



Document
d'Enregistrement
Universel
2019



Document d'Enregistrement Universel **2019**



Le Document d'Enregistrement Universel a été approuvé le 29 avril 2020 par l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129.

L'AMF approuve ce document après avoir vérifié que les informations qu'il contient sont complètes cohérentes et compréhensibles. Le Document d'Enregistrement Universel porte le numéro d'approbation suivant : R.20-005.

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

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et son (ses) supplément(s). L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Il est valide jusqu'au 29 avril 2021 et, pendant cette période et au plus tard en même temps que la note d'opération, et dans les conditions des articles 10 et 23 du règlement (UE) 2017/1129, devra être complété par un supplément au Document d'Enregistrement Universel en cas de faits nouveaux significatifs ou d'erreurs ou inexactitudes substantielles. Le présent document incorpore par référence le Document d'Enregistrement approuvé par l'AMF le 17 octobre 2019 sous le numéro I. 19-035, comprenant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

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

Il peut également être consulté sur les sites Internet de La Française des Jeux (www.groupefdj.com) et de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org).

SOMMAIRE

1	Personne responsable du Document d'Enregistrement Universel	7
1.1	Responsable du Document d'Enregistrement Universel	8
1.2	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel	8
1.3	Rapport d'experts et déclarations d'intérêts	8
1.4	Responsable de l'information financière	8
2	Contrôleurs légaux des comptes	9
2.1	Commissaires aux comptes titulaires	10
2.2	Commissaires aux comptes suppléants	10
3	Facteurs de risques	11
3.1	Risques liés au cadre réglementaire du secteur des jeux d'argent et de hasard	12
3.2	Risques liés à la pression concurrentielle pesant sur les jeux d'argent et de hasard	16
3.3	Risques liés aux activités du Groupe	17
3.4	Risques juridiques et de non-conformité	23
3.5	Risques financiers	26
3.6	Risque sanitaire/ épidémique	28
3.7	Gestion des risques	29
4	Informations concernant l'émetteur	37
4.1	Informations juridiques concernant la société	38
4.2	Historique du Groupe	39
5	Aperçu des activités	41
5.1	Présentation générale	42
5.2	Marchés	43
5.3	Atouts et stratégie du Groupe	49
5.4	Description des principales activités du Groupe	56
5.5	Organisation opérationnelle	70
5.6	Politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	78
5.7	Investissements	81
5.8	Facteurs de dépendance	83
5.9	Marques, brevets et licences	83
6	Structure organisationnelle	85
6.1	Organigramme simplifié du Groupe à la Date du Document d'Enregistrement Universel	86
6.2	Filiales et participations	87
6.3	Principaux flux intra-groupes	89
7	Examen de la situation financière et du résultat	91
7.1	Présentation générale	92
7.2	Analyses des résultats pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	110
8	Trésorerie et capitaux	117
8.1	Présentation générale	118
8.2	Sources de financement nécessaires à l'avenir	124
8.3	Flux de trésorerie consolidés du Groupe	125
8.4	Restriction à l'utilisation de capitaux	128

9	Environnement législatif et réglementaire	129	16	Principaux actionnaires	217
9.1	Réglementation des activités sous droits exclusifs	131	16.1	Actionnariat	218
9.2	Réglementation des activités opérées en concurrence	139	16.2	Évolution de l'actionnariat	220
9.3	Réglementation commune à l'ensemble des activités opérées sous droits exclusifs et en concurrence	140	16.3	Déclaration relative au contrôle de la société	220
9.4	Contrôle par les autorités administratives	142	16.4	Accords pouvant entraîner un changement de contrôle de la société	220
9.5	Fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par le Groupe	145	16.5	Relations avec l'État et les autorités administratives	220
9.6	Réglementation des activités sous droits exclusifs dans les collectivités d'outre-mer	147	16.6	Accords entre actionnaires	221
9.7	Réglementation des activités du Groupe à l'étranger	148	17	Transactions avec des apparentés	223
10	Informations sur les tendances	149	18	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats	227
11	Prévisions ou estimations de bénéfice	151	18.1	Comptes consolidés établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	228
12	Organes d'administration, de direction, de surveillance et de Direction Générale	153	18.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	228
12.1	Composition du Conseil d'administration et Direction Générale	154	18.3	Comptes individuels de FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	228
12.2	Déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration et aux Dirigeants Mandataires Sociaux	174	18.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes individuels FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	229
12.3	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et des dirigeants mandataires sociaux	174	18.5	Informations financières pro forma	229
13	Rémunération et avantages des dirigeants	175	18.6	Date des dernières informations financières	229
13.1	Rémunération des mandataires sociaux	176	18.7	Politique de distribution des dividendes	229
13.2	Éléments de rémunération et avantages de toutes natures versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019	182	18.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	230
13.3	Sommes provisionnées par la société aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des mandataires sociaux	190	18.9	Changement significatif de la situation financière	232
14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	191	19	Informations complémentaires concernant le capital social et stipulations statutaires	233
14.1	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	192	19.1	Informations concernant le capital social	234
14.2	Absence de contrats de service	195	19.2	Stipulations statutaires	237
14.3	Fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise	196	20	Contrats importants	241
14.4	Régime de gouvernement d'entreprise	200	21	Documents accessibles au public	243
14.5	Afep-MEDEF Contrôle interne	200	ANNEXES		
15	Salariés et politique de gestion des ressources humaines	201	A1	Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2019	245
15.1	Politique sociale : un pilier de la RSE au cœur de l'ambition stratégique du Groupe	202	A2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	295
15.2	Information sociale	204	A3	Comptes annuels de FDJ SA au titre de l'exercice 2019	301
15.3	Options de souscription et d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions	215	A4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	333
15.4	Intéressement du personnel	216	A5	Déclaration consolidée de performance extra-financière	339
			A6	Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	377
			A7	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	383

Remarques générales

Définitions

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

« Acceleration Business Unit » ou « ABU »	désigne l'une des trois activités adjacentes en développement du Groupe : (i) l'international (prestations de services aux opérateurs étrangers de loterie et de paris sportifs ⁽¹⁾), (ii) les paiements et services en points de vente et (iii) le divertissement.
« Agrément »	désigne l'autorisation accordée par FDJ® à un détaillant pour la promotion et la commercialisation de tout ou partie de ses jeux et services dans un point de vente. Le détaillant disposant d'un agrément agit au nom et pour le compte de FDJ sur la base des conditions définies contractuellement.
« ARJEL »	désigne l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne créée en 2010 consécutivement à l'ouverture du marché à la concurrence. L'ordonnance prévoit une évolution de la dénomination (Autorité Nationale des Jeux - l'« ANJ ») et de la composition de l'ARJEL, ainsi qu'un élargissement de son champ de compétences aux jeux exploités sous droits exclusifs par FDJ et par le PMU, qu'ils soient commercialisés en ligne ou en réseau physique de distribution (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).
« Baromètre Marché Clients »	désigne l'étude réalisée annuellement par Médiamétrie à la demande de la société auprès de 7 000 personnes représentatives de la population française âgée de 18 ans et plus. Les données sont collectées en ligne sur une période de trois semaines (octobre 2019 pour les données 2019). L'étude est encadrée par une enquête téléphonique menée en parallèle auprès de 3 000 personnes. La marge d'erreur statistique estimée est de plus ou moins 5 %.
« B2B »	désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre entreprises.
« B2C »	désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre une entreprise et un consommateur.
« Business Unit » ou « BU »	désigne l'une des deux principales activités de FDJ : la loterie et les paris sportifs.
« Cahier des Charges »	désigne le cahier des charges de la FDJ, approuvé par le Décret Contrôle Étroit.
« Chiffre d'affaires »	Le chiffre d'affaires est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités du Groupe correspondant principalement aux produits issus de partenariats conclus par la Société de Gestion de l'Échappée (SGE) et des ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par les sociétés FDJ Gaming Solutions France (FGS France) et FDJ Gaming Solutions UK (FGS UK), filiales technologiques du Groupe.
« Code Afep-MEDEF »	signifie le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF.
« Convention »	désigne la convention conclue entre FDJ et l'État le 17 octobre 2019 relative à l'exploitation des jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne ainsi que des jeux de pronostics sportifs commercialisés en réseau physique de distribution et approuvée par le Décret Contrôle Étroit (voir paragraphe 9.1.1.1 « Présentation du nouveau cadre général de réglementation »).
« Décret Contrôle Étroit »	désigne le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux.
« Décret Droits Exclusifs »	désigne le décret n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du PMU.
« Date du Document d'Enregistrement Universel »	désigne la date d'approbation du Document d'Enregistrement Universel par l'Autorité des Marchés Financiers.
« Document d'Enregistrement Universel »	désigne le présent Document d'Enregistrement Universel approuvé par l'Autorité des Marchés Financiers.
« eSport »	désigne la pratique compétitive des jeux vidéo (seul ou en équipe, en ligne ou lors de rassemblements physiques).
« Groupe »	désigne le groupe de sociétés constitué par FDJ et l'ensemble de ses filiales.
« Jeu extensif »	désigne le jeu d'argent et de hasard par un grand nombre de joueurs réalisant des mises de faible montant.
« Jeu de tirage »	désigne des jeux pour lesquels l'intervention du hasard, organisée sous la forme d'un tirage, est commune à tous les joueurs. Ils comprennent les jeux de tirage traditionnels, les jeux à tirage successifs et les jeux de tirage additionnels.
« Jeu instantané »	désigne des jeux pour lesquels l'intervention du hasard est propre à chaque joueur. Ils comprennent les jeux de grattage, les jeux à aléa immédiat et les jeux instantanés additionnels.
« Jeu Responsable »	désigne l'ensemble des mesures qui visent à prévenir les comportements de jeu excessif et le jeu des mineurs (voir paragraphe 3.6.3 « Politique de gestion du Jeu Responsable »).
« Joueurs occasionnels »	désigne les joueurs FDJ déclarant jouer moins d'une fois par mois à des jeux proposés par FDJ selon le Baromètre Marché Clients, étant précisé que ne sont considérés comme des joueurs FDJ que les joueurs déclarant avoir fait au moins une prise de jeu FDJ au cours des 12 derniers mois.
« Joueurs réguliers »	désigne les joueurs FDJ déclarant jouer au moins une fois par mois à des jeux proposés par FDJ selon le Baromètre Marché Clients.
« Loi Pacte »	désigne la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.
« Mise »	désigne le montant donné par le joueur en contrepartie de sa participation à un jeu (prise de jeu). En points de vente, la mise est versée par le joueur au détaillant en argent ou en coupon promotionnel. En ligne, la mise est issue du porte-monnaie électronique du client qui est lui-même alimenté par les versements du client, les gains de jeu précédents et les crédits promotionnels reçus (e crédits).

« Mises numérisées »	désigne les prises de jeu numérisées que les joueurs effectuent, pour tout ou partie, au travers d'un appareil numérique (ordinateur portable, tablette, smartphone, borne). Elles sont constituées des prises de jeux effectuées en ligne d'une part et/ou en points de vente en utilisant, pour tout ou partie, un appareil numérique (smartphone/tablette/ordinateur portable ou borne) d'autre part.
« Ordonnance »	désigne l'ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard.
« Paris Sportifs »	désigne les paris comportant un enjeu en valeur monétaire où les gains éventuels des joueurs dépendent de l'exactitude de leurs pronostics portant sur le résultat de toute compétition sportive réelle légalement organisée en France ou à l'étranger.
« PBJ » ou « Produit Brut des Jeux »	voir paragraphe 7.1.3.3 « Produit Brut des Jeux (PBJ) ».
« PDV »	désigne les points de vente proposant les jeux FDJ.
« PNJ » ou « Produit Net des Jeux »	voir paragraphe 7.1.3.5 « Produit Net des Jeux (PBJ) ».
« TRJ » ou « Taux de Retour aux Joueurs »	voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire ».
« TRJ Théorique »	désigne le pourcentage des mises théoriquement attribué aux joueurs.

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

Informations relatives à FDJ

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

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

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

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

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

Informations sur le marché et l'environnement concurrentiel

Le Document d'Enregistrement Universel contient des informations sur les marchés du Groupe et ses positions concurrentielles, y compris des informations relatives à la taille et aux perspectives de croissance de ces marchés, ainsi qu'aux parts de marché du Groupe et de ses concurrents, notamment au chapitre 5 « Aperçu des activités ». Sauf indication contraire, les données de marché et les données rapportées au marché qui figurent dans le Document d'Enregistrement Universel résultent

d'estimations réalisées par FDJ sur la base des informations publiées notamment par l'ARJEL. FDJ ne peut pas garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés obtiendrait les mêmes résultats. D'autres informations, identifiées comme telles, proviennent d'études publiées par des organismes indépendants tels que H2GC.

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

Informations prospectives

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

Le Groupe opère dans un environnement concurrentiel et en évolution rapide. Le Groupe n'est donc pas en mesure d'anticiper tous les risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux mentionnés dans

toute information prospective. Ces informations sont données uniquement à la Date du Document d'Enregistrement Universel.

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

Indicateurs alternatifs de performance et informations financières retraitées

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

Par ailleurs, figure au paragraphe 7.1.4.2 « Retraitement relatif au nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 et aux coûts relatifs à l'ouverture du capital » des données financières 2019 retraitées aux fins de permettre aux investisseurs de mieux appréhender, en particulier, les impacts de l'entrée en vigueur de la nouvelle fiscalité applicable aux jeux d'argent et de hasard à partir du 1^{er} janvier 2020. Le Groupe présente ces indicateurs de performance et ces informations financières retraitées afin de permettre aux investisseurs de mieux comprendre l'évolution de ses résultats ainsi que les éléments qui peuvent influencer ses résultats futurs. Ces indicateurs et retraitements doivent uniquement être utilisés comme instruments d'analyse

et ne doivent pas être considérés comme des substituts aux indicateurs définis par les normes comptables IFRS ni l'image fidèle des comptes passés. Ils ne peuvent donc pas constituer des éléments de substitution aux comptes approuvés par l'assemblée générale des actionnaires.

Arrondis

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

Facteurs de risques

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

Informations relatives aux joueurs FDJ

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

1

Personne responsable du Document d'Enregistrement Universel

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

1.1

Responsable du Document d'Enregistrement Universel

Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale de la société.

1.2

Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »

Le 29 avril 2020

Madame Stéphane Pallez

Présidente directrice générale

1.3

Rapport d'experts et déclarations d'intérêts

Non applicable.

1.4

Responsable de l'information financière

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

2

Contrôleurs légaux des comptes

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

2.1

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par M. Jean François Viat et Mme Nadège Pineau
Tour Majunga, 6, place de la Pyramide
92908 Paris-la-Défense Cedex

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

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par M. Philippe Vincent et M. Jean-Paul Collignon
63, rue de Villiers
92200 Neuilly sur Seine

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

2.2

Commissaires aux comptes suppléants

BEAS

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par M. Laurent Odobez
6, place de la Pyramide
92908 Paris-La-Défense Cédex

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

Monsieur Jean-Christophe Georghiou

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine Cedex

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

3

Facteurs de risques

3.1	Risques liés au cadre réglementaire du secteur des jeux d'argent et de hasard	12
3.2	Risques liés à la pression concurrentielle pesant sur les jeux d'argent et de hasard	16
3.3	Risques liés aux activités du Groupe	17
3.4	Risques juridiques et de non-conformité	23
3.5	Risques financiers	26
3.6	Risque sanitaire/ épidémique	28
3.7	Gestion des risques	29

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

FDJ exerce son activité dans un environnement susceptible de faire naître des risques variés, dont certains sont hors de son contrôle. Les risques décrits ci-dessous sont, à la date du Document d'Enregistrement Universel, ceux identifiés comme étant susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives et qui sont importants pour la prise de décision d'investissement. L'attention des investisseurs est attirée sur le fait que la liste des risques présentée au chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel n'est pas exhaustive et que d'autres risques, non identifiés à la date du Document d'Enregistrement Universel ou non identifiés comme susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister ou survenir. Plus spécifiquement, FDJ attire l'attention des investisseurs sur le fait que la réglementation applicable à FDJ en tant qu'opérateur de loterie et de paris sportifs en France a fait récemment l'objet de modifications significatives et que certains décrets d'applications relatifs au cadre d'exercice de l'activité de FDJ n'ont pas encore été publiés (voir chapitre 9

« Environnement législatif et réglementaire »). Ainsi, à la date du Document d'Enregistrement Universel, l'ensemble des modalités pratiques d'application de ces nouvelles réglementations ne sont pas connues et sont susceptibles de créer de nouveaux risques.

Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil et afin de se conformer aux orientations de l'ESMA applicable en France à compter du 4 décembre 2019, sont présentés dans le présent chapitre les principaux risques pouvant, à la date du Document d'Enregistrement Universel, affecter l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe, tels que notamment identifiés par la société, dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe. Au sein de chaque catégorie et sous-catégorie de risques mentionnés ci-dessous, les facteurs de risques sont, sauf indication contraire, classés par ordre d'importance que FDJ estime décroissant et les facteurs de risques que la société considère, à la date du Document d'Enregistrement Universel, comme les plus importants sont identifiés par un astérisque en raison de leur probabilité d'occurrence et/ou de la gravité de leur caractère dommageable selon les cas. Cette hiérarchie des risques prend en compte les effets des mesures prises par la société pour gérer ces risques, lesquelles sont détaillées à la Section 3.6 du Document d'Enregistrement Universel.

3.1

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

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur fortement réglementé et strictement régulé par l'État, au regard des risques spécifiques qu'il comporte en termes de préservation de l'ordre public et social, en particulier s'agissant de la prévention des comportements de jeu excessif et le jeu des mineurs. Cette réglementation stricte du secteur des jeux d'argent et de hasard repose sur une interdiction de principe, assortie de dérogations encadrées en vertu desquelles l'exploitation des jeux d'argent et de hasard est placée soit sous un régime de droits exclusifs, soit sous un régime d'autorisation ou d'agrément délivré par l'État. Dans ce contexte, FDJ est titulaire de droits exclusifs pour l'exploitation des jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) en ligne et en points de vente ainsi que pour les paris sportifs en points de vente tandis que ses activités de paris sportifs en ligne sont exercées en concurrence avec d'autres opérateurs, dans le cadre d'un agrément aujourd'hui délivré par l'ARJEL. Les activités sous droits exclusifs représentent plus de 95 % des mises de FDJ ⁽¹⁾.

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

Ce cadre réglementaire fait naître trois types de risques : les risques liés à sa mise en œuvre, les risques de son évolution et les risques liés à son non-respect.

3.1.1 Risques liés à la mise en œuvre du cadre réglementaire

3.1.1.1 Risque lié à la création d'une nouvelle instance de régulation*

FDJ a toujours exercé ses activités dans un cadre strictement encadré et est familière avec les modalités d'application de la réglementation. Si le secteur des jeux d'argent et de hasard a toujours fait l'objet d'une réglementation stricte sous le contrôle et l'appréciation de diverses autorités publiques, les nouvelles modalités de régulation du secteur des jeux, revues dans le cadre de la loi Pacte et de l'ordonnance seront soumises au contrôle de l'ANJ prochainement mise en place et pourraient être amenées à évoluer sous son influence (pour une description de ses domaines de compétence, voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »). Cette autorité administrative indépendante, prévue par l'ordonnance, sera, à compter de la première réunion de son collège, l'autorité de régulation pour l'ensemble des jeux de loterie et de paris sportifs alors qu'actuellement les activités de FDJ sous droits exclusifs relèvent du contrôle du Ministre chargé du Budget tandis que les activités de paris sportifs en ligne ouvertes à la concurrence sont soumises au contrôle de l'ARJEL (à laquelle l'ANJ succédera).

