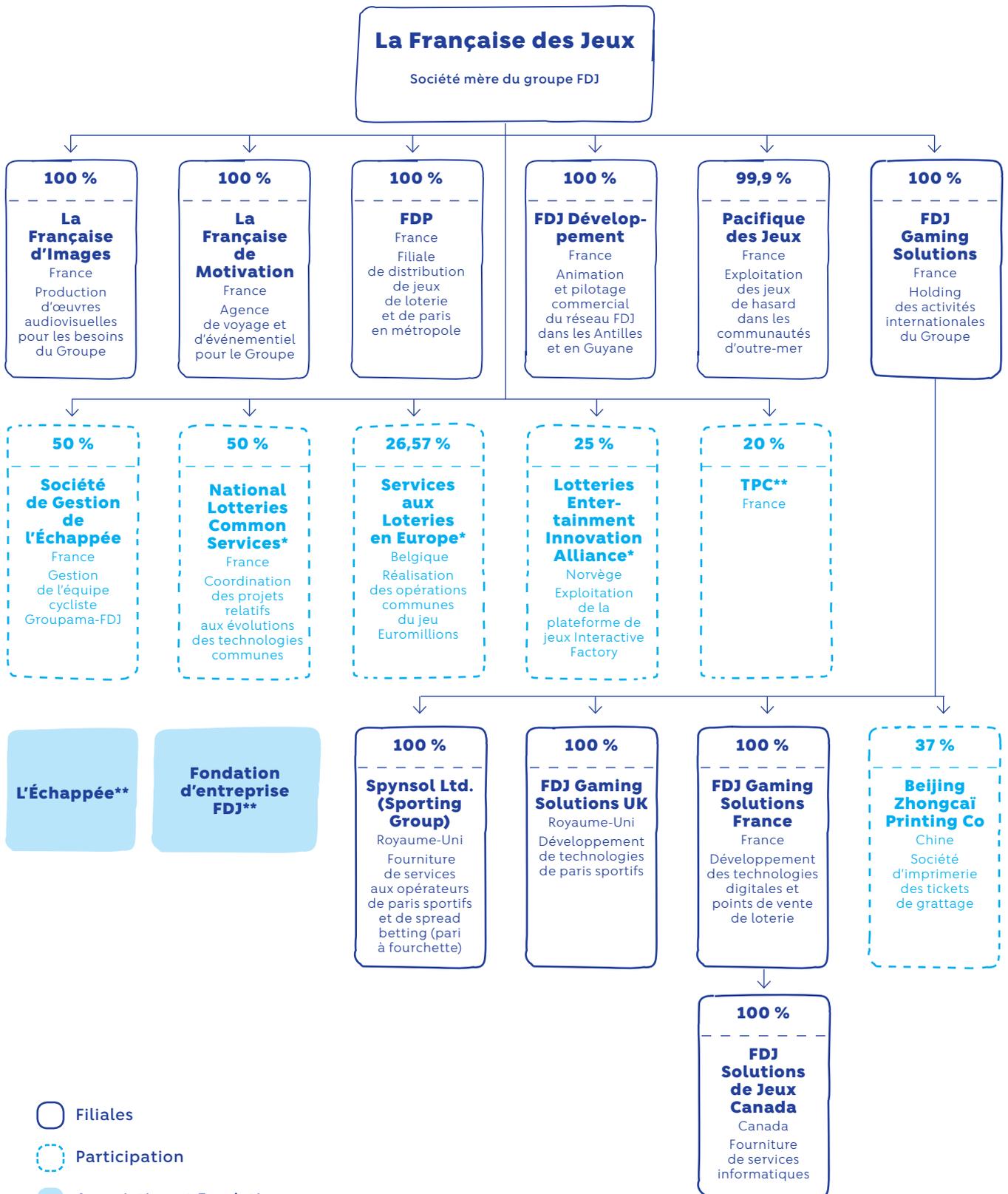
De gauche à droite et de haut en bas

Raphaël Botbol (Directeur Stratégie, Innovation, M&A & ABU Paiement & Services) ; **Patrick Buffard** ; **Pascal Chaffard** ; **Sophie Metras** (Directrice Clients) ; **Pierre-Marie Argouarc'h** (Directeur Expérience Collaborateur & Transformation) ; **Xavier Étienne**.

Yovan Obrenovitch (Directeur Systèmes Information) ; **Vincent Perrotin** (Directeur RSE) ; **Valérie Berche** (Directrice Audit, Risques, Contrôle, Qualité & Éthique) ; **Stéphane Pallez** ; **Elisabeth Monégier du Sorbier** (Directrice juridique) ; **Richard Courtois** (Directeur BU Paris Sportifs) ; **Raphaële Rabatel** (Directrice Communication & RSE).

Charles Lantieri ; **Marion Hugé** (Directrice Régulation & Affaires publiques) ; **Cécile Lagé** ; **Philippe Lemaire** (Directeur Sécurité).

ORGANIGRAMME DU GROUPE FDJ



* Filiales codétenues avec d'autres loteries européennes.

** Filiales non consolidées.

Crédits photos :
François Daburon – Wlad Simitch – Dom.Larosière – Jennifer Delhotellerie – Cyril Fussien –
Thomas Maheux – KMSP/Stéphane Kempinaire – Presse Sports – DR – FDJ
Direction Communication & RSE groupe FDJ

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur papier FSC mixte 70 %, issu de ressources contrôlées et gérées durablement.



La Française des Jeux
Siège social
3-7, quai du Point du Jour
92100 Boulogne-Billancourt
www.groupefdj.com