(1) Étant précisé que 94 % des mises de FDJ sont effectuées en points de vente.

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

Dans ce contexte, FDJ pourrait en outre rencontrer des difficultés à adapter rapidement ses jeux et systèmes d'information à l'évolution du cadre légal et de régulation (à titre d'illustration, FDJ estime entre 12 et 24 mois la durée pour mettre en œuvre les mesures nécessitées par la loi Pacte et l'ordonnance) ou être contrainte de dépenser des sommes significatives afin de réaliser ces adaptations. La nécessité de respecter une nouvelle réglementation pourrait entraîner pour le Groupe l'arrêt de certaines offres du fait d'un déséquilibre financier, une réduction significative de ses parts de marché ou des difficultés pour atteindre ses objectifs commerciaux et financiers, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

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

L'exploitation par FDJ de ses jeux et paris sous droits exclusifs est soumise, pour chaque nouveau jeu, à un régime d'autorisation préalable du Ministre chargé du Budget, puis de l'ANJ lorsqu'elle sera mise en place. En outre, FDJ doit transmettre chaque année son programme de jeux et paris sous droits exclusifs en présentant à la fois (i) les conditions de poursuite de l'exploitation des jeux existants et (ii) les nouveaux jeux envisagés pour l'année concernée et les années suivantes.

FDJ pourrait se voir opposer un refus d'exploiter un ou plusieurs nouveaux jeux ou se voir imposer une modification substantielle de leurs conditions d'exploitation par le régulateur, qui pourrait en affecter les paramètres principaux, dont le TRJ. Les refus d'autorisation d'un nouveau jeu sont rares puisque les principales orientations du programme de jeux sont validées en amont. FDJ pourrait toutefois être contrainte, à l'occasion de l'autorisation du renouvellement de ses jeux, de modifier l'un ou plusieurs d'entre eux de façon substantielle. La nécessité pour FDJ de revoir la conception d'un jeu à l'occasion de son autorisation pourrait entraîner le risque que le jeu concerné ne soit pas aussi performant qu'escompté, conduire à un retard dans le lancement d'un nouveau jeu voire à son retrait, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

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

Conformément aux exigences posées par la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union Européenne (CJUE) pour l'attribution de droits exclusifs à un opérateur privé, la loi Pacte et l'ordonnance prévoient que FDJ fait l'objet d'un contrôle étroit de l'État, lequel concerne notamment la gouvernance de FDJ.

Ainsi, indépendamment de la participation de l'État dans le capital de FDJ, les textes prévoient que l'État exerce, depuis le

jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, un contrôle étroit sur FDJ (voir présentation plus détaillée au paragraphe 9.1. « Réglementation des activités sous droits exclusifs »), encadré et justifié par des motifs d'intérêt général et d'ordre public, se traduisant par :

- ◆ la nécessité de faire approuver par décret les statuts de FDJ et ses modifications ;
- ◆ la désignation par le Ministre chargé du Budget d'un commissaire du Gouvernement, placé auprès de la société afin de s'assurer de la conformité de ses activités aux objectifs assignés par la réglementation à FDJ. Ce commissaire du Gouvernement siège, avec voix consultative, au sein du Conseil d'administration de FDJ ainsi que dans les comités et les commissions créés par le Conseil d'administration, étant précisé qu'il peut demander l'inscription de toute question à l'ordre du jour des séances d'une réunion ordinaire de ces instances et s'opposer à une délibération du Conseil d'administration pour des motifs tirés des objectifs généraux de la politique des jeux d'argent définis par le Code de la Sécurité Intérieure ou aux délibérations relatives aux états prévisionnels de recettes et de dépenses d'exploitation ou d'investissement de FDJ ;
- ◆ le droit conféré au commissaire du Gouvernement de se faire communiquer toute information, quelle qu'en soit la forme et faire procéder à toutes vérifications nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- ◆ le droit conféré au commissaire du Gouvernement d'informer l'ANJ de tout manquement de FDJ aux obligations qui lui sont imposées et relevant de la compétence de cette autorité ;
- ◆ l'agrément préalable à l'entrée en fonction du Président, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués de FDJ, par arrêté des Ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'ANJ ;
- ◆ l'obligation, pour un actionnaire, personne physique ou morale, agissant seul ou de concert, souhaitant détenir plus de 10 % ou un multiple de 10 % du capital ou des droits de vote de FDJ, d'être préalablement approuvé par les Ministres chargés de l'Économie et du Budget (l'autorisation ne peut être refusée que pour un motif tiré de la sauvegarde de l'ordre public, de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, des nécessités de la sécurité publique et de la lutte contre le jeu excessif ou pathologique). En l'absence d'autorisation, les détenteurs des participations acquises irrégulièrement ne pourront exercer les droits de vote correspondants tant que la prise de participation n'a pas fait l'objet d'un agrément par les Ministres chargés de l'Économie et du Budget.

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

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

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

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

Enfin, en cas de manquements aux obligations définies par l'ordonnance (notamment en matière de prévention du jeu excessif ou pathologique et de protection des mineurs ou en matière d'intégrité du jeu et de système d'information), la commission des sanctions de l'ANJ peut prononcer à l'encontre des opérateurs titulaires de droits exclusifs, la suspension à titre provisoire, pour une durée de trois à six mois de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble des jeux concernés ou, selon la gravité du manquement, l'interdiction définitive de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble des jeux concernés.

Une suspension du droit d'exploiter un jeu ou un ensemble de jeux, voire une interdiction d'exploitation pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives de FDJ.

3.1.2 Risques liés à l'évolution du cadre réglementaire

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

Bien que le cadre législatif et réglementaire applicable au secteur des jeux d'argent et de hasard vienne d'être entièrement revu dans le cadre de la loi Pacte et de l'ordonnance, ce nouveau cadre pourrait de nouveau être modifié dans le sens d'un durcissement des contraintes pesant sur les opérateurs de jeux d'argent et de hasard et plus particulièrement sur FDJ. FDJ pourrait ainsi devoir faire face à des contraintes additionnelles, liées à un encadrement plus strict des conditions d'exploitation des jeux, comme un accroissement des mesures devant être prises aux fins d'identifier et de contrôler les joueurs en points de vente, ou encore une limitation accrue des TRJ ou du nombre total de jeux sous droits exclusifs pouvant être exploités par FDJ. De telles évolutions sont susceptibles d'entraîner pour FDJ un alourdissement des exigences opérationnelles, voire de faire peser des contraintes sur sa stratégie de croissance.

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

Avec un nombre de joueurs relativement stable en 2019 par rapport à 2018 (près de 25 millions), et procédant en moyenne au lancement d'un nouveau jeu de loterie tous les mois, le Groupe a très largement recours à la publicité, essentielle pour faire connaître l'offre de jeu de FDJ au grand public, accompagner les lancements de nouveaux jeux et renforcer la notoriété et l'image du Groupe.

Si en France, les opérations publicitaires en faveur de jeux d'argent et de hasard sont autorisées par la loi, elles obéissent à une réglementation stricte. Aussi, dans un contexte de protection et de contrôle renforcés, il ne peut être exclu qu'une nouvelle législation ou bien l'ANJ ne durcisse les conditions dans lesquelles les sociétés commercialisant des jeux d'argent sont autorisées à recourir à la publicité (en particulier si l'ANJ n'était plus en mesure, en pratique, de faire respecter la réglementation actuelle). On constate en Europe une tendance à l'accroissement des restrictions publicitaires en faveur des jeux d'argent et de hasard, par exemple en Belgique ou en Italie (voir note 5.2.2 « Marché européen des jeux d'argent et de hasard - Principales tendances du marché européen de la loterie et des paris sportifs »). Un renforcement de la réglementation en la matière pourrait par exemple conduire à une restriction des supports autorisés pour procéder à la publicité des jeux d'argent et de hasard ou à un plafonnement des dépenses publicitaires des opérateurs sur certains segments de jeux.

Bien que les marques du Groupe bénéficient d'une forte notoriété, le durcissement de la réglementation relative à la publicité pourrait affecter la capacité de FDJ à recruter de nouveaux joueurs, en particulier en matière de paris sportifs en ligne, ce qui pourrait être un frein au développement de ses activités et avoir des conséquences sur le niveau des mises, le chiffre d'affaires, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

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

Au titre de l'exercice 2019, sur un montant total de 17,2 Mds€ de mises, FDJ a reversé 11,7 Mds€ aux gagnants et 3,8 Mds€ au budget de l'État au titre de la fiscalité des jeux. Le chiffre d'affaires de FDJ ainsi que son EBITDA dépendent donc très fortement des taux de prélèvements sur les jeux.

Dans le cadre de la refonte du cadre de régulation des jeux d'argent et de hasard par la loi Pacte, la fiscalité des jeux a évolué en profondeur avec, depuis le 1^{er} janvier 2020, un changement d'assiette de la fiscalité sur les jeux de loterie et de paris sportifs, qui a basculé des mises vers le PBJ. Ainsi, la répartition entre l'État et FDJ du produit des jeux a fait l'objet d'une clarification et a été inscrite dans la loi, par opposition à la situation précédente où ces règles figuraient dans un arrêté ministériel modifié annuellement.

Compte tenu de cette nouvelle fiscalité, qui est susceptible d'avoir des implications dans les modes de pilotage des jeux, le Groupe pourrait être conduit à procéder à un ajustement de ses stratégies de développement et de création de nouveaux jeux pour tenir compte de leur niveau de rentabilité. Le Groupe pourrait toutefois ne pas réussir à intégralement adapter efficacement sa stratégie produits au nouveau cadre réglementaire ou ne pas parvenir à mettre en œuvre cette nouvelle stratégie dans les délais impartis du fait de la nécessaire mise en conformité à ce dernier, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, son chiffre d'affaires, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

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

3.1.2.4 Risques liés à la remise en cause des droits exclusifs

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

Si le périmètre des droits exclusifs octroyés à FDJ a été conforté pour 25 ans par le législateur en 2019, il ne peut être exclu que, au cours de cette période, le cadre général relatif à l'exploitation des jeux d'argent et de hasard évolue vers une libéralisation du secteur, avec une ouverture à la concurrence des segments actuellement exploités sous droits exclusifs ou vers la légalisation de jeux aujourd'hui interdits en France (par exemple, casino en ligne ou machines à sous ou Video Lottery Terminals en points de vente hors casinos).

Cette libéralisation, qui pourrait signifier la perte des droits exclusifs pour FDJ, pourrait faire naître de nouvelles contraintes pour le Groupe, en l'obligeant à modifier son approche stratégique. La Convention conclue entre l'État et FDJ prévoit les conséquences de la survenance d'un changement significatif de la réglementation et/ou de la fiscalité des jeux d'argent et de hasard ou d'évolutions relatives au périmètre ou à la durée des droits exclusifs confiés à FDJ, sur la base des principes jurisprudentiels du droit administratif français en matière de responsabilité de l'État (voir paragraphe 9.1.1.1 « Présentation du nouveau cadre général de réglementation »). La Convention prévoit notamment qu'en cas de réduction de la durée ou du périmètre des droits exclusifs, les parties se rapprochent pour

examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités de FDJ. Dans l'affirmative, FDJ peut proposer à l'État, qui s'engage à les examiner, les mesures nécessaires pour permettre la poursuite des activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées.

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

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

3.1.3 Risques liés à la mise en œuvre de sanctions pécuniaires

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

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

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

(1) Étant précisé que les mises en points de vente représentent 94 % des mises de FDJ.

3.2

Risques liés à la pression concurrentielle pesant sur les jeux d'argent et de hasard

Au 31 décembre 2019, plus de 95 % des mises de FDJ sont générées par ses activités sous droits exclusifs⁽¹⁾. En dépit de cette situation, FDJ doit faire face à une pression concurrentielle grandissante et multiforme, provenant à la fois d'autres opérateurs de jeux d'argent et de hasard mais aussi plus largement d'autres acteurs de l'industrie du divertissement.

3.2.1 Risque de défaut de compétitivité en matière de paris sportifs en ligne*

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

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

Dans cet environnement concurrentiel où l'innovation produits est clé, FDJ réalise d'importants investissements pour anticiper et adapter son offre aux attentes des joueurs. Toutefois, FDJ est en concurrence avec des acteurs de taille plus importante, disposant de moyens technologiques supérieurs et qui bénéficient d'économies d'échelle en proposant à leurs clients non seulement des paris sportifs en ligne mais également d'autres types de paris et de jeux en ligne tels que les paris hippiques en ligne et le poker en ligne, tant en France qu'à l'international. Il ne peut donc pas être exclu que les actions mises en œuvre par le Groupe pour maintenir l'attractivité et la compétitivité de ses offres se révèlent insuffisantes, en raison notamment de l'avance et/ou de la couverture des acteurs spécialisés. En cas d'échec de son plan stratégique en matière de paris sportifs, en particulier en ligne, FDJ pourrait être confrontée à un décrochage global de son offre de paris sportifs et voir le succès de ses offres s'affaiblir, ce qui pourrait à terme avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.2.2 Risques liés à l'évolution du bassin de joueurs⁽²⁾

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

Afin de consolider son bassin de joueurs, FDJ a initié une démarche de renouvellement différenciée de son offre de jeux, notamment avec le lancement des premiers jeux mis en scène (jeux gamifiés) et le lancement du jeu « Mission Patrimoine », qui lui permettent de s'adresser à un public plus jeune d'une part et de réunir des joueurs autour d'une cause de solidarité nationale d'autre part.

Toutefois, les goûts, de même que les aspirations des joueurs, notamment des jeunes générations, évoluent très vite. FDJ pourrait ne pas être en mesure d'adapter son offre avec suffisamment d'agilité et de rapidité pour répondre aux attentes des nouvelles générations, qui pourraient délaissier les jeux d'argent au profit d'autres divertissements offrant d'autres types de récompense ou de satisfaction.

Par ailleurs, afin de mieux répondre aux besoins de ses clients et développer une politique de Jeu Responsable adaptée en fonction des pratiques de jeu (voir note 3.6.3 Politique de gestion du Jeu Responsable), FDJ s'est fixée pour objectif de mettre en place un système d'identification en points de vente. Toutefois, les joueurs ou joueurs potentiels pourraient ne pas adhérer naturellement à un système d'identification en points de vente, qui serait jugé trop contraignant ou trop intrusif.

Les jeux d'argent sont en concurrence avec d'autres types de dépenses discrétionnaires et en particulier avec d'autres formes de loisir et de divertissement. Si FDJ n'était pas en mesure de faire face à la concurrence, ceci pourrait avoir un impact défavorable sur les performances opérationnelles et financières du Groupe.

Si FDJ ne parvenait pas à faire évoluer son bassin de joueurs, la fréquence de jeu des joueurs réguliers pourrait diminuer ou ces joueurs pourraient se tourner vers de nouvelles offres tierces, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

(1) Étant précisé que 94 % des mises de FDJ sont effectuées en points de vente.

(2) Voir notes 5.3.1 Une large base de joueurs attachés à la forte notoriété de la marque FDJ et de ses jeux emblématiques et 5.5.1.1 Fonction clients.

3.2.3 Risque d'élargissement du champ concurrentiel au travers d'offres qui ne respecteraient pas la réglementation relative à la loterie en ligne

Si en France les activités de loterie en ligne du Groupe font l'objet de droits exclusifs, de nouveaux acteurs proposent, en Europe comme dans le monde, de prendre des paris sur des jeux de tirage à jackpot élevé, appelés « loteries secondaires » ou « loteries mondiales ». Des procédures contentieuses sont en cours dans plusieurs pays pour faire reconnaître le caractère illégal de ces

offres. En outre, le marché de loterie en ligne voit également émerger des offres de jeux intégrant un facteur accessoire de hasard, assimilables à un jeu de loterie voire des offres de jeux non autorisées, tels que les paris sur des événements non sportifs ou des paris sur des événements virtuels. Bien que ce phénomène ne se soit pas encore développé en France, grâce en particulier à l'intervention de l'ARJEL qui contraint à la fermeture des sites illégaux, des acteurs illégaux, ou à la limite de la légalité, pourraient arriver à terme à pénétrer le marché.

Ces différentes offres de jeux pourraient alors susciter l'intérêt des joueurs et avoir pour conséquence de modifier leurs attentes et leurs habitudes de jeux. Ceux-ci pourraient également se déporter vers d'autres jeux qu'ils jugeraient plus attractifs, notamment en termes de TRJ. Ceci pourrait entraîner une baisse des mises et ainsi avoir un impact défavorable significatif sur les activités du Groupe, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

3.3

Risques liés aux activités du Groupe

3.3.1 Risques liés aux opérations de jeux

3.3.1.1 Risques d'atteinte à l'intégrité et à la sécurité des opérations de jeux à tous les niveaux de la chaîne de traitement des jeux

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

Dans ce contexte, FDJ s'efforce en permanence de prévenir les nombreux risques d'atteinte à l'intégrité de ses jeux qui peuvent se manifester tout au long de la chaîne de traitement de ses jeux ; de leur conception jusqu'au paiement des lots.

Les différents risques ci-dessous ne sont pas classés par ordre d'importance mais selon la chaîne de traitement des jeux. Les deux risques les plus importants sont identifiés par un astérisque.

Risque de défaut de conception des jeux de loterie

FDJ propose de nombreux jeux de loterie, en points de vente et en ligne, dont certains peuvent parfois être complexes et élaborés. Lors de la conception de ces jeux, des défaillances techniques et humaines ne peuvent être exclues (par exemple des erreurs dans les tableaux de lots). Si les rares événements de cette nature intervenus à ce jour ont été non significatifs, la survenance de telles défaillances, de nature à compromettre l'intégrité, la fiabilité et la transparence des jeux de FDJ et susciter la défiance des joueurs, pourrait remettre en cause la conformité des jeux FDJ aux réglementations qui lui sont applicables et entraîner en

conséquence la suspension temporaire voire le retrait définitif des autorisations d'exploitation des jeux concernés ou entraîner des sanctions pécuniaires. Des erreurs ou défauts de conception pourraient également retarder l'introduction ou le relancement d'un jeu. Ces défaillances pourraient par ailleurs contraindre FDJ à reverser aux joueurs des gains supérieurs aux mises ou l'exposer à des réclamations ou des litiges de la part de joueurs, dont il pourrait résulter une atteinte à l'image et à la réputation de FDJ, ce qui pourrait avoir des conséquences défavorables sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Risque dans la fabrication des jeux instantanés

Les jeux instantanés sont des jeux dont les supports, matériels ou immatériels, font l'objet d'émissions par blocs constituées d'un nombre déterminé d'unités de jeux, chaque émission étant constituée d'un ou de plusieurs blocs comportant le même tableau de lots. Les inscriptions représentatives des lots sont occultées avant la mise à disposition du public et révélées à l'initiative du joueur par une action ou une décision de la part de celui-ci. En 2019, environ 22 M€ sont misés chaque jour dans le cadre des jeux instantanés.

À cet égard, la qualité des supports de jeux de grattage est primordiale pour FDJ et fait l'objet de multiples contrôles aux différentes étapes clés de la fabrication, par les fournisseurs des tickets eux-mêmes, par FDJ et par des tiers externes (tels que des laboratoires ou auditeurs externes). Malgré les dispositifs de contrôle de qualité mis en place, un ou plusieurs fournisseurs pourraient commettre des erreurs, par exemple dans l'impression des tickets. Ces erreurs pourraient conduire FDJ à payer des sommes qui n'étaient pas prévues sur la base du tableau des lots ou l'exposer à des réclamations ou des litiges de la part de joueurs. Si les stipulations contractuelles des contrats d'approvisionnement prévoient la prise en charge par le fabriquant des lots indûment payés à la suite d'une erreur d'impression, de telles erreurs, ainsi que des erreurs de FDJ

dans la programmation des jeux, pourraient en outre entraîner la non-conformité des jeux concernés aux réglementations qui leur sont applicables et conduire en conséquence à la suspension temporaire voire au retrait définitif des autorisations d'exploitation des jeux concernés ou entraîner des sanctions pécuniaires, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image et la réputation du Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Risques d'interruption de la chaîne d'approvisionnement des points de vente

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

FDJ a mis en place un dispositif de bascule de production de jeux entre deux imprimeurs principaux, permettant à l'un d'assurer tout ou partie de la production si l'autre est défaillant (les deux principaux fournisseurs nord-américains qui fournissent à eux seuls plus de 2,2 milliards de tickets par an au Groupe). Si le Groupe privilégie le recours à plusieurs fournisseurs pour chaque type de support de jeux, il pourrait toutefois rencontrer des difficultés dans son approvisionnement, tels que des retards ou des interruptions de livraison, et ce malgré les dispositifs mis en place pour les éviter ou en limiter les conséquences, ce qui pourrait le conduire à supporter des coûts de remplacement importants.

Par ailleurs, depuis 2016, FDJ possède un entrepôt central mécanisé de 10 000 m² en région parisienne qui couvre 52 semaines d'exploitation et a mis en œuvre un plan de continuité de l'activité de cet entrepôt, au travers notamment de l'ouverture d'un entrepôt de secours opérationnel disposant d'un stock de secours permettant de couvrir une interruption de 2 à 3 semaines. Toutefois, en cas d'interruption prolongée du système de production ou du système logistique, en raison d'une panne, d'un mouvement social national ou local dans le transport routier par exemple ou d'un événement (climatique, sanitaire, ...) majeur susceptible de retarder ou d'empêcher l'acheminement des produits vers l'entrepôt central, la préparation des commandes au niveau des entrepôts ou le transport des produits vers le réseau de distribution, le Groupe pourrait faire face à une rupture de stocks ou une interruption de la chaîne de livraison.

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

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

Bien que FDJ dispose d'un triple dispositif de sécurité des données informatiques et d'un plan de continuité informatique (voir paragraphe 3.6.2.2 « Organisation en matière d'intégrité des jeux »), le système de prises de jeux en points de vente peut faire l'objet de pannes ou d'erreurs humaines (tests insuffisants avant mise en production par exemple), subir une saturation du réseau informatique, subir une défaillance de tiers (telle qu'une panne du réseau de télécommunication), faire l'objet d'attaques informatiques ou encore être affecté par une catastrophe naturelle.

Une indisponibilité prolongée (supérieure à 2 heures) des systèmes informatiques de prises de jeux en points de vente, du réseau télécom par lequel transitent les informations de prises de jeu, ou une défaillance d'un fournisseur stratégique (notamment le fournisseur de terminaux de prises de jeux), empêchant

l'enregistrement des mises, pourraient entraîner pour FDJ des pertes financières (évaluées à environ 130 000 € de perte de mises par minute d'interruption en pic d'activité), l'exposer à des litiges potentiels avec des détaillants, porter atteinte à son image et sa réputation et lui faire perdre des parts de marché. De telles conséquences sont susceptibles d'avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe.

Risques dans le traitement informatique des jeux *

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

Bien que le Groupe ait mis en place des mécanismes de protection (voir paragraphe 3.6.2.2 « Organisation en matière d'intégrité des jeux »), un problème sur le système d'information de FDJ (accident, panne, erreurs humaines, tests insuffisants, saturation du réseau informatique, attaques informatiques, catastrophe naturelle) pourrait entraîner l'arrêt des prises de jeux ou empêcher la réalisation des tirages électroniques. Ceci pourrait avoir des conséquences négatives significatives sur son chiffre d'affaires, ses résultats et ses perspectives.

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

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

Enfin, les opérateurs qui diffusent les applications sur smartphone et tablette pourraient décider de mettre en place des politiques restrictives, notamment en matière de jeu d'argent (par exemple interdire toute application en lien avec des jeux d'argent) et ont pu, ou pourraient, interdire toute application qui ne fonctionnerait pas (y compris pour les paiements) en intégralité sur leur système d'exploitation.

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

Risque d'erreur sur les tirages

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

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

Risque lié au jeu excessif

Susceptibles de présenter un caractère addictif, les jeux d'argent et de hasard peuvent engendrer chez certains joueurs un risque de dépendance. De longue date, dans le cadre de son engagement en faveur d'un modèle de jeu qui se veut récréatif et responsable (voir paragraphe 3.6.3 « Politique de gestion du Jeu Responsable »), le Groupe déploie d'importants efforts destinés à prévenir les comportements excessifs voire addictifs de jeu. En dépit de ces efforts, les comportements d'addiction au jeu d'argent peuvent conduire à des dommages tant matériels que psychologiques pour les personnes concernées et leur entourage.

De telles situations pourraient donner lieu à des poursuites de la part des joueurs ou de leurs proches et engager la responsabilité des détaillants (en tant qu'interlocuteurs directs des joueurs) ou de FDJ elle-même, ce qui serait susceptible de porter atteinte à l'image et à la réputation de FDJ. En outre, s'il devait être démontré que des manquements à la réglementation en matière de Jeu Responsable sont imputables à FDJ, cette dernière pourrait faire l'objet de sanctions de la part du régulateur, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe.

Risque lié à la sécurité des jeux et à la surveillance des réseaux de distribution pour l'intégrité des jeux

FDJ est tenue, de façon permanente, de contrôler et de renforcer ses dispositifs de détection et de traitement d'anomalies au sein de ses opérations de jeux et de ses réseaux de distribution (points de vente et en ligne) afin de prévenir les risques externes.

Ainsi, FDJ doit s'assurer :

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

Bien que la Direction de la Sécurité du Groupe analyse les évolutions atypiques de mises en points de vente, que l'ouverture de nouveaux points de vente FDJ soit strictement réglementée et soumis à agrément et que des contrôles réguliers en points de vente soient effectués, FDJ ne peut exclure que des joueurs ou des détaillants utilisent des moyens très sophistiqués pour blanchir de l'argent ou effectuer toute autre opération illégale (voir également le facteur de risque « Risque de fraude sur les

jeux » et le facteur de risque « Risque de blanchiment d'argent » ci-dessous). Une défaillance de FDJ dans la surveillance des jeux et des points de vente pourrait entraîner des sanctions des autorités compétentes, entacher l'image et la réputation de FDJ et, le cas échéant, avoir des conséquences défavorables sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives de FDJ.

3.3.1.2 Risque de cybercriminalité *

Dans un contexte d'accroissement des menaces externes (cyberattaques ciblées ou d'envergure mondiale notamment), le Groupe peut être la cible de multiples formes de cybercriminalité, internes ou externes, notamment intrusions, escroqueries, usurpation d'identité numérique, fishing hacking, détournements financiers, déni de service, effacement de sites web, extorsion de fonds, vol de données sensibles ou personnelles (par exemple base clients, base grands gagnants).

Les acteurs du secteur du jeu font de plus en plus fréquemment l'objet d'attaques de leurs systèmes d'information. À titre d'illustration, des opérateurs ont fait l'objet d'attaques en déni de service (DDoS) et de piratages de comptes joueurs en ligne et de données des clients.

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

Bien que le Groupe ait pris un nombre important de mesures visant à réduire le risque de cybercriminalité, telles que le cloisonnement renforcé de son système d'information (limitant ainsi le risque de propagation d'une éventuelle attaque de type virus), ces attaques pourraient conduire à une interruption de tout ou partie des activités du Groupe, entraîner des risques de contentieux et provoquer des pertes financières. Elles pourraient également avoir des conséquences négatives sur l'image et la réputation du Groupe.

3.3.1.3 Risque de contrepartie

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

Par exemple, dans le cas de jeux de tirage, la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises. Le décret « Droits Exclusifs » de 2019 plafonne, par évènement, le montant des gains à payer dans la limite de 100 M€ pour les jeux basés sur le principe de contrepartie. Toutefois, il ne peut être exclu que le tableau de lots de l'un des jeux de contrepartie de FDJ conduise, pour un tirage donné, dans des cas d'occurrence théoriquement extrêmement faibles (1 fois tous les 15 000 ans environ) à un montant de gains supérieur à 100 M€ ou encore dans des cas théoriquement et statistiquement encore plus faibles, à des gains supérieurs à 200 M€. Il y a donc une possibilité d'écart entre ces gains effectifs et la part théorique des gagnants. Selon leur sens, ces écarts peuvent induire un risque financier pour FDJ. On parle à cet égard de risque de contrepartie, qui correspond à l'existence d'écarts (positifs ou négatifs) entre la part théorique des mises dévolue aux gagnants et le montant total des lots effectivement distribués.

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

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

Jusqu'au 31 décembre 2019, le risque de contrepartie était quasi intégralement couvert par un système de fonds de contrepartie, dont les principes de fonctionnement étaient définis par décret. À compter du 1^{er} janvier 2020, concomitamment à l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation concernant le cadre fiscal et comptable des jeux d'argent et de hasard, le risque de contrepartie des jeux de loterie n'est plus assuré par les fonds de contrepartie mais par une couverture d'assurance qui a été souscrite par FDJ auprès de plusieurs assureurs et réassureurs de premier rang, français et internationaux. Ce contrat, élaboré avec le courtier Marsh, garantit un panier de jeux de loterie de manière agrégée. Il comporte un plafond annuel de 150 M€ et une franchise de l'ordre de 6 M€.

En dépit de la souscription de cette police d'assurance, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de couvrir en totalité le risque de contrepartie de certains jeux, du fait de l'existence de clauses d'exclusion standard prévues par la police d'assurance, susceptibles de conduire à une absence totale d'indemnisation, à une indemnisation tardive ou à une indemnisation partielle. En outre, les primes d'assurance pourraient augmenter à l'avenir, en fonction notamment de l'évolution des statistiques de sinistres de contrepartie dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, ce qui pourrait rendre plus difficile ou plus onéreux, voire impossible pour le Groupe, d'obtenir ou de renouveler une telle police d'assurance. Une absence de couverture ou une couverture insuffisante du risque de contrepartie pourrait avoir des conséquences significativement défavorables sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives de FDJ.

3.3.1.4 Risques de fraude sur les jeux

L'exploitation de jeux d'argent et de hasard comporte naturellement des risques de fraude. En tant qu'opérateur de jeux d'argent et de hasard, FDJ est exposée à diverses formes de fraudes (fraudes des joueurs, fraudes des détaillants, fraudes internes), susceptibles de se manifester à toutes les étapes de la chaîne des jeux d'argent, notamment lors des tirages ou à l'occasion du paiement des lots. Au-delà du risque d'exploitation frauduleuse inhérent aux jeux de loterie, le Groupe est également exposé à un risque accru de fraudes en raison de ses activités de paris sportifs, notamment de paris en ligne, qui peuvent être le terrain d'élection de multiples fraudes. Un des principaux risques en matière de paris sportifs en ligne est la possible collusion entre joueurs et coteurs (le coteur permettant par exemple au parieur de parier après la clôture des paris).

Pour se prémunir contre ces risques de fraude, FDJ a mis en place un nombre important de mesures destinées à les détecter rapidement. Toutefois, ces dispositifs ne sauraient exclure tout

risque de détection tardive ou insuffisante des fraudes ni une défaillance dans la gestion des cas détectés. S'il n'était pas en mesure de prévenir ou détecter l'exploitation frauduleuse de ses activités, le Groupe pourrait subir des pertes financières importantes ainsi qu'une atteinte à son image et sa réputation auprès des parties intéressées (État, joueurs, clients B2B, autorités de régulation, TRACFIN, etc.), ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

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

3.3.2.1 Risque d'inadéquation entre la couverture du réseau de distribution physique et la stratégie du Groupe

Le Groupe a pour objectif à horizon 2025 de conserver un réseau d'environ 30 000 points de vente, répartis sur l'ensemble du territoire français (voir note 5.5.1.2 Fonction commerciale et réseau physique de distribution).

À la différence d'autres grandes loteries qui ont choisi de proposer leur offre au travers d'une diversité de canaux de distribution (boutiques spécialisées, stations-service, grandes et moyennes surfaces), FDJ propose ses jeux essentiellement dans les bar-tabac-presse, historiquement très présents sur l'ensemble du territoire français. Or ce réseau des bar-tabac-presse a été fragilisé ces dernières années, avec la mise en place de diverses mesures, notamment l'instauration de l'interdiction de fumer dans les bars, la hausse du prix du tabac et la mise en place du « paquet neutre », mais aussi du fait de l'affaiblissement de la presse papier.

FDJ a initié des mesures de soutien au maintien et au développement du réseau traditionnel des bar-tabac-presse et a mis en œuvre un processus de diversification de son réseau de distribution, en concertation avec les organisations représentatives du réseau traditionnel des bar-tabac-presse.

Malgré ses efforts, FDJ pourrait ne pas parvenir à atteindre son objectif de maintien du nombre de points de vente, ce qui pourrait, à terme avoir pour conséquence de réduire le montant des mises et, le cas échéant, avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.3.2.2 Risques liés à l'externalisation de la distribution physique

FDJ et les détaillants sont étroitement liés puisqu'en 2019, 94 % des mises ont été réalisées en points de vente et la rémunération versée par FDJ aux détaillants représente la deuxième source de revenus de la plupart des détaillants.

Toutefois, l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouveaux jeux et services (par exemple via des cartes de paiement), ou des formes nouvelles de services (services bancaires ou autres, services de

proximité par exemple) pourraient à terme modifier l'écosystème des points de vente. À titre d'illustration, des écrans d'informations publicitaires et des espaces dédiés à des services spécifiques se développent dans les points de vente et les détaillants se voient proposer des services destinés à leurs clients comme des cartes rechargeables pour des paris en ligne.

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

Malgré les mesures prises par FDJ tendant notamment à moderniser et diversifier les activités de son réseau de points de vente notamment en nouant de nouveaux partenariats (voir paragraphe 5.4.3.2 « Paiement et services ») et malgré le fait que FDJ est propriétaire des terminaux présents en points de vente, cette multiplication des offres de services en points de vente pourrait conduire à une confusion des joueurs sur les différents types d'offres, à une limitation des espaces dédiés au développement des offres FDJ en points de vente et entraîner une augmentation des coûts publicitaires et, le cas échéant, du coût total de distribution de ses offres en points de vente. Par ailleurs, bien qu'un nouveau niveau de commission aux détaillants ait été négocié en 2018, dans le cadre d'un accord qui devrait conduire à une hausse des coûts de distribution de l'ordre de 40 M€ par an à compter du 1^{er} janvier 2020 ⁽¹⁾, une demande d'évolution de la structure des commissions ne peut jamais être exclue.

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

3.3.3 Risques liés aux activités adjacentes

Afin de renforcer la résilience de son modèle économique, l'un des axes stratégiques du Groupe est le développement de trois activités adjacentes à ses deux activités cœur de métier, en explorant des axes de croissance qu'il estime prometteurs en s'appuyant sur ses actifs et son savoir-faire, avec l'objectif à terme de générer une rentabilité en dehors des activités de jeux d'argent et de hasard régulées par l'ANJ. Le Groupe développe ainsi trois activités adjacentes : (i) une offre B2B de services à l'international à destination des opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, (ii) des prestations de paiement et services à destination des détaillants et du grand public et (iii) l'exploration de segments dans le secteur du divertissement (eSport et autres concepts de divertissement) (voir paragraphe 5.3.2 « Stratégie du Groupe »). Ces trois activités adjacentes soulèvent chacune des risques.

3.3.3.1 Risques liés à la mise en œuvre de la stratégie de développement dans ces activités adjacentes

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

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

En matière de prestations de paiement et services, et de divertissement, bien que le Groupe ait également rencontré ses premiers succès, ces deux activités restent particulièrement récentes ou encore exploratoires et présentent en conséquence de nombreux risques, en particulier dans le secteur du divertissement, en pleine évolution numérique, dans un environnement marqué par une multitude d'acteurs et de modèles d'affaire. Le Groupe pourrait par conséquent ne pas être en mesure de développer des projets dans les délais prévus ou ne pas rencontrer les succès attendus.

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

3.3.3.2 Risques liés au développement à l'international

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

(1) Par rapport à 2017, sur la base d'un montant de mises identique.

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

FDJ ne peut pas garantir qu'elle sera en mesure de gérer l'ensemble des risques liés à son développement international ni assurer le respect de toutes les dispositions réglementaires applicables, ce qui est susceptible d'avoir un effet défavorable sur son image et sa réputation, ses activités, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

3.3.4 Risques liés aux acquisitions

Le Groupe pourrait être conduit à étudier des opportunités d'acquisition, comme il l'a fait en acquérant Sporting Group, en mai 2019, dans le cadre de sa stratégie de développement à l'international et comme cela pourrait être le cas avec l'acquisition de Bimedia⁽¹⁾, dans le cadre de sa stratégie de développement de prestations de paiement et services à destination des détaillants et du grand public.

En cas d'acquisitions de taille significative, les résultats du Groupe dépendront en partie de sa capacité à intégrer avec succès les activités acquises. De telles intégrations peuvent nécessiter la mise en place de processus longs et complexes et générer un certain nombre de risques. En outre, le Groupe ne peut pas garantir qu'une acquisition permettra de générer les synergies éventuellement attendues, les économies de coûts escomptées, une augmentation des résultats et plus généralement les bénéfices auxquels le Groupe peut s'attendre. Le Groupe peut également être exposé à des responsabilités ou engagements imprévus en lien avec de telles acquisitions. Si ces responsabilités et engagements sont significatifs ou que le Groupe échoue à intégrer efficacement une nouvelle acquisition, cela pourrait avoir un impact défavorable sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, son développement et ses perspectives.

Par ailleurs, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de trouver les cibles lui permettant d'accélérer la mise en œuvre de ses axes stratégiques de développement, ou pourrait être amené à surenchérir dans un environnement concurrentiel et voir l'intérêt économique de ces développements diminué. Par ailleurs, l'étude de cibles potentielles et l'intégration des acquisitions impliquent une mobilisation importante des équipes de direction qui peut les détourner de leurs fonctions quotidiennes.

3.3.5 Risque de défaillance et de difficulté d'adaptation du système d'information

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

Ayant fait le choix d'une technologie propriétaire, FDJ est contrainte de maintenir en permanence un système d'information performant et de haut niveau. Les risques liés aux questions d'intégrité des jeux (risque d'indisponibilité prolongée du système de prise de jeux en points de vente et risque dans le traitement informatique des jeux) sont donc essentiels pour les activités du Groupe et sa réputation.

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

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

3.3.6 Risques liés à l'acquisition de certaines compétences

Compte tenu du caractère numérique de ses activités et de l'importance de ses systèmes d'information, le Groupe est confronté à la rareté de certaines compétences notamment dans les secteurs du numérique et de la technologie, ce qui rend le recrutement plus difficile et en allonge les délais, y compris pour le recrutement des profils débutants.

Bien que FDJ ait pris des mesures pour développer l'attractivité de sa marque employeur et puisse dans certains cas avoir recours à la sous-traitance pour pallier des carences, il ne peut être exclu que des difficultés de recrutement ralentissent la mise en œuvre de sa stratégie, notamment en matière de poursuite de la numérisation de son offre de loterie et paris sportifs en ligne, de l'approche omnicanale de sa technologie propriétaire et du développement de ses activités B2B à l'international.

(1) FDJ a annoncé le 25 novembre 2019 la signature d'un contrat en vue de l'acquisition, auprès d'Idinvest Partners, de l'éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente Bimedia. La finalisation de cette opération est soumise à des conditions suspensives usuelles pour ce type d'opération, notamment à l'approbation de l'Autorité de la concurrence.

Risques juridiques et de non-conformité

3.4.1 Risque de blanchiment d'argent

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

Bien que FDJ ait entamé ces dernières années un processus d'amélioration de sa connaissance du joueur et mis en place des moyens permettant la réduction de la circulation des espèces dans les points de vente, ses activités, en particulier les paris sportifs qui sont soumis à un aléa moins important que la loterie, sont susceptibles d'intéresser les réseaux de blanchiment d'argent. En 2019, FDJ a ainsi adressé 158 déclarations de soupçon à TRACFIN.

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

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

3.4.2 Risque de corruption et autres atteintes à la probité

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

Bien qu'elle ait mis en œuvre les moyens pour respecter les huit obligations prévues dans le plan de prévention et de détection de la corruption et qu'elle ait mis en place des procédures de sensibilisation et de contrôle, FDJ pourrait être confrontée à des tentatives de corruption publique ou privée, notamment de ses coteurs ou de ses dirigeants. Outre les conséquences en matière de non-conformité aux réglementations et aux condamnations qui en découlent, ce risque pourrait avoir un impact important sur les valeurs éthiques de l'entreprise et entraîner la dégradation de la réputation du Groupe accompagnée d'une perte de confiance de ses partenaires. Si de telles non-conformités se répétaient, elles pourraient avoir des conséquences défavorables sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives de FDJ.

3.4.3 Risque lié au jeu des mineurs

FDJ est tenue de faire obstacle à la participation de mineurs, même émancipés, aux activités de jeu ou de pari qu'elle propose. Par ailleurs, l'article 139 de la loi Pacte précise qu'il est interdit de vendre ou d'offrir gratuitement à des mineurs des jeux d'argent et de hasard dans les points de vente autorisés à commercialiser des jeux de loterie et des jeux de paris sportifs.

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

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

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

Un manquement important ou répété aux règles et principes de l'interdiction du jeu des mineurs est susceptible d'avoir un impact important sur les valeurs éthiques de l'entreprise et d'entraîner une dégradation de l'image et la réputation, voire le non-respect des dispositions légales et réglementaires applicables. En cas de manquement d'une extrême gravité, FDJ pourrait être sanctionnée par les régulateurs (voir ci-dessus « Risque lié à la mise en œuvre de sanctions pécuniaires »). La réalisation de ces différents risques pourrait avoir un impact défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

3.4.4 Risque d'atteinte aux données personnelles

Le règlement européen 2016/679 sur la protection des données personnelles (dit « RGPD » ou « GDPR ») qui est entré en application le 25 mai 2018 impose une transparence, une intégrité et une confidentialité des traitements effectués par FDJ, ainsi que la possibilité pour les personnes concernées d'exercer de nouveaux droits sur leurs données à caractère personnel.

Le développement de la connaissance client afin de mieux répondre à leurs besoins est un angle important de la stratégie du Groupe et nécessite la collecte et l'exploitation d'un nombre croissant de données.

Bien que le Groupe ait mis en place une démarche structurée impliquant de nombreux contributeurs, il ne peut pas garantir qu'il respectera à tout instant toutes les nouvelles réglementations en vigueur.

Par ailleurs, bien que FDJ prenne toutes les précautions nécessaires afin de sécuriser les données, les pertes ou les vols de données personnelles sont de plus en plus fréquents et médiatisés.

Une protection défaillante des données personnelles des joueurs ou des joueurs potentiels, salariés, fournisseurs ou prestataires pourrait entraîner une non-conformité aux exigences réglementaires, des contentieux et une dégradation de l'image et de la réputation du Groupe, ce qui pourrait également entraîner un impact défavorable significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

3.4.5 Risque lié aux compétitions sportives

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

Bien que la loi du 1^{er} mars 2017 visant à préserver l'Éthique du sport et à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel a élargi les pouvoirs de l'autorité de régulation des jeux, en confiant notamment à son Président la possibilité d'interdire les paris sur une compétition en cas de signes graves de fraude, un ou plusieurs événements mettant en cause l'Éthique du secteur du sport pourraient porter atteinte à l'image et à la réputation de FDJ et provoquer une baisse de son chiffre d'affaires, notamment sur les paris sportifs, ce qui pourrait entraîner une baisse de ses résultats et de ses perspectives.

3.4.6 Risques liés aux litiges

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

Avec un nombre de joueurs relativement stable en 2019 par rapport à 2018 (près de 25 millions), FDJ est régulièrement confrontée à des réclamations très diverses de la part des joueurs, qui peuvent aller jusqu'à porter leurs demandes devant les tribunaux. À titre d'illustration, des joueurs ont demandé en justice le paiement d'un gain malgré l'absence de production de reçu gagnant ou le paiement d'un gain sur le fondement d'une interprétation « libre » du règlement du jeu. D'autres ont remis en cause l'annulation d'un pari sportif pour demander ensuite le paiement d'un gain. Enfin, des joueurs peuvent se voir gagnants, ne pas l'être et réclamer un gain ou des dommages et intérêts pour perte de chance.

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

FDJ pourrait enfin être partie à des litiges en cas de rupture par certains contractants de contrats résultant du changement de son statut en société du secteur privé.

Outre le fait que tout litige, en particulier lorsqu'il concerne une société dont la marque bénéficie d'une forte notoriété auprès du grand public, peut faire courir un risque d'image ou de réputation, si les litiges, notamment de même nature, se multipliaient, si un ou plusieurs de ces litiges devaient aboutir à des condamnations de FDJ ou si la provision comptabilisée par FDJ en lien avec son estimation du risque à couvrir n'était pas suffisante, ces condamnations pourraient avoir un impact défavorable sur les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe, et ce malgré le fait que FDJ estime avoir constitué des provisions à un montant suffisant (voir Annexe 1 « Comptes consolidés au titre de l'exercice 2019 » – Note 7 « Provisions et passifs éventuels »).

3.4.7 Risque juridique lié à la coexistence d'activités opérées sous droits exclusifs d'une part et en concurrence d'autre part

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

La coexistence d'activités sous droits exclusifs et en concurrence doit s'exercer dans le respect du droit de la concurrence selon lequel l'exploitation des droits exclusifs en monopole ne doit pas conduire à des comportements abusifs susceptibles de fausser le jeu de la concurrence (abus de position dominante) qui pourraient donner lieu à d'éventuels recours de la part des opérateurs de jeu devant l'Autorité de la concurrence (ADLC). Toutefois, des règles existent pour écarter ce risque (notamment la tenue d'une comptabilité séparée et l'absence de sollicitations commerciales des clients du monopole vers une activité en concurrence).

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

3.4.8 Risques liés aux droits de propriété intellectuelle

Les marques, noms de domaine et droits d'auteur du Groupe, et notamment les marques FDJ, Loto®, Euromillions, KENO, Amigo et Parions Sport, et les noms de domaine parionssportenligne.fr et fdj.fr, sont des marques et des noms de domaine très connus du grand public et qui participent à l'activité et au développement du Groupe. La protection des droits de propriété intellectuelle qu'il détient est donc très importante.

Des tiers peuvent vouloir utiliser les marques et les droits d'auteur du Groupe de manière frauduleuse, notamment en proposant en ligne des jeux qui peuvent porter à confusion avec les jeux de FDJ, ou tenter d'escroquer des joueurs en leur faisant croire qu'ils ont gagné. Le Groupe ne peut pas garantir que les différentes actions de prévention et les poursuites qu'il entreprend afin de voir ses droits de propriété intellectuelle défendus empêcheront des tiers de commercialiser des produits identiques ou similaires aux siens et qu'il n'en résultera pas un affaiblissement de la valeur de la marque. Ces fraudes sont susceptibles de porter atteinte à l'image et la réputation de FDJ et de parasiter les offres du Groupe.

Des tiers peuvent également essayer de contester les droits de propriété intellectuelle détenus par FDJ, notamment en revendiquant l'absence de distinctivité des marques de FDJ. Bien que le Groupe estime prendre des mesures de prévention appropriées, il n'est pas exclu qu'il puisse se voir interdire de déposer et d'utiliser une marque ou tout autre droit de propriété intellectuelle. Ceci pourrait avoir des conséquences sur sa stratégie de développement et notamment de lancement de nouveaux jeux qui pourrait être décalé dans le temps en cas de contestation.

Plus largement, des tiers pourraient également demander l'arrêt d'un jeu ou d'une communication commerciale relative à un jeu, ou d'une activité suite à une procédure en contrefaçon d'une marque, d'un brevet ou d'un droit d'auteur, initiée par un tiers dont le Groupe pourrait violer les droits.

L'atteinte aux droits de propriété intellectuelle détenus par le Groupe pourrait conduire à une diminution de la valeur et de la renommée de ses actifs de propriété intellectuelle, affecter son image et sa réputation et avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Enfin, au terme de la période de 25 ans prévue par la loi PACTE, il est prévu que FDJ garantisse à l'État et à tout éventuel nouveau titulaire des droits exclusifs le droit d'utiliser les droits de propriété intellectuelle utilisés dans le cadre de l'exploitation des droits exclusifs. En matière de marques, la Convention vise le transfert ou la jouissance des droits d'auteur et marques. Il est prévu, pour les logiciels et les brevets, une licence à titre gratuit pour une durée de 18 mois.

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

Le Décret Droits Exclusifs et le Décret Contrôle Étroit, qui approuve la Convention et le Cahier des Charges, ont été publiés le 17 octobre 2019 (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

Pendant un délai de deux mois (augmenté de deux mois supplémentaires pour les personnes résidant à l'étranger), l'ordonnance et ses décrets d'application sont susceptibles de recours contentieux de la part de tiers ayant un intérêt à agir, ce qui pourrait entraîner la nullité d'un ou plusieurs de ces actes par le juge administratif. Si une telle annulation n'est pas de nature à affecter les droits exclusifs de FDJ – octroyés par l'article 137 de la loi Pacte –, il ne peut être exclu, en revanche, que d'autres aspects de la nouvelle régulation prévus dans l'ordonnance ou ses décrets d'application ne soient remis en cause. Dans ce cas de figure, les textes préexistants demeureraient alors en vigueur (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

De même, la Convention pourra faire l'objet de recours contentieux par des tiers ayant un intérêt à agir dans un délai de deux mois à compter de l'accomplissement des mesures de publicité appropriées (ce délai étant augmenté de deux mois pour les personnes demeurant à l'étranger), c'est-à-dire de la publication du Décret Contrôle Étroit. En cas d'annulation de la Convention, les stipulations de la Convention ne seraient plus applicables, étant précisé alors que FDJ demeurerait protégée contre des changements de lois selon les principes jurisprudentiels dégagés par le juge administratif.

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

3.5

Risques financiers

3.5.1 Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque que la société ne soit pas en mesure de faire face à ses besoins monétaires grâce à ses ressources financières. Cela inclut, d'une part, le risque que des actifs ne puissent être vendus rapidement dans des conditions satisfaisantes en cas de besoin et, d'autre part, le risque d'exigibilité anticipée des passifs ou de nonaccès au crédit à des conditions satisfaisantes.

À cet égard, l'exposition de FDJ au risque de liquidité est limitée dans la mesure où la politique de gestion de trésorerie du Groupe prévoit que plus de 33 % des encours doivent être investis sur des supports court terme réguliers (avec faculté de récupérer les fonds investis sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires) et que FDJ dispose de la possibilité de recourir à des découverts bancaires ponctuels. Toutefois, dans un contexte de crise, le Groupe pourrait ne pas être en capacité d'obtenir les financements ou refinancements nécessaires pour mettre en œuvre son plan d'investissement ou d'obtenir ces financements ou refinancements à des conditions acceptables.

À compter du 1^{er} janvier 2020, FDJ est également exposée à un risque de liquidité lié au risque de contrepartie (voir paragraphe 3.3.1.3 « Risque de contrepartie ») dans la mesure où à compter de cette date, le risque de contrepartie n'est plus assuré

par les fonds de contrepartie mais par une police d'assurance annuelle. Or cette assurance étant fondée sur un risque annuel cumulé de contrepartie, en cas de risque de contrepartie survenu lors d'un exercice, l'indemnité ne sera versée qu'au début (1^{er} trimestre) de l'exercice suivant. Ce différé d'indemnisation affectera la liquidité de FDJ jusqu'à son versement. Enfin, FDJ est exposée à un risque d'exigibilité anticipée de ses passifs financiers, dans la mesure où les principaux crédits qu'elle a contractés sont assortis de clauses standards de défaut ou d'exigibilité anticipée. FDJ pourrait ne plus être en mesure de les respecter à l'avenir.

Au 31 décembre 2019, le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'est élevé à 213,5 M€ (emprunt contracté auprès de Crédit Bred Banque Populaire pour acquérir l'immeuble situé à Boulogne Billancourt accueillant le siège social de FDJ et emprunt contracté auprès d'un syndicat bancaire composé de Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale pour l'acquisition de Sporting Group).

Le contrat de prêt contracté auprès de Crédit Bred Banque Populaire pour acquérir l'immeuble situé à Boulogne Billancourt accueillant le siège social de FDJ, tel que modifié par avenant du 15 octobre 2019, contient par ailleurs une clause de changement de contrôle définie comme (i) l'hypothèse où l'État cesse de détenir, directement ou indirectement, au moins 20 % du capital et des droits de vote de FDJ ou (ii) un tiers vient à détenir plus de 25 % du capital de la société.

Le tableau ci-dessous présente les dates d'échéance des dettes financières du Groupe au 31 décembre 2019, incluant les paiements d'intérêts :

En millions d'euros	Total		N+1		N+2		N+3		N+4		N+5 et >	
	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts
Emprunts obligataires	0,0	0,0										
Emprunts bancaires	213,5	14,2	8,0	2,6	8,0	2,5	8,0	2,4	8,0	2,4	181,5	4,3
Dettes de location	31,4	0,0	7,0	0,0	6,4	0,0	4,1	0,0	3,9	0,0	10,1	0,0
Banques créditrices/ découverts bancaires	40,2	0,0	40,2									
Instruments dérivés	0,0	0,0										
TOTAL	285,2	14,2	55,2	2,6	14,4	2,5	12,1	2,4	11,9	2,4	191,6	4,3
Fonds joueurs clos à compter du 1 ^{er} janvier 2020 et à restituer à l'État (échancier restant à définir)	103,8	N/A	103,8	N/A								

Conformément à la loi Pacte et à l'ordonnance, FDJ versera à l'État une compensation financière au titre de la sécurisation pour 25 ans de ses droits exclusifs d'exploitation, portant sur les activités de jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne ainsi que de jeux de pronostics sportifs commercialisés en réseau physique de distribution. Le Décret Contrôle Étroit, qui approuve le Cahier des Charges, a fixé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, le montant de la contrepartie financière due par FDJ à la somme de 380 M€. FDJ a signé le 1^{er} avril auprès de 2 groupes bancaires un crédit syndiqué, amortissable sur 20 ans linéairement à taux variable (pour lequel une couverture de taux d'au moins 25 % du montant sur une durée de 6 ans sera souscrite). Ses principales caractéristiques sont :

- ◆ Un remboursement anticipé volontaire possible et sans pénalité au bout de 18 mois ;
- ◆ Un remboursement anticipé obligatoire en cas de perte des droits exclusifs, perte du contrôle étroit de l'État ou en cas de survenance d'un changement de contrôle (l'État passe en dessous de 10 % du capital et/ou un tiers détient plus de 33,33 % du capital ou des droits de vote);
- ◆ Une marge évoluant selon le ratio d'endettement consolidé du Groupe.

Ce prêt a été tiré le 21 avril et utilisé immédiatement pour payer la contrepartie financière des droits exclusifs d'exploitation.

3.5.2 Risque de taux

Figure ci-dessous une synthèse au 31 décembre 2019 de l'exposition nette du Groupe au risque de taux, avant et après opération de couverture :

En millions d'euros	Actifs financiers (a) (à préciser)		Passifs financiers (b) (à préciser)		Exposition nette avant couverture (c)=(a)-(b)		Instruments de couverture de taux (d)		Exposition nette après couverture (e)=(c)+(d)	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'un an	297,0		8,0		289,0	0,0			289,0	0,0
De 1 an à 2 ans	215,0		8,0		207,0	0,0			207,0	0,0
De 3 ans à 5 ans	180,0		24,0		156,0	0,0	117,5		156,0	N/A
Plus de 5 ans	45,0		56,0	117,5	-11,0	-117,5			-11,0	-117,5
TOTAL	737,0	0,0	96,0	117,5	641,0	-117,5	0,0	117,5	641,0	N/A

(a) Les actifs financiers sont les dépôts à terme, les comptes courants rémunérés, ainsi que certaines catégories de titres de créances (EMTN).

(b) Les passifs financiers concernent les emprunts.

(d) L'emprunt souscrit pour financer l'acquisition de Sporting Group a été réalisé en livres sterling pour couvrir l'évolution de la monnaie fonctionnelle de Sporting Group. Il est à taux variable et à échéance de 5 ans. La couverture de l'emprunt, sous forme de cap, a été réalisée à 3 ans et sera à cette échéance revue en fonction de l'évolution des taux d'intérêt. Seuls les intérêts dus à moins de 3 ans font l'objet d'une couverture.

Plus de 95 % des placements repris dans le tableau ci-dessus correspondent à des comptes à terme, qui peuvent être remboursés, à leur valeur nominale, après un préavis de 32 jours. Le risque de taux sur ces placements est donc pratiquement nul.

L'exposition du Groupe aux variations du taux d'intérêt est liée principalement à ses placements. 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 2019, il n'y avait pas de placements exposés à ce risque direct.

3.5.3 Autres risques financiers

Voir note 9.5 « Politique de gestion des risques financiers » des comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2019.

3.6

Risque sanitaire/ épidémique*

Le risque épidémique (ex : SRAS, grippe H1N1, virus Ebola, etc.) est un risque systémique dont les conséquences peuvent concerner les salariés, les fournisseurs, les détaillants et les clients du groupe FDJ.

Ce risque pourrait avoir pour conséquence, outre les aspects humains, la fermeture de certaines zones d'activité, entraînant de fait des modifications dans les niveaux de production, de consommation, de transports et déplacements habituels dans différentes régions. L'exposition du Groupe à ce risque concerne principalement les scénarios d'épidémies localisées sur la France mais plus globalement en Europe et Amérique du Nord.

Le groupe FDJ assure une veille permanente sur les risques sanitaires pouvant porter préjudice à ses collaborateurs ou avoir un effet défavorable sur son activité. Face aux risques d'épidémies, le Groupe a développé des plans de continuité d'activité (PCA) permettant d'assurer la continuité de ses activités tout en maintenant la sécurité sanitaire de ses collaborateurs.

En particulier, face à l'épidémie mondiale coronavirus COVID-19, le groupe FDJ a activé depuis mi-février 2020 un dispositif de gestion de crise dédié, et des plans d'actions ont été mis en œuvre sur les chantiers sanitaires et de continuité d'activité.

Le plan de continuité de l'activité mis en œuvre a pour objectif de garantir les meilleures conditions de sécurité et de travail à ses collaborateurs, dont la très grande majorité est dorénavant en télétravail, et de maintenir la continuité de son exploitation, notamment au niveau de ses systèmes d'information et de sa chaîne logistique. Ces mesures sont adaptées à l'évolution de la situation et aux recommandations gouvernementales en la matière.

Ce plan a été renforcé pour faire face aux mesures exceptionnelles prises par les autorités nationales et internationales pour endiguer l'épidémie de Covid-19, telles que la fermeture de la plupart des commerces et la limitation des déplacements individuels en France, le report, voire l'annulation, de nombreux événements sportifs nationaux et internationaux. Si près de 80 % des points de vente (distribution de presse, bureaux de tabac, stations-services) de FDJ restent autorisés à recevoir du public, ces dispositions auront un impact sur l'activité du Groupe qu'il est, à date, difficile d'évaluer précisément.

Au 1^{er} trimestre 2020⁽¹⁾, le chiffre d'affaires ressort en baisse de 1 %, à 0,5 milliard d'euros, pour des mises en recul de 5,4 %, à 4,1 milliards d'euros avec :

- ◆ une baisse de 1,5 % des mises loterie, à 3,3 milliards d'euros avec, notamment :
 - des mises tirage en baisse de 2 %, à 1,3 milliards d'euros. Loto continue d'enregistrer de bons résultats après son

relancement fin 2019, avec une croissance maintenue à plus de 10 %, tandis qu'Amigo a été totalement suspendu depuis le 19 mars,

- des mises sur les jeux instantanés en recul limité à 1 %, à plus de 2 milliards d'euros,
- une forte dynamique de la loterie en ligne ;
- ◆ un repli plus marqué de 18 % de l'activité paris sportifs, à 0,8 milliard d'euros, notamment touchée par l'assèchement progressif de l'offre lié au Covid-19 dès la semaine du 9 mars, et par un calendrier des événements sportifs moins fourni sur le début de l'année ;
- ◆ les mises en point de vente reculent de plus de 6 %, à 3,8 milliards d'euros, tandis que les mises digitales sont en progression de 16 %, à près de 0,3 milliard d'euros.

Jusqu'à la mi-mars, début du confinement en France, l'activité était en ligne avec les objectifs annuels avec une hausse des mises de +5 %.

Depuis le 16 mars, début du confinement, les mises affichent un recul de près de 60 % avec :

- ◆ une baisse des mises loterie hors Amigo de plus de 40 % ;
- ◆ la suspension totale du jeu Amigo depuis le 19 mars ;
- ◆ une réduction de près de 95 % des paris sportifs suite à l'annulation de la plupart des compétitions.

Au 1^{er} trimestre, le chiffre d'affaires du groupe FDJ ressort à 511 millions d'euros, en légère baisse de -0,9 %, comparé à 516 millions à fin mars 2019⁽¹⁾. L'incidence liée à la baisse des mises est partiellement compensée par un taux de retour aux joueurs (TRJ) de 67,5 %, contre 68,3 % à fin mars 2019, dont la variation est liée à des résultats sportifs « inattendus » qui minorent le TRJ.

Sur un mois de confinement, cette tendance se traduit aujourd'hui par un impact mécanique proche de 100 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et de 50 millions d'euros sur l'EBITDA. À l'issue du confinement l'entreprise s'inscrit dans l'hypothèse d'une reprise de l'activité progressive.

Afin d'atténuer l'impact de la baisse d'activité sur sa rentabilité, le Groupe a engagé un plan d'actions, portant sur l'ensemble des postes de coût (marketing et communication, frais administratifs et généraux, coût des ventes), visant à économiser sur le reste de l'année 2020 plus de 80 millions d'euros, soit plus de 10 % de ses coûts fixes annuels.

(1) Données 2019 en base comparable, avec l'application en année pleine de la nouvelle fiscalité applicable à partir du 1^{er} janvier 2020 et en intégrant Sporting Group sur 12 mois.

Gestion des risques

3.7.1 Dispositifs de contrôle

Le dispositif de gestion des risques du Groupe comprend deux volets : un volet interne et un volet externe.

3.7.1.1 Acteurs internes du dispositif de gestion des risques et cartographie des risques

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

- ◆ La Direction de la Sécurité, dont les missions consistent à garantir la sécurité du patrimoine humain, matériel et réputationnel du groupe FDJ, et dans une optique de lutte contre la fraude et contre le blanchiment à assurer l'intégrité et la sécurité des jeux et de leur commercialisation dans le réseau de points de vente et le réseau numérique. La Direction de la Sécurité comporte pour cela 3 départements :
 - le département Sécurité des Jeux qui lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent en intégrant les prérequis sécurité dans les projets de jeux ou les nouveaux processus, en surveillant et en contrôlant les opérations de jeux, les opérations logistiques et de paiement, en inspectant le réseau de points de vente et en collaborant avec les autorités (réquisitions judiciaires, droit de communication, déclarations de soupçon auprès de TRACFIN),
 - le département Intégrité des jeux qui garantit l'intégrité des jeux et des processus en définissant, en formalisant et en faisant respecter les référentiels de sécurité, en évaluant et en autorisant les processus les plus sensibles, en certifiant les jeux, en assurant la conformité anti-blanchiment, en formant les acteurs et en favorisant les certifications,
 - le département Sûreté qui protège les patrimoines humains, matériels et immatériels en gérant les situations critiques (menaces, fraudes, alertes, crises), en organisant la continuité d'activité, et en garantissant la sûreté des biens et des personnes. Au sein de ce département, le Service Gestion de Crise a pour mission de permettre au Groupe de faire face aux incidents menaçant la pérennité de ses activités à travers le dispositif de gestion de crises suivant :
 - tout incident détecté fait l'objet d'une préqualification par les services qui ont détecté cet incident. En cas de doute quant à l'analyse de la criticité d'un incident, un schéma d'escalade vers le Service Gestion de Crise (Direction Sécurité) est en vigueur au sein de l'organisation et plusieurs niveaux organisationnels peuvent être mobilisés, en fonction de sa criticité pour l'Entreprise jusqu'à la Direction de la Sécurité :

Incident standard :

- traitement réalisé par le métier le plus approprié,
- mobilisation d'une cellule de coordination (service interne proposé et animé par le Service Gestion de Crise FDJ) lorsque le plan d'actions requiert l'intervention de plusieurs métiers opérationnels internes,

Incident critique :

- mobilisation d'une cellule de crise opérationnelle sollicitant tous les métiers opérationnels internes nécessaires à la résolution rapide et exhaustive de l'incident,
- mobilisation d'une cellule de crise décisionnelle sollicitant les Directeurs du Comité de direction Groupe (CDG) nécessaires afin de définir un positionnement d'entreprise ainsi que le plan d'actions approprié, en réponse à l'incident survenu.

Ces deux instances de traitement d'urgence peuvent être engagées unitairement ou simultanément (ex : crise longue et majeure) lorsque l'effort de coordination, entre la prise de décision et la réalisation des actions associées, est important.

Au sein de ces instances, la définition du plan de traitement suit la méthodologie FIPA consistant à partager les faits, évaluer les impacts, identifier les parties prenantes et définir les plans d'actions.

Le pilotage et le suivi des incidents critiques sont réalisés à travers des relevés de décisions à l'issue de chaque cellule de crise organisée, une main courante dédiée assurant la traçabilité de l'ensemble du traitement d'un incident ainsi qu'un tableau de bord de suivi de l'instruction de l'ensemble des incidents critiques survenus ;

- ◆ la Direction de la Régulation et des Affaires Publiques, qui :
 - gère la relation avec les pouvoirs publics tant nationaux qu'europeens, ainsi qu'avec les régulateurs sur toutes les questions liées à l'encadrement des jeux d'argent et de hasard,
 - est garante de la conformité financière et de l'évaluation des risques de contrepartie liés à l'exploitation des jeux,
 - s'assure de la conformité au cadre réglementaire et de régulation des activités des jeux et paris proposés en concurrence et sous droits exclusifs par l'entreprise, à travers notamment la tenue du Comité de Pilotage dédié qui associe et coordonne toutes les entités internes de l'entreprise concernées ;

- ◆ le Pôle Finances, Performance et Stratégie qui garantit et contrôle la prise en compte des enjeux de performance de l'entreprise sur l'ensemble des dimensions : financière, fiscale, stratégique, organisationnelle et opérationnelle ;
- ◆ la Direction juridique, en charge de la gestion des risques de non-conformité, des risques contractuels et des risques de litiges ;
- ◆ la Direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique (DARCQE), en charge des principaux dispositifs de maîtrise des risques spécifiques ou transverses tels que :

- l'Éthique et la Conformité, qui construisent et animent la démarche Éthique et Conformité requise par le groupe FDJ et la réglementation en vigueur,
- le Risk Management (la gestion des risques), qui permet d'améliorer le processus de gouvernance et les processus d'identification, de contrôle et de pilotage des risques du groupe FDJ.

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

Le Risk Management donne la vision descendante (top-down) et globale des risques du Groupe à trois ans,

- le Contrôle Interne, qui assure une mission d'accompagnement au pilotage des risques du Groupe et dispositifs de maîtrise associés. Cette mission s'exerce notamment au travers de campagnes régulières d'évaluation des risques et des contrôles. Le Contrôle Interne remonte une vision ascendante (bottom-up) de la maîtrise des activités du Groupe, complémentaire de celle du Risk Management. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société,
- le système de management intégré (SMI), porté par la fonction Qualité SMI Amélioration, qui fournit un accompagnement sur mesure aux entités, dans la construction d'un socle solide de fonctionnement. Il donne un cadre structurant pour animer les activités du Groupe, en tenant compte des opportunités, pour favoriser l'agilité et l'amélioration. Il permet de coordonner les différentes certifications et démarches normatives du Groupe,

- l'Audit Interne, activité permanente, indépendante et objective (elle respecte les normes professionnelles et est directement rattachée à la Direction générale), qui donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations du Groupe, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide le Groupe à atteindre ses objectifs en matière de risques en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Cette évaluation porte sur l'ensemble des composants du dispositif de contrôle interne, dont la fiabilité et l'intégrité des informations financières, l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection du patrimoine de l'entreprise, ainsi que le respect des lois, règlements et contrats.

Le Groupe a adopté une approche Gouvernance Risques Conformité 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) et IFA (Institut Français des Administrateurs) :

1. la première ligne de défense est constituée des équipes opérationnelles et de leur hiérarchie, dont l'implication quotidienne est essentielle ;
2. la deuxième ligne de défense regroupe l'Éthique, le Risk Management, le Contrôle Interne et la Qualité ;
3. la troisième ligne de défense est formée par l'Audit Interne.

3.7.1.2 Acteurs externes du dispositif de gestion des risques

FDJ est soumise à divers contrôles exercés par les autorités publiques tel que décrit au chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire » décrivant les contrôles de l'État.

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

3.7.2 Description des principaux dispositifs de gestion de risques

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

3.7.2.1 Principe de gestion des risques en matière d'intégrité des jeux

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

3.7.2.2 Organisation en matière d'intégrité des jeux

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

Le SMSI de FDJ répond à trois enjeux majeurs :

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

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

FDJ est certifiée ISO 27001 et WLA SG.

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

Dispositif technique global

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

- ◆ un système d'information segmenté et cloisonné grâce à des mécanismes de filtrage ;
- ◆ un centre de données construit en 2009 conforme aux normes antisismiques et disposant de deux salles autonomes en alimentation des données, alimentation électrique et systèmes de refroidissement. Les enregistrements se font en simultané dans les deux salles informatiques pour assurer une continuité opérationnelle en cas de défaillance de l'une d'entre elles. FDJ dispose également d'un centre d'intégrité permettant ainsi une triple répllication des processus et données critiques (prises de jeux et paiements par exemple) ;
- ◆ une gestion stricte des identités et des contrôles d'accès : identifiants uniques et contrôles d'accès logiques reposant sur le principe du moindre privilège, contrôles d'accès physiques renforcés pour les zones sensibles telles que les salles des coffres (boules de tirage) ou le datacenter ;

- ◆ un système de sécurisation des communications : surveillance des équipements informatiques, utilisation de moyens cryptographiques ;
- ◆ une gestion spécifique de l'intégrité des systèmes d'information jeux : sauvegarde des données, cycle « journalisation/horodatage/scellement des données » ;
- ◆ un mécanisme de cybersécurité.

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

Avec 8 Mds€ de mises en 2019, les jeux instantanés distribués en points de vente constituent la première gamme contributrice de mises de l'entreprise (46,3 % du total). Ils participent également fortement au dynamisme de l'offre de jeux avec de nombreux lancements et relancements. 2,2 milliards de tickets ont été imprimés par les deux imprimeurs en charge de la production des tickets en 2019.

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

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

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

1/ Phase de conception et validation :

Validation des principales composantes du jeu (nom, visuel, tableaux de lots, etc.) par les fonctions supports du Groupe (Direction de la Sécurité, la Direction juridique et la Direction du Jeu Responsable).

2/ Phase de fabrication :

Fabrication des supports de jeux notamment par les deux leaders mondiaux de l'impression de ticket de loterie, en privilégiant le recours à plusieurs fournisseurs distincts pour chaque type de support de jeux.

Contrôles de la qualité de ces supports aux différentes étapes clé de la fabrication par les fournisseurs eux-mêmes et par FDJ, mais également par des tiers externes (laboratoires, auditeurs externes, etc.).

3/ Phase de lancement

Acheminement des produits vers les entrepôts FDJ par bateau et camion avec des plans de continuité en cas de situation inhabituelle.

Mise en place de dispositifs de sécurité afin de sécuriser les différentes étapes de l'acheminement des supports de jeu (fabrication, transport, stockage dans les entrepôts de FDJ). Par ailleurs, les tickets de jeux instantanés n'ont aucune valeur, et ce jusqu'à l'activation des livrets par le détaillant lui-même en points de vente.

La réception, le stockage et la préparation des commandes de supports de jeux, en particulier pour les jeux instantanés, sont soumis à différents contrôles quantitatifs et qualitatifs et les différents systèmes d'information permettent de suivre la localisation du stock et sa consommation, afin d'éviter toute rupture de stock.

Enfin, afin de garantir la continuité d'activité en cas de défaillance majeure de l'entrepôt central (événement naturel, accident industriel, etc.), un stock dit « de sécurité » est disponible sur un autre site dédié et permet de continuer l'approvisionnement national du réseau de distribution sur les principaux jeux commercialisés pendant plusieurs semaines.

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

Avec 5,5 Mds€ de mises en 2019, l'offre de tirage, qui comprend Loto^o, Euromillions-My Million, KENO Gagnant à vie, JOKER+[®], et Amigo, représente 32 % des mises FDJ.

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

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

Validation et enregistrement des mises de jeux de tirage

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

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

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

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

- ◆ contrôles de conformité des prises de jeux, embarqués au niveau du terminal optique en points de vente ou au niveau des applications mobile ou site internet fdj.fr ;
- ◆ enregistrement et duplications sur les sites de back-up et de sauvegarde avant impression du reçu de jeu ou avant affichage de l'écran de validation pour les prises de jeux digitales ;

- ◆ dispositif d'empreinte numérique de chaque prise de jeu ;
- ◆ système d'horodatage régulier des fichiers de transaction, opéré de façon sécurisée, supervisé et certifié par un prestataire externe ;
- ◆ chaque reçu de jeu dispose également de codes de contrôles et de mécanismes renforcés de sécurité avec notamment un code-barres à 22 chiffres pour les reçus papier.

Opérations de tirage et de promulgations

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

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

- ◆ ingénierie des systèmes de tirage mécaniques ;
- ◆ certification des systèmes de tirage mécaniques et du système de tirage électronique ;
- ◆ homologation du caractère aléatoire des générateurs de tirage électronique ;
- ◆ sécurité des sites d'hébergement ;
- ◆ certification de la carte physique générant les aléas. Cette certification (EAL 4+), reconnue, permet d'obtenir une assurance du respect d'exigences de sécurité élevées, notamment dans le domaine militaire (EAL 5 à 7), ou, dans le domaine civil, pour les systèmes critiques (EAL 1 à 4+) ;
- ◆ contrôle de l'intégrité des fichiers sensibles présents sur les serveurs GDA ;
- ◆ stockage sécurisé des équipements de tirage ;
- ◆ scellement automatique et informatique des prises de jeux avant toute opération de tirage (« GoForDraw ») ;
- ◆ lors de chaque tirage officiel réalisé sous la responsabilité du Département Tirages et Promulgations, un huissier de justice est présent pour constater le résultat du tirage ainsi que la régularité du processus pour obtenir ce résultat.

Moyens en place pour assurer la continuité des tirages

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

Opérations de paiement

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

3.7.3 Politique de gestion du Jeu Responsable

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

Depuis 2012 et pour la troisième fois consécutive en 2018, FDJ s'est vu attribuer la note de 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le Jeu Responsable prévue par l'Association européenne des loteries (European Lotteries). Elle a été délivrée par l'Afnor fin 2018. Ce niveau maximal de certification conforte FDJ comme l'acteur français de référence en matière de Jeu Responsable dans le domaine des jeux d'argent et de hasard et comme l'un des leaders européens dans le secteur des loteries.

En juin 2019, FDJ s'est vu attribuer la note A1+ par Vigeo-Eiris, ce qui la classe, à titre indicatif, dans les 5 % des sociétés les mieux notées. FDJ a ainsi obtenu un score de 79/100 sur l'indicateur relatif aux impacts sociétaux de son activité, qui évalue spécifiquement les dispositifs de Jeu Responsable ⁽¹⁾.

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

3.7.3.1 La prévention du jeu des mineurs

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

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

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

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

Des campagnes de formations spécifiques viennent compléter ce dispositif : ainsi l'ensemble de tous les détaillants ont été formés individuellement dans leur point de vente au refus de vente aux mineurs entre 2017 et 2019 soit 34 000. L'ensemble des détaillants FDJ ont été ainsi formés sur 3 ans individuellement entre 2017 et 2019 au refus de vente à mineurs dont plus de 10 000 détaillants en 2019.

2/ L'information et la sensibilisation du grand public

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

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

Depuis 2018, FDJ a systématisé la diffusion de films préventifs sur le jeu des mineurs adossés à chacune de ses campagnes commerciales TV sur les paris sportifs ou les jeux instantanés (par exemple, films de prévention à l'occasion de la Coupe du Monde 2018 ou, du relancement du jeu Morpion en 2018 ou encore du jeu Astro début 2019).

En 2019, FDJ a poursuivi le développement de ses actions de communication dans les médias grand public avec :

- ◆ l'intégration, à la fin des campagnes télévisées de jeux de grattage, de films courts de prévention sur le jeu des mineurs (Astro, Pochettes Cadeaux de Fin d'année) ;
- ◆ la diffusion en TV en juin 2019 à l'occasion de la Coupe du Monde de Football féminin, d'une campagne spécifique de prévention sur l'interdiction du pari sportif pour les mineurs, avec le journaliste sportif Thomas Houroude.

En soutien de ces actions, FDJ a décidé à compter de 2019 de consacrer 10 % de son budget global d'achats d'espaces TV aux communications Jeu Responsable, en particulier sur la question de l'interdiction du jeu d'argent pour les mineurs.

3/ Le contrôle et l'évaluation de l'application de l'interdiction de vente de jeu aux mineurs ⁽²⁾

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

En 2019, les contrôles ont pris la forme d'inspections effectuées tout au long de l'année afin de vérifier la bonne application de 7 critères relatifs au Jeu Responsable dont celui lié à la prévention du jeu des mineurs (19 024 contrôles ont été réalisés en 2019 vs 19 445 en 2018). Dans ce cadre les détaillants ont bénéficié du « Bonus Jeu Responsable » qui est une rémunération additionnelle de 0,2 % conditionnée au respect de ces critères. En 2019, le niveau de conformité globale aux critères Jeu Responsable continue de progresser avec + 1,6 point par rapport à 2018, passant de 91,5 % à 93,1 %.

(1) Ces notes ne résultent pas de la méthode d'évaluation applicable aux émetteurs cotés ; elles ne sont donc pas strictement comparables aux notes de ces émetteurs cotés (notamment les critères de gouvernance ne portent pas sur les mêmes principes d'action et n'évaluent pas les mêmes risques).

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

En cas de vente à mineur constatée par l'inspecteur, le détaillant perd automatiquement 100 % de son bonus Jeu Responsable (sanction financière de 1 000 € en moyenne par détaillants et qui concerne plus de 60 détaillants en 2019).

Afin de renforcer ce dispositif, FDJ organise depuis deux ans des campagnes de testing basées dans les points de vente en partenariat avec la SEDAP (Société d'Entraide et d'Action Psychologique – Centre d'addictologie de proximité de Dijon et structure référente sur le jeu d'argent au sein de la Fédération Addiction). Il s'agit de visites mystères au cours desquelles des mineurs entrent seuls dans les points de vente pour acheter un jeu d'argent, ce qui permet de mettre en situation les détaillants.

3.7.3.2 La prévention du jeu excessif

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

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

1/ Le contrôle de l'offre de jeu

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

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

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

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

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

À l'image des dispositifs de formation prévus pour renforcer l'application de l'interdiction du jeu des mineurs, FDJ sensibilise et forme ses détaillants ainsi que sa force de vente, aux enjeux liés aux comportements de jeu excessif. En 2019, au-delà de la poursuite des dispositifs généralistes de formation, FDJ a ciblé ses efforts de formation sur le rappel de l'interdiction du jeu à crédit.

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

3/ L'information des joueurs

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

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

FDJ diffuse également depuis 2019 des campagnes de prévention en télévision pour informer sur les outils mis à disposition des joueurs pour contrôler leur pratique de jeu. Ainsi, une campagne TV a été diffusée en avril 2019 sous la forme de films d'animation ludiques mettant en scène des animaux pour illustrer de façon non stigmatisante des situations où des outils – évaluation de la pratique de jeu, tests, limites de jeu – peuvent être utilisés par les joueurs.

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

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

- ◆ Playscan™, développé par la loterie suédoise Svenska Spel et utilisé également par la loterie norvégienne Norsk Tipping évalue le niveau de risque associé à la pratique du joueur en ligne. Chaque niveau de risque correspond à une couleur spécifique ⁽¹⁾ (vert, jaune et rouge de manière croissante) et à l'envoi de messages spécifiques aux joueurs à l'occasion d'une évolution de leur niveau de risque (couleur). L'outil renseigne le joueur sur le risque que sa pratique de jeu le conduise à développer un problème de jeu, sur le niveau de risque de sa pratique de jeu et sur la probabilité qu'elle conduise à développer un problème de jeu. Il ne s'agit donc pas d'un outil de diagnostic d'une addiction au jeu mais d'un outil d'information et d'évaluation du risque qu'ont les joueurs de développer un problème de jeu (voir évolution des statistiques Playscan au paragraphe 1 Jeu Responsable de la DPEF en annexe 5). ;

Ainsi en 2019, la proportion de joueurs majoritairement évalués vert est de 91,6 %, soit à un niveau stable par rapport à la même période en 2018. Les proportions de joueurs majoritairement évalués jaune et rouge sont également quasi stables (respectivement 6,3 % et 2,1 % contre 5,8 % et 1,8 % en 2018). En novembre 2019, le modèle d'analyse de l'outil Playscan™ a fait l'objet d'une optimisation afin d'être mieux adapté à l'évolution des pratiques de jeu. Cette optimisation a impacté la répartition des joueurs en fonction de leur couleur Playscan™ ;

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

- ◆ Des modérateurs de jeu permettant aux joueurs de se fixer des limites. Ces limites, qui concernent notamment les versements sur le compte des joueurs ou leurs mises, dont certaines sont obligatoires, aident les joueurs à contenir leurs pratiques de jeux. Depuis début 2018, FDJ a complété son dispositif en mettant en service un nouveau modérateur contraignant visant à plafonner à 150 € par jour le montant joué sur fdj.fr pour les joueurs dont la pratique de jeu présente le plus de risques (les joueurs Playscan™ rouge (R6) misant plus de 1 500 € par semaine) ;
- ◆ Au-delà de ces mesures, les joueurs en ligne peuvent également s'auto-exclure temporairement ou définitivement.

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

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

FDJ a développé depuis plusieurs années des dispositifs destinés à identifier, puis orienter les personnes en situation de vulnérabilité. En 2019, 119 situations de vulnérabilité ont ainsi été gérées sur plus de 447 signalements traités (sur la base des mêmes éléments comptabilisés en 2018) (vs 40 situations gérées en 2018 sur plus de 200 signalements traités). En 2019, le nombre de situations de vulnérabilité traitées tend à augmenter du fait de la diversification des moyens de détection et au renforcement des formations à la détection des vulnérabilités, en particulier la création du réseau de référents Jeu Responsable.

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

Elles reposent ensuite sur un système de détection (atypismes de l'activité des points de vente, signalements des détaillants ou du service clients, appel des joueurs), puis d'orientation des personnes vers des structures adaptées (Centre d'addictologie de proximité) voire, exceptionnellement, sur des interventions sur le terrain avec des experts en addictologie (SEDAP – Centre d'addictologie de proximité de Dijon). FDJ a également mis en place depuis fin 2018 un réseau de référents Jeu Responsable au sein de ses 55 agences commerciales afin de faciliter la remontée d'informations, le traitement et la gestion des cas de vulnérabilité détectés sur le terrain. Ces référents ont reçu une formation adaptée au cours de l'année 2019.

6/ L'accompagnement des grands gagnants

En 2019, 364 joueurs (vs 390 en 2018) ont gagné plus de 500 000 € en jouant à des jeux FDJ. Ces grands gagnants sont accompagnés – s'ils le souhaitent – par FDJ au moment du paiement, de manière individuelle et sur mesure, et collectivement sur une durée de cinq ans par le biais d'ateliers thématiques. L'accompagnement a pour but de prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires, que ce soit la gestion financière ou l'impact émotionnel en lien avec cette nouvelle situation. Cette démarche d'accompagnement des

grands gagnants permet notamment à FDJ de mieux connaître ses clients et leurs pratiques de jeu. Lorsque l'entreprise identifie un risque de comportement excessif de jeu chez un grand gagnant, la remise du gain est l'occasion d'une sensibilisation, notamment au regard de sa nouvelle situation financière qui peut entraîner des risques supplémentaires. Un expert FDJ du Jeu Responsable peut dans ces cas être présent lors de la remise du gain.

3.7.3.3 Une politique de Jeu Responsable qui s'appuie sur de nombreux partenariats avec des acteurs du monde sanitaire et social

FDJ consacre près d'1 M€ par an à des partenariats de mécénat⁽¹⁾ en vue de soutenir la recherche en addictologie mais aussi des actions de prévention dans le monde sanitaire et social dont certaines participent directement de nos propres actions en matière de Jeu Responsable :

- 1) des actions de soutien à la recherche en addictologie et sur le jeu :
 - le soutien à des structures dédiées à la recherche, la formation et l'information sur le jeu excessif avec le partenariat de mécénat initié en 2008 avec le Centre de référence du Jeu Excessif (CRJE), rattaché à l'Institut Fédératif des Addictions Comportementales (IFAC) au sein du CHU de Nantes. Outre des travaux de recherche, ce partenariat a permis depuis 10 ans à 2 275 professionnels de santé de suivre des formations sur les addictions aux Jeux d'Argent et de Hasard (JHA),
 - plus généralement, le soutien à la recherche en sciences humaines et sociales sur le jeu en général à travers le partenariat avec le groupement d'intérêt scientifique « Jeu et sociétés », regroupant les universités Paris Descartes, Paris Nanterre, Paris 13 et Paris Sorbonne ;
- 2) un soutien à des actions de prévention dans le monde sanitaire et social qui contribuent directement aux actions de la politique de Jeu Responsable :
 - des partenariats avec des lignes d'écoutes et forums d'échanges gérées par des associations et s'adressant aux joueurs en situation de vulnérabilité et à leur entourage (cf. ci-dessus) : SOS Joueurs, CRESUS, E-Enfance, portail Internet Addict'Aide,
 - des projets expérimentaux avec la Fédération Addiction visant à permettre à des professionnels d'intervenir directement dans les points de vente auprès des joueurs pour limiter les comportements de jeu excessifs et les dommages en découlant. Ce dispositif innovant, évalué de manière indépendante par les pouvoirs publics et suivi par la MILDECA (Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives) s'appuie sur des « visites-rencontres » de professionnels de l'addiction et de travailleurs sociaux (en binôme) dans des points de vente bars volontaires,
 - le soutien aux expérimentations menées par la SEDAP en milieu scolaire afin de sensibiliser les mineurs aux risques du jeu d'argent (projet Bien Jouer en lycée).

(1) 1 070 k€ en 2019 vs 973 k€ en 2018.

3.7.4 Politique d'achat de contrats d'assurance et principaux contrats d'assurance

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

Les garanties sont en principe renouvelées chaque année à effet au 1^{er} janvier, sauf pour certains contrats qui couvrent une période de plusieurs années. Le montant total des primes d'assurances pour 2019 s'est élevé à environ 950 000 €. En dehors de la nécessité de contracter une assurance à compter du 1^{er} janvier 2020 pour couvrir son risque de contrepartie (voir ci-dessous), FDJ n'anticipe pas de hausse de ces primes du fait de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris ou du transfert au secteur privé de la majorité de son capital.

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

En dehors de ces polices d'assurance, le Groupe dispose de polices d'assurance couvrant la responsabilité civile des mandataires sociaux du Groupe, la flotte automobile du Groupe, la mission automobile du Groupe (couverture des accidents subis ou occasionnés par tout véhicule personnel d'un collaborateur du Groupe lorsqu'il est utilisé dans le cadre d'une mission professionnelle occasionnelle) ou au décès/invalidité/frais médicaux/protection couvrant l'ensemble du personnel des sociétés FDP (filiale de distribution de jeux de loterie et de paris) et FDJ Développement au cours des missions professionnelles dans le monde entier.

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

Assurance risque de contrepartie sur les jeux de loterie

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

Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2020, le risque de contrepartie est assuré au titre des jeux de loterie par une police d'assurance annuelle pour la couverture sous certaines conditions des risques cumulés de contrepartie d'un plafond annuel de 150 M€, avec une franchise de 6 M€.

Dommages aux biens/pertes d'exploitation

Le contrat d'assurance dommages du Groupe repose sur le principe du « tous risques sauf ». Il garantit donc tous les dommages matériels non exclus. Il est souscrit auprès de MMA à effet du 1^{er} janvier 2020 sur une période de 1 an.

Il couvre tout dommage matériel, ainsi que les frais supplémentaires et pertes d'exploitation qui s'ensuivent survenus dans les locaux (bâtiments, installations, mobilier,

matériel...) dont FDJ est propriétaire ou locataire. Il couvre également les matériels installés par FDJ chez les détaillants. Les exclusions sont conformes aux standards de marché et incluent les amendes et autres sanctions pénales, pertes de marchés, pertes d'exploitation suite à grèves. Cette assurance couvre les dommages aux matériels confiés par FDJ à ses détaillants, ainsi que des pertes d'exploitation qui s'ensuivent.

Les garanties principales, telles que les incendies, les explosions et les tremblements de terre s'exercent à concurrence du montant du préjudice, dans la limite contractuelle d'une indemnité globale (combinée dommages directs et pertes d'exploitation) qui s'élève à 220 M€ par sinistre, à l'exception du matériel se trouvant dans les points de validation, notamment chez les détaillants pour lequel la limite est de 2 M€ par sinistre. Les biens, bâtiments et matériels sont assurés en « valeur à neuf » dans la limite de la valeur de 33 % vétusté déduite.

La limite contractuelle d'indemnité a été fixée en fonction du SMP (Sinistre Maximum Possible) constitué par le site de Vitrolles.

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

Responsabilité civile générale

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

Ce contrat a été renouvelé auprès de MSIG à effet du 1^{er} janvier 2020 pour une période d'un an.

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

Le montant maximal d'indemnisation des principaux risques, tous dommages continus, au titre de cette police d'assurance s'élève à la somme de 25 000 000 € par sinistre et par année. Un certain nombre de sous-limitations s'appliquent, dont celle relative aux atteintes à l'environnement accidentelles, de 3 000 000 € par année (par sinistre).

Fraude et Cyber DataProtect

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

Le Groupe bénéficie également d'une couverture annuelle « des risques cyber » qui a pour objet de protéger FDJ contre toute atteinte à ses systèmes de traitement automatisés des données, à ses propres données et informations confidentielles, ainsi qu'aux données personnelles et confidentielles de tiers, contenues et traitées dans ses systèmes d'information ou dans ceux de ses sous-traitants et prestataires externes.

4

Informations concernant l'émetteur

4.1 Informations juridiques concernant la société	38
4.2 Historique du Groupe	39

4.1

Informations juridiques concernant la société

4.1.1 Dénomination sociale/nom commercial

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

4.1.2 Registre du commerce et des sociétés et LEI

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

Son numéro LEI est le 969500R4CLSQFTYYI535.

4.1.3 Date de constitution et durée

La société a été constituée le 19 décembre 1978, pour une durée de 99 ans, et immatriculée le 19 février 1979.

Elle expirera le 18 février 2078, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se clôture le 31 décembre de chaque année.

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

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

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

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

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

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

4.2

Historique du Groupe

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

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

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

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

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

1976 : Lancement du jeu Loto®

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

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

1978 : Création de la Société de la Loterie nationale et du Loto national

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

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

1983 : Lancement du Tac-o-Tac

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

1985 : Lancement du Loto Sportif

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

1989 : Lancement du 1^{er} jeu de loterie instantané et SLNLN devient France Loto

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

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

1991 : France Loto devient La Française des Jeux

France Loto devient La Française des Jeux en juin 1991.

1998 : Lancement du premier jeu de tirage express, Amigo

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

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

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

2004 : Lancement d'Euromillions

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

(1) Rapido avant 2010.

2010 : Lancement des paris sportifs en ligne

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

2009-2016 : La Française des Jeux devient FDJ

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

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

2017 : Entrée dans l'eSport

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

2018 : Lancement des jeux Mission Patrimoine

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

2019 : Adoption de la loi Pacte

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

2019 : Acquisition de Sporting Group

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

2019 : Privatisation et introduction en Bourse de la société.

Le 21 novembre 2019, privatisation par introduction en Bourse de la société, à l'issue de laquelle la participation de l'État passe de 72 % à 21,91 % du capital social.

5

Aperçu des activités

5.1	Présentation générale	42
5.2	Marchés	43
5.3	Atouts et stratégie du Groupe	49
5.4	Description des principales activités du Groupe	56
5.5	Organisation opérationnelle	70
5.6	Politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	78
5.7	Investissements	81
5.8	Facteurs de dépendance	83
5.9	Marques, brevets et licences	83

Présentation générale

Héritière de la Loterie nationale créée en 1933 sur autorisation de l'État, FDJ est aujourd'hui le premier acteur du secteur des jeux d'argent et de hasard en France (avec plus de 50 % du PBJ français en 2018 et en 2019) ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ ⁽¹⁾.

FDJ exerce deux activités principales : la loterie (jeux de tirage et jeux instantanés ⁽²⁾) et les paris sportifs. Elle développe également trois activités adjacentes : (i) les Services B2B et B2C à l'international, (ii) le paiement et les services en points de vente et (iii) le divertissement. Pour l'exploitation en France des jeux de loterie en points de vente et en ligne ainsi que des paris sportifs en points de vente, FDJ s'est vu confier par l'État des droits exclusifs pour 25 ans. Depuis la loi n°2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne, FDJ exerce également une activité de paris sportifs en ligne. Celle-ci s'exerce dans un cadre ouvert à la concurrence d'autres opérateurs, mais réglementé, chaque opérateur devant bénéficier d'un agrément.

Forte d'une histoire riche de près d'un siècle, qui s'est inscrite dans l'histoire nationale, FDJ a construit un modèle résilient, s'appuyant sur des jeux diversifiés et complémentaires. C'est ainsi qu'à la loterie traditionnelle de 1933, l'offre des jeux exploités par la société s'est élargie aux jeux instantanés en 1983 avec la création de Tac-o-Tac puis aux paris sportifs en 1985. Grâce à la diversification et à la complémentarité de son offre, FDJ a enregistré une progression quasi ininterrompue de ses mises au cours des 30 dernières années. En outre, depuis quatre ans, le Groupe a réussi à conjuguer croissance (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen des mises de près de 6 % entre 2015 et 2019) et profonde transformation numérique.

Avec plus de 30 000 points de vente au 31 décembre 2019 répartis dans plus de 11 000 communes, ce qui en fait le premier réseau de distribution de proximité en France ⁽³⁾, FDJ compte en 2019 un nombre de joueurs de 18 ans et plus relativement stable par rapport à 2018, séduits par une offre diversifiée et attractive, composée de jeux emblématiques et à forte notoriété, qui s'appuie sur une stratégie d'innovation, accompagnée de la modernisation du réseau physique et la numérisation de l'offre (accessible sur les sites Internet fdj.fr et parionsportenligne.fr et sur les applications smartphones), ainsi que sur la promotion d'un modèle de Jeu Responsable.

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

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

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

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, FDJ a enregistré 17,2 Mds€ de mises (dont 3,4 Mds€ de mises numérisées, incluant les prises de jeux numérisées en points de vente), qui se répartissent entre les jeux instantanés (8,2 Mds€) (soit 47,6 % des mises), les jeux de tirage (5,5 Mds€) (soit 31,8 % des mises) et les paris sportifs (3,5 Mds€) (soit 20,5 % des mises). Plus de 95 % des mises de FDJ proviennent d'activités sous droits exclusifs ⁽⁴⁾.

Sur les 17,2 Mds€ de mises collectées par FDJ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 11,7 Mds€ ont été redistribués sous forme de gains aux joueurs (soit 67,9 % des mises) et 3,5 Mds€ (soit 20,3 % des mises) ont été reversés à l'État sous forme de prélèvements publics. Le chiffre d'affaires du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 s'élève ainsi à près de 2 milliards (soit 11,3 % des mises), dont 1,6 Md€ provenant de la loterie et 0,3 Md€ des paris sportifs. Le Groupe a réalisé un EBITDA ⁽⁵⁾ de 346 M€ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, représentant une marge de 17,7 %. Le résultat net du Groupe s'élève à 133 M€.

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

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

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

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

(4) Étant précisé que 94 % des mises sont effectuées en points de vente en 2019.

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

Au-delà de son engagement pour la promotion du Jeu Responsable, FDJ inscrit l'ensemble de ses activités dans une politique de responsabilité sociétale ambitieuse en matière d'Intégrité (lutte contre la fraude et le blanchiment, protection des données personnelles, achats responsables), Ressources Humaines (obtention des Labels Diversité et Égalité Professionnelle, engagement dans le PAQTE⁽¹⁾), Solidarité (soutien du sport français amateur et professionnel, promotion du sport féminin, action de la Fondation d'entreprise, financement de la

mission « Patrimoine en péril » à travers le jeu Mission Patrimoine), Développement territorial (accompagnement à la modernisation du réseau de distribution et contribution économique et sociale dans les territoires) et Environnement (baisse de 8 % des émissions de CO₂ en 10 ans entre 2007 et 2017, objectifs de réduction des émissions carbone de 20 % à horizon 2025). FDJ s'est vu attribuer en juin 2019 la note A1+ par Vigeo⁽²⁾ au titre de l'évaluation de sa politique RSE.

5.2

Marchés

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

FDJ est aujourd'hui le premier acteur du secteur des jeux d'argent et de hasard en France (avec plus de 50 % du PBJ du marché français en 2019, comme en 2018), ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ.

Seules les données 2019 relatives au marché français étant connues à la Date du Document d'Enregistrement Universel, les données relatives au marché mondial et au marché européen des jeux d'argent et de hasard ci-dessous sont des données 2018.

5.2.1 Marché mondial des jeux d'argent et de hasard

Le marché mondial des jeux d'argent et de hasard a représenté en 2018 un PBJ de 451,3 M\$, contre 412,6 M\$ en 2014, faisant des jeux d'argent la sixième industrie de loisirs (source : H2GC⁽³⁾). Avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,3 % sur la période 2014-2018, il connaît une progression continue et devrait atteindre plus de 529,4 M\$ en 2024, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,7 %.

Les trois principaux marchés mondiaux de jeux d'argent et de hasard en termes de géographie et de PBJ, sont l'Asie et le Moyen-Orient (38 %), l'Amérique du Nord (29 %) et l'Europe (26 %) qui totalisent ainsi en 2018 près de 93 % du PBJ mondial. Le marché australien représente quant à lui près de 4 % de celui-ci. L'Europe et l'Amérique du Nord, marchés considérés

comme économiquement matures, ont connu une croissance significative, respectivement de 3,6 % et 3,1 % par an en moyenne entre 2014 et 2018. Le marché de l'Asie et du Moyen-Orient a lui, connu une croissance plus faible entre 2014 et 2018, de 0,4 % par an en moyenne.

Au sein du marché mondial des jeux d'argent et de hasard, trois branches principales se distinguent : les casinos et machines à sous, la loterie et les paris sportifs et hippiques.

Le marché mondial des jeux de loterie et des paris sportifs pèse plus d'un tiers du marché mondial des jeux d'argent et de hasard, représentant un PBJ de 159,7 M\$ en 2018, contre 136 M\$ en 2014. Avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 4,1 % sur la période 2014-2018, le marché mondial des jeux de loterie et de paris sportifs connaît une progression régulière et soutenue, tirée tant par le segment de la loterie traditionnelle (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,2 %) que celui des paris sportifs (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 11,0 %).

Au niveau mondial, à périmètre équivalent aux activités opérées par FDJ, les principaux acteurs du marché mondial (hors Chine) sont :

- ◆ Lottomatica, groupe basé en Italie, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 6,2 Mds€⁽⁴⁾, présent sur le segment de la loterie, des paris sportifs et du poker⁽⁵⁾ ;
- ◆ FDJ, dont le PBJ 2018 s'est élevé à 5,1 Mds€ ;
- ◆ Camelot, loterie britannique, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 3,4 Mds€⁽⁶⁾, qui a des activités exclusivement de loterie ;
- ◆ GVC, groupe coté basé au Royaume-Uni, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 3,2 Mds€, qui a des activités de paris sportifs, paris hippiques, poker et casino en ligne ;
- ◆ Loteria Y Apuestas des Estado, loterie espagnole, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 3,2 Mds€, qui a des activités exclusivement de loterie ;

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

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

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

(4) PBJ estimé sur la base d'un retour aux joueurs évalué à 65 % pour les jeux de tirage et instantanés, Video Lottery Terminals, Amusement with Price et jeux interactifs et 82 % pour les paris sportifs.

(5) Lottomatica a également des activités de casino en ligne, mais dont les revenus ne sont pas pris en compte dans les 6,2 Mds€.

(6) Exercice social 30 mars 2017-30 mars 2018.

- ◆ Tabcorp, groupe coté basé en Australie, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 2,9 Mds€, qui a des activités de loterie, paris sportifs et paris hippiques ;
- ◆ The Stars Group, groupe coté basé au Canada, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 2,3 Mds€, qui a des activités de paris sportifs, poker et casino en ligne ;
- ◆ Flutter, groupe coté basé en Irlande, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 2,1 Mds€, qui a des activités de paris sportifs, paris hippiques, poker et casino en ligne ;
- ◆ Sazka Group, groupe tchèque, dont le PBJ 2018⁽¹⁾ était de l'ordre de 1,9 Md€, qui a des activités de loterie, paris sportifs, paris hippiques, casinos physiques et casino en ligne ;
- ◆ William Hill, groupe coté britannique, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 1,8 Md€, qui a des activités de paris sportifs, paris hippiques, poker et casino en ligne ;
- ◆ Veikkaus, groupe finlandais, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 0,9 Md€ sur le périmètre FDJ (1,8 Md€ au total), qui a des activités de loterie, poker, casinos physiques et casino en ligne ;
- ◆ OPAP, groupe coté grec, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 1,3 Md€, sur le périmètre FDJ (1,5 Md€ au total) qui a des activités de loterie, paris sportifs et paris hippiques ;
- ◆ Kindred, groupe coté suédois, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 1,0 Md€, qui a des activités de paris sportifs, paris hippiques, poker et casino en ligne.

Marché mondial de la loterie

Le segment de la loterie connaît une croissance régulière, représentant un PBJ de 119,1 M\$ en 2018, contre 109,3 M\$ en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,2 % sur la période 2014-2018. L'offre de loterie en points de vente représente l'essentiel du marché mondial de la loterie, avec un PBJ de 114,7 M\$ en 2018 et un Taux de Croissance Annuel Moyen de 1,8 % sur la période 2014-2018. L'offre de loterie en ligne enregistre une croissance significative, avec un PBJ en 2018 de 4,4 M\$ correspondant à un Taux de Croissance Annuel Moyen de 14,9 % sur la période 2014-2018.

Ce marché est en pleine transformation. On assiste depuis quelques années à une consolidation du secteur et à une internationalisation d'un certain nombre d'acteurs de loterie traditionnelle. Cette tendance concerne en particulier les opérateurs à capitaux privés, à la recherche de nouveaux leviers de croissance ou souhaitant se protéger contre les risques d'évolutions réglementaires. À titre d'exemple, la loterie italienne a acquis, en 2015, International Game Technology, fournisseur américain de plateformes, logiciels et moteurs de jeux, tandis que le groupe tchèque Sazka a pris le contrôle, en 2016 des loteries grecque et autrichienne ainsi qu'une participation minoritaire aux côtés de Lottomatica dans la concession de la loterie italienne Lottitalia.

Par ailleurs, les opérateurs de loterie cherchent à diversifier leurs réseaux de distribution de loterie au-delà des réseaux physiques traditionnels, comme Camelot, qui distribue son offre dans des grandes et moyennes surfaces et des stations-service. En parallèle et afin de rendre leur modèle économique plus résilient, certains acteurs de loterie diversifient leurs activités en offrant de nouveaux services, tel que Sisal, un des opérateurs italiens de la loterie, qui propose désormais des services financiers.

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

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

Marché mondial des paris sportifs

Le marché mondial des paris sportifs est extrêmement dynamique et connaît une croissance rapide. Ce marché a représenté un PBJ de 40,6 M\$ en 2018, contre 26,7 M\$ en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 11,0 % sur la période 2014-2018. L'offre de paris sportifs en points de vente a représenté un PBJ de 28,6 M\$ en 2018 (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 10,1 % sur la période 2014-2018). L'offre de paris sportifs en ligne a représenté un PBJ de 12,0 M\$ en 2018 (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 13,4 % sur la période 2014-2018).

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

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

Il en est ainsi des différentes formes de paris, dont l'offre licite est à géométrie variable en fonction de la juridiction considérée. Ainsi, si seuls les paris organisés sur des manifestations ou compétitions sportives sont autorisés en France, les paris sur des événements non sportifs (politique, actualité, résultats des compétitions de eSport par exemple), ou mêmes virtuels, sont autorisés dans d'autres pays. Certaines législations nationales ne permettent aux opérateurs de paris de proposer que des paris en

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

la forme mutuelle (en France, sur le segment des paris organisés sur les courses hippiques par exemple). D'autres autorisent des formes de paris restant interdites en France et certains de ses voisins dans la mesure où elles rendent possibles des pertes de joueurs supérieures au montant de leur mise (spread betting, généralement régi par la réglementation sur les services financiers lorsqu'il est licite) ou laissent à des joueurs le rôle de bookmaker contre d'autres joueurs (betting exchange).

Un changement majeur est intervenu en 2018 dans le paysage mondial des paris sportifs avec l'annulation de l'interdiction des paris sportifs aux États-Unis. En mai 2018, la Cour Suprême des États-Unis a annulé le texte qui interdisait aux États de légaliser les paris sportifs (PASPA). Chaque État peut aujourd'hui choisir d'autoriser ou non les paris sportifs sous la forme qu'il souhaite. À ce jour, près de vingt États ont ouvert leur marché, en majorité via les casinos. D'ici 2024, avec les autorisations progressives État par État, le marché américain des paris sportifs pourrait représenter un PBJ de l'ordre de 6,6 Mds€ (selon les estimations de H2GC), en prenant pour hypothèse l'ouverture des paris sportifs dans 37 des 50 États du pays. De nombreux acteurs du marché des paris sportifs, présents dans l'écosystème européen, se sont positionnés sur le marché depuis l'annulation du PASPA : William Hill, IGT, Scientific Games, SBTech, Kambi, etc.

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

5.2.2 Marché européen des jeux d'argent et de hasard

Le marché européen⁽¹⁾ des jeux d'argent et de hasard a représenté en 2018 un PBJ de 94,7 Mds€, contre 82,2 en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 3,6 % sur la période 2014-2018. Il devrait atteindre plus de 99,7 Mds€ en 2024, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 1,3 % sur la période 2018-2024⁽²⁾.

Le marché européen des jeux de loterie et de paris sportifs a représenté en 2018 un PBJ de 43,5 Mds€, contre 38,1 en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 3,4 % sur la période 2014-2018 et devrait atteindre plus de 49,7 Mds€ en 2024, soit un taux de Croissance Annuel Moyen de 2,2 % sur la période 2018-2024, tirée par les paris sportifs⁽²⁾.

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

- ◆ l'Italie, premier marché européen, a représenté un PBJ de 19,3 Mds€ en 2018, contre 17,2 en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,9 % sur la période 2014-2018. Le marché italien est centré sur les machines à sous hors casino, qui représentent plus de 50 % du marché depuis 2013. Les paris sportifs ont été le principal moteur de croissance avec 15,0 % par an en moyenne entre 2014 et 2018. En revanche, d'ici 2024, le marché italien des jeux d'argent et de hasard ne devrait plus représenter que 16,5 Mds€, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen attendu de -2,6 % sur la période 2018-2024 en raison d'un déclin anticipé des paris hippiques et des machines à sous hors casino ;

- ◆ le Royaume-Uni a représenté en 2018 un PBJ de 15,4 Mds€, contre 14,0 en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,4 % sur la période 2014-2018. Cette croissance a été tirée par les casinos, notamment en ligne (croissance de 9,8 % entre 2014 et 2018). Le marché britannique des jeux d'argent et de hasard devrait atteindre 15,6 Mds€ en 2024, avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 0,2 % sur la période 2018-2024 en raison d'un déclin anticipé des paris hippiques et des machines à sous hors casino sur ce marché ;

- ◆ le marché français a représenté un PBJ de 10,1 Mds€ en 2018 (10,9 Mds€ en 2019), contre 9,3 milliards en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,1 % sur la période 2014-2018 (3,3 % sur la période 2014-2019). Le marché français a notamment été soutenu par la croissance des paris sportifs et de la loterie tandis que les paris hippiques ont baissé en moyenne de 2,1 % par an. FDJ estime que, à la différence de la plupart des autres pays européens, le marché français des jeux d'argent et de hasard devrait continuer de croître pour atteindre 13 Mds€ d'ici 2024, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen attendu de 2,2 % sur la période 2018-2024 (3,7 % sur la période 2014-2019). En France, le niveau de dépenses par joueur est en effet modéré en comparaison avec la plupart des pays européens. En 2018, le PBJ annuel par habitant représente 192 € par adulte en France (soit 0,7 % du revenu net d'impôts), contre 191 € (0,6 % du revenu net d'impôts) pour la Belgique, 223 € (1,0 % du revenu net d'impôts) pour l'Espagne, 295 € (1,1 % du revenu net d'impôts) pour le Royaume-Uni, 216 € (1,3 % du revenu net d'impôts) pour la Grèce et 381 € (1,5 % du revenu net d'impôts pour l'Italie)⁽³⁾ ;

- ◆ le marché allemand a représenté un PBJ de 13,3 Mds€ en 2018, contre 11,1 en 2014, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen de 4,4 % sur la période 2014-2018. La loterie et les machines à sous hors casino ont représenté près de 87 % du marché allemand en 2018. Ces marchés sont arrivés à maturité. On estime que le marché allemand des jeux d'argent et de hasard devrait atteindre 13,3 Mds€ en 2024, avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 0,1 % sur la période 2018-2024. Le marché des paris sportifs devrait être le principal moteur de croissance, avec un Taux de Croissance Annuel Moyen attendu de 4,2 % sur la période 2018-2024.

Au total, le marché européen des jeux d'argent et de hasard a atteint en 2018 un PBJ de 94,7 Mds€, représentant une croissance de 3,6 % par an en moyenne sur la période 2014-2018 et devrait croître de 1,3 % par an en moyenne entre 2018 et 2024 pour atteindre près de 100 Mds€ en 2024.

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

De manière générale, sur ce marché européen des jeux d'argent et de hasard, les acteurs positionnés sur les activités traditionnelles de tirage et de paris hippiques connaissent une croissance inférieure à celle des acteurs positionnés sur les paris sportifs et les casinos. Les acteurs fortement exposés aux paris sportifs comme Bet365 et Flutter Entertainment sont plus à même de réaliser une croissance à deux chiffres, et les acteurs qui se sont internationalisés semblent bénéficier d'une croissance additionnelle.

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

(2) Source : H2GC.

(3) Sources : INSEE, OCDE et H2GC.

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

En termes de réglementation, différents modèles prédominent au sein des pays européens, selon le segment de jeux concerné ⁽¹⁾ :

◆ s'agissant de la loterie en points de vente, le modèle sous droits exclusifs reste prépondérant et se rencontre dans la plupart des pays de l'Union Européenne et la Norvège. En 2018, 20 pays sont sous droits exclusifs (ou droits assimilés) et aucun n'envisage d'ouvrir son marché à la concurrence d'ici 2025 (UK, Irlande, Italie, Grèce, Autriche) et quatre pays sont

déjà ouverts à la concurrence (Suède, République tchèque, Bulgarie et Lituanie) ;

- ◆ s'agissant de la loterie en ligne, l'activité sous droits exclusifs est un modèle très largement prépondérant ;
- ◆ s'agissant des paris sportifs, une majorité de pays a opté pour une ouverture à la concurrence, de manière plus marquée pour les paris sportifs en ligne.

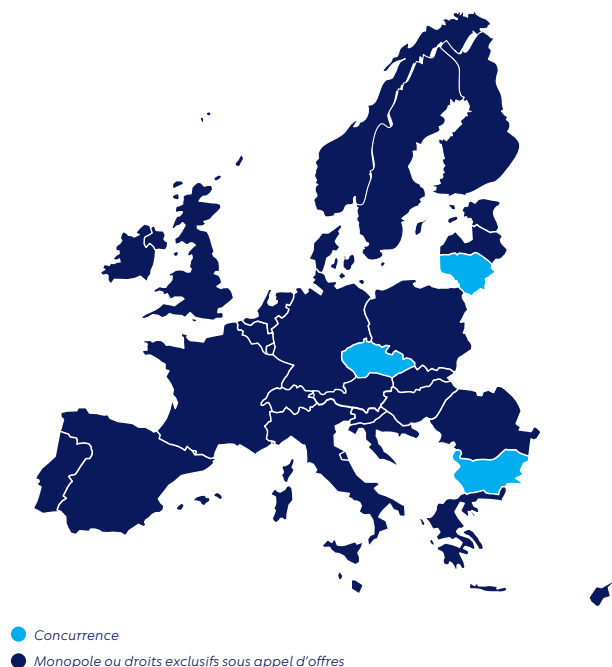
Un certain nombre de pays doivent faire face à une offre illégale, qui est plutôt résiduelle en France depuis l'ouverture à la concurrence des paris sportifs en ligne, paris hippiques en ligne et du poker en ligne, compte tenu de la réglementation française très stricte et des contrôles effectués par l'ARJEL.

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE DES ACTIVITÉS DE LOTERIE ET DE PARIS SPORTIFS DANS LES PRINCIPAUX PAYS EUROPÉENS EN 2019

Organisation des marchés des loteries en points de vente (2020)



Organisation des marchés des paris sportifs en PDV (2020)



(1) Source : Régulateurs nationaux et Gambling Compliance.

Principales tendances du marché européen de la loterie et des paris sportifs

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

Par ailleurs, dans un contexte de marché de plus en plus concurrentiel, l'innovation technologique est devenue un angle stratégique majeur pour l'ensemble des acteurs de ce segment,

principalement en raison de la croissance de la commercialisation en ligne et du fait de l'apparition de nouveaux acteurs.

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

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

Réglementation sur l'identification des joueurs en points de vente

Aucune identification sur les jeux de loterie, identification pour les gains > 2 000 € pour les paris sportifs



Identification dans les casinos uniquement pour les transactions > 1 000 €



Identification pour les mises et gains > 2 000 € (hors comptes joueurs)



Identification pour les paris sportifs dès le premier euro ; **Identification pour les mises > 2 000 €** pour tous les autres types de jeux



Identification limitée selon les régions, mais obligatoire pour les casinos



Identification pour les mises et gains > 2 000 €, ce seuil étant de 500 € pour les VLTs



Identification dès le premier euro (hors jeux de grattage) et pour les machines à sous en Finlande en 2022



Identification pour les mises et les gains > 2 000 €



Identification limitée pour les jeux de loterie, selon les régions



Identification pour les mises et les gains > 2 000 €



Aucune identification (sauf exceptions telles que les VLTs et les montants importants)

- Identification généralisée ou quasi-généralisée
- Identification limitée
- Pas d'identification ou identification très limitée

Dans les pays nordiques ainsi qu'au Portugal (uniquement sur les paris sportifs), l'identification en points de vente est devenue quasi systématique dès le premier euro. Dans les autres pays européens, l'identification en points de vente est rendue obligatoire, selon les segments d'offres concernés (loterie, paris sportifs ou casinos), seulement au-delà d'un certain montant d'opérations ou de gains (généralement 2 000 €). À titre d'illustration, l'identification est obligatoire en Belgique pour les paris sportifs au-delà de 2 000 €, au Royaume-Uni seulement pour les casinos au-delà de 1 000 €, en France pour toutes les opérations et les gains supérieurs à 2 000 € (hors les comptes joueurs).

On constate également en Europe une tendance à l'accroissement des restrictions publicitaires en faveur des jeux d'argent et de hasard. À titre d'illustration, la Belgique interdit la publicité pour les paris sportifs à la télévision, à la radio et sur internet pendant la diffusion des compétitions sportives en direct et en rediffusion et pour tous les jeux d'argent (hors loterie) à proximité des programmes jeunesse, l'Italie interdit depuis avril 2019 la publicité télévisée, radio, Internet provenant

de tous les opérateurs de jeux d'argent à l'exception des loteries nationales et depuis juillet 2018 le parrainage pour tous les segments de jeux d'argent et de hasard et impose la mention de messages sanitaires sur les tickets de grattage. Dans le cadre de mesures volontaires, les opérateurs britanniques s'interdisent de diffuser de la publicité télévisée en faveur des paris sportifs pendant les compétitions sportives en direct et à proximité depuis le 1^{er} août 2019, tandis que certains opérateurs de jeux en ligne espagnols restreignent leurs messages en journée depuis le 15 janvier 2020.

De manière plus générale, le secteur subit une vague de réforme des cadres réglementaires nationaux visant à moderniser la régulation, l'adapter aux usages numériques croissants et renforcer les mesures en matière de Jeu Responsable, notamment à l'égard de la protection des mineurs. En 2019, plusieurs pays ont entrepris des modifications profondes, notamment la France, les Pays-Bas, l'Irlande et l'Allemagne ; tandis que certains envisagent des changements significatifs pour 2020, notamment l'Espagne, le Royaume-Uni et la Finlande.

5.2.3 Marché français des jeux d'argent et de hasard

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

	En points de vente	En ligne
Loterie (tirage et jeux instantanés)	Droits exclusifs FDJ	Droits exclusifs FDJ
Paris sportifs	Droits exclusifs FDJ	Ouvert à la concurrence
Paris hippiques	Droits exclusifs PMU	Ouvert à la concurrence
Casino - poker	Ouvert à la concurrence (nombre restreint de casinos)	Ouvert à la concurrence
Casino - machines à sous et tables de jeux	Ouvert à la concurrence (nombre restreint de casinos)	Interdit

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

Le marché français des jeux d'argent et de hasard a représenté un PBJ de 10,9 Mds€ en 2019 (10 Mds€ en 2018). Il a progressé de 3,3 % en moyenne entre 2014 et 2019 (2 % par an en moyenne entre 2014 et 2018) et devrait globalement continuer de croître entre 2019 et 2024, principalement sur les segments sur lesquels FDJ est présente :

- ◆ la loterie, qui a représenté un PBJ de 4,7 Mds€ en 2019 (4,4 Mds€ en 2018), avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 3,5 % sur la période 2014-2019 (2,5 % sur la période 2014-2018) (source : H2GC), devrait continuer de croître de 3,5 % par an en moyenne sur la période 2019-2024, pour atteindre un PBJ de 5,9 Mds€ en 2024 ⁽¹⁾ ;
- ◆ les paris sportifs, qui ont représenté un PBJ de 1,7 Md€ en 2019 (1,1 Md€ en 2018), avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 18,8 % sur la période 2014-2019 (12,2 % sur la période 2014-2018), devraient continuer de croître de 9,1 % par an sur la période 2019-2024 (7,7 % par an en moyenne sur la période 2018-2024), pour atteindre un PBJ de 2,6 Mds€ en 2024 ⁽²⁾ ;
- ◆ les casinos, qui ont représenté en 2019 un PBJ de 2,3 Mds€ (inchangé par rapport à 2018), avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 1,4 % sur la période 2014-2019 (1,8 % sur la période 2014-2018), devraient rester stables sur la période 2019-2024 ⁽²⁾ ;
- ◆ le poker, qui a représenté en 2019 un PBJ de 0,3 Md€ (inchangé par rapport à 2018), avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 2,6 % sur la période 2014-2019 (1,2 % sur la période 2014-2018), devrait légèrement baisser ⁽²⁾.

Selon le Baromètre Marché Clients 2019, 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.

Les activités de paris sportifs ont progressé de 20,8 % par an entre 2010 et 2019 (20,7 % entre 2010 et 2018), les mises en points de vente ayant progressé de 13,1 % sur cette période (13,2 % entre 2010 et 2018) et les mises en ligne de 30,9 % (31,1 % entre 2010 et 2018).

Le marché des paris sportifs en ligne connaît une croissance plus rapide que celui des paris sportifs en points de vente. Ceci s'explique, principalement par l'adoption rapide par les joueurs du numérique, portée par le développement de nouveaux supports technologiques qui permettent l'émergence et l'accessibilité permanente à de nouvelles offres de jeux en ligne ainsi que la mise en scène (gamification) des jeux d'argent et de hasard dans un contexte de développement et de popularité croissante des jeux vidéo. En outre, l'écart de près de 10 points entre le TRJ maximum en ligne (85 %) et le TRJ en points de vente (76,5 % autorisés en 2019) dans un marché essentiellement régi par les cotes des paris (marché dit de « prix »), profite à la croissance des paris sportifs en ligne. Enfin, les opportunités de services sont plus larges en ligne, avec notamment le live betting (ou pari en direct) interdit dans les points de vente.

Le marché français des paris sportifs en ligne a connu 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 qui a ouvert à la concurrence les paris sportifs en ligne, les paris hippiques en ligne et le poker en ligne (voir paragraphe 9.2 « Réglementation des activités opérées en concurrence »).

Au 31 décembre 2019, 13 opérateurs de paris sportifs en ligne étaient agréés par l'ARJEL. Depuis 2015, ce marché enregistre une très forte accélération de sa croissance. Ainsi, entre 2015 et 2018, le nombre de joueurs en ligne est passé de 1,2 à 3,2 millions. Depuis 2017, les mises sur le marché des paris sportifs en ligne sont supérieures à celles sur le marché des paris sportifs en points de vente.

En 2019, les activités de paris sportifs en ligne et en points de vente ont représenté près de 8 milliards de mises ⁽³⁾ (7 milliards en 2018), avec une accélération continue du marché en ligne (plus de 30 % de croissance par rapport à 2018 et plus de 50 % par rapport à 2017) et une croissance du marché en points de vente supérieure à 10 % en 2019 (et de l'ordre de 19 % en 2018).

Les caractéristiques des activités de paris sportifs sont très différentes de celles de la loterie :

- ◆ les joueurs sont souvent des experts ;
- ◆ les mises en ligne sont concentrées (sur le marché français, au 4^e trimestre 2019, 74 % des mises en ligne étaient réalisées par 10 % des joueurs) ;
- ◆ les joueurs changent souvent d'opérateur de paris sportifs en ligne ou jouent sur plusieurs plates-formes ;
- ◆ les joueurs sont généralement des hommes et plus jeunes.

(1) Source FDJ.

(2) Source H2GC.

(3) Source : ARJEL et FDJ.

5.2.4 Marché B2B international

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

Le marché que FDJ estime adressable par FDJ se décompose comme suit :

- ◆ services aux opérateurs de paris sportifs : 1,5 Md€ ;
- ◆ services aux opérateurs de loterie : 400 M€.

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

Le marché des services aux opérateurs de loterie est très concentré, avec trois acteurs représentant près de 80 % du marché (International Game Technology, Scientific Games et

Intralot), ces acteurs couvrant par ailleurs l'ensemble de la chaîne de valeur.

Le marché des services aux opérateurs de paris sportifs est plus fragmenté avec des acteurs de tailles variées (Betgenius, Flutter Entertainment, FSB, International Game Technology, Intralot, Kambi, SBTech, Scientific Games, Sporting Solutions, Sportradar...).

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

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

5.3

Atouts et stratégie du Groupe

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

5.3.1 Atouts du Groupe

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

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

Deuxième loterie européenne et quatrième loterie mondiale en termes de PBJ ⁽¹⁾, FDJ est le leader des jeux d'argent et de hasard en France, avec plus de 50 % du PBJ français sur un marché des jeux d'argent dynamique (en hausse de 2 % en moyenne par an sur la période 2014-2018 et de 3,3 % en moyenne sur la période 2014-2019), qui représente un PBJ total de 10 Mds€ en 2018 (10,9 Mds€ en 2019).

Dans un contexte général de croissance régulière et soutenue du marché de la loterie et des paris sportifs (voir paragraphe 5.2.2 « Marché européen des jeux d'argent et de hasard »), FDJ est en outre positionnée sur les segments du marché français présentant la plus forte croissance du PBJ sur la période 2014-2018 et 2014-2019 : la loterie (en hausse de 2,5 % en moyenne sur

la période 2014-2018 et de 3,5 % sur la période 2014-2019) est le segment sur lequel le Groupe réalise l'essentiel de son PBJ, et les paris sportifs (en hausse de 12,2 % en moyenne sur 2014-2018, et de 18,8 % en moyenne sur la période 2014-2019) constituent le segment sur lequel le Groupe enregistre la plus forte progression de son PBJ ⁽¹⁾.

Au-delà de la dynamique attractive globale des segments sur lequel le Groupe se positionne, le marché français des jeux d'argent et de hasard présente d'importants leviers de croissance, notamment en raison d'un niveau des dépenses par joueur encore modéré en France en comparaison avec la plupart des pays européens. Le marché des paris sportifs notamment devrait continuer de croître pour atteindre 2,6 Mds€ d'ici 2024, avec un Taux de Croissance Annuel Moyen attendu de 7,7 % sur la période 2018-2024 (9,1 % sur la période 2014-2019) ⁽²⁾ (voir paragraphe 5.2.3 « Marché français des jeux d'argent et de hasard »).

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

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

Une très large partie de l'activité de FDJ, représentant plus de 95 % des mises enregistrées par le Groupe en 2019, est exercée dans le cadre de droits exclusifs, FDJ s'étant vue octroyer par le législateur des droits exclusifs sur l'ensemble des jeux de loterie en France, tant en points de vente qu'en ligne, ainsi que sur les paris sportifs en points de vente.

(1) Source : FDJ et H2GC.

(2) Source H2GC.

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

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

Un portefeuille de jeux riche et diversifié en constante évolution

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

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

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

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

Un acteur reconnu en matière de Jeu Responsable et de responsabilité sociétale et environnementale ⁽²⁾

Prônant un modèle de jeu extensif, récréatif et durable au service de l'intérêt collectif, FDJ est aujourd'hui un acteur reconnu et fortement engagé en matière de Jeu Responsable. Cet engagement de longue date en faveur du Jeu Responsable s'est construit grâce à un dialogue approfondi de FDJ avec les différentes parties prenantes du monde sanitaire et

social, permettant au Groupe d'intégrer leur expertise et leur expérience et d'enrichir les actions ainsi menées. Le Plan d'actions Jeu Responsable du Groupe est axé sur trois axes : la prévention du jeu des mineurs, la prévention des comportements de jeu excessif et la détection et orientation des personnes en situation de vulnérabilité. Dans ces différents domaines, FDJ renforce, au fil des années, ses actions dans une perspective d'amélioration constante, parfois devant les exigences réglementaires. Ainsi, le Groupe a pris l'engagement, à compter de 2019, de consacrer 10 % de son budget annuel d'achat d'espaces publicitaires télévisés à la lutte contre le jeu des mineurs et à la prévention du jeu excessif. En matière de paris sportifs, FDJ met en place une politique de Jeu Responsable différenciée en adaptant les outils de lutte contre le jeu excessif en fonction des spécificités de l'activité de paris sportifs et des comportements des clients.

Les nombreuses actions mises en œuvre par FDJ lui ont permis de se voir attribuer, depuis 2012 et pour la troisième fois consécutive, un niveau de 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le Jeu Responsable réalisée par l'Association européenne des loteries (European Lotteries) (voir Annexe 5 Déclaration de performance extra-financière, 5.2 Jeu Responsable et 5.3 Intégrité).

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

L'impact économique et social de FDJ est substantiel sur l'ensemble du territoire français. En 2019, FDJ a distribué 11,7 Mds€ (vs 10,7 Mds€ en 2018) à ses joueurs (67,9 % des mises), contribué pour 3,9 Mds€ aux finances publiques et rémunéré son réseau de détaillants à hauteur de 865 M€. Selon une étude du BIPE ⁽³⁾ de 2019, la contribution de FDJ au PIB français s'élève à 5,7 Mds€ (vs 5,4 Mds€ en 2018) et 53 700 emplois ont été créés ou pérennisés en 2019 (vs 52 500 en 2018) grâce aux activités du Groupe à travers la France (dont 21 900 emplois dans le réseau des détaillants).

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

Un réseau de distribution inégalé en France

FDJ s'appuie sur un réseau de distribution inégalé en France, constitué au 31 décembre 2019 de plus de 30 000 points de vente indépendants répartis dans plus de 11 000 communes, ce qui en fait le réseau le plus étendu lui permettant d'atteindre un taux de couverture de plus de 90 % de la population située à moins de dix minutes d'un point de vente FDJ (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution »).

Ce vaste réseau de distribution a fait l'objet d'importants investissements de modernisation et de numérisation de la part du Groupe, avec des dépenses d'investissement de plus de

(1) Plus de 2 milliards de mises en 2019.

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

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

130 M€ sur la période 2015-2019 dans le cadre d'un objectif d'un réseau 100 % numérique désormais atteint. Au 31 décembre 2019, le réseau de distribution compte 365 000 équipements, dont 100 000 sont connectés en temps réel au centre informatique de FDJ à Vitrolles (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution »).

En outre, afin de conserver un nombre de points de vente stable dans le temps et réparti équitablement sur l'ensemble du territoire, le Groupe a initié avec succès une diversification de son réseau, notamment auprès de stations-service ou de commerces de proximité ou grandes surfaces de moins de 400 m² afin de compenser les fermetures des points de vente traditionnels de bar-tabac-presse.

Afin de mieux aligner ses intérêts et ceux de son réseau au bénéfice de tous, FDJ a considérablement renouvelé le cadre contractuel de ses relations avec les points de vente de son réseau de distribution. En 2019, FDJ a rémunéré son réseau de détaillants, partenaires clés dans sa politique de jeu extensif, à hauteur de 865 M€ et a contribué à créer ou pérenniser près de 22 000 emplois dans le réseau des détaillants. FDJ entretient des relations contractuelles pérennes avec son réseau (71 % des points de vente actuels font partie du réseau FDJ depuis plus de 20 ans).

En témoigne une étude réalisée par l'institut CSA en juillet 2019 auprès de 4 259 clients professionnels, qui démontre un niveau de satisfaction élevé (8,4/10), qui est en constante augmentation (7,9/10 en 2015).

Ce vaste réseau de distribution, composé d'indépendants, constitue également un atout majeur pour FDJ, en raison de sa faible intensité capitalistique. En outre, grâce à un maillage couvrant l'ensemble du territoire français et assurant à FDJ une proximité forte avec une large base de joueurs, ce réseau de distribution modernisé, numérique et diversifié soutient le développement du modèle de jeu extensif du Groupe et s'inscrit dans la logique de distribution omnicanale du Groupe, en complémentarité d'une offre digitale en plein essor.

Une offre numérique innovante en plein essor

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

En 2018, la refonte complète des sites fdj.fr et parionssportenligne.fr pour un parcours client optimisé a notamment permis au Groupe d'enregistrer en moyenne autour de 7 millions de visiteurs en ligne par mois sur l'année 2019.

Les actions menées en faveur de la numérisation de l'offre et de la distribution ont en outre favorisé l'accélération de la trajectoire des mises numérisées. En 2019, les mises numérisées (y compris les prises de jeux numérisées en points de vente) ont dépassé les 3,4 Mds€, ce qui représente sept fois les mises numérisées de 2014, avec une croissance significative chaque année. Au cours de l'année 2019, les mises numérisées ont progressé de plus de 39 % par rapport à l'année 2018.

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

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

Une infrastructure technologique de pointe, pour l'essentiel propriétaire

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

Bénéficiant d'importants investissements, de l'ordre de 250 M€, dans le cadre du plan stratégique 2015-2020 (voir paragraphe 5.5.1.3 « Fonction technologie »), cette infrastructure technologique repose sur une équipe dédiée de plus de 550 salariés au sein du Groupe bénéficiant d'une diversité d'expertises technologiques et d'un savoir-faire technologique reconnu, ainsi que sur plusieurs centres de données à haute performance et haute disponibilité. Enregistrant environ 5 milliards de transactions en 2019, assurant une continuité des opérations 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, avec une très haute disponibilité, et supportant des pics à plus de 1 000 transactions par seconde, le système d'information du Groupe bénéficie d'un haut niveau de certification et de sécurité des opérations. Il est certifié ISO 27001 pour son système de management de la sécurité de l'information et respecte les agréments de la « World Lottery Association » (certification WLA-SCS) et de l'ARJEL en France. Il est par ailleurs conforme à la norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement (PCI DSS), standard de sécurité des données qui s'applique aux différents acteurs de la chaîne monétique.

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

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

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

FDJ bénéficie d'une large base de joueurs (près de 25 millions). Près d'un français sur deux âgé de 18 ans et plus a joué au moins une fois à un jeu FDJ en 2019 dont plus de la moitié ont joué au moins une fois par mois (source : Baromètre Marché Clients).

Outre la proximité forte avec sa base de joueurs permise par l'importance de son réseau physique de distribution, le Groupe s'appuie sur la forte notoriété de sa marque FDJ ainsi que sur sa bonne image auprès du public. Ainsi, selon une étude menée en 2019 (source : Kantar 2019), 97 % des Français connaissent FDJ (en notoriété assistée) et 73 % des Français qui déclarent connaître FDJ ont une bonne opinion de la marque. 87 % des Français citent spontanément FDJ ou un de ses jeux en tant que leader français du marché du jeu en France. La notoriété de son offre de jeu et de ses jeux les plus emblématiques est également très forte (voir paragraphe 5.4.1.3 « Activation : la promotion de l'offre de jeux auprès du plus grand nombre »). Cette notoriété tant de la marque FDJ que de ses produits représente un atout important pour la poursuite de sa stratégie d'innovation produit, de conquête de parts de marché sur le segment des paris sportifs en ligne et de croissance de son réseau de distribution.

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

Le Groupe dispose d'une équipe de direction et d'équipes opérationnelles, de fonctions support et de Directions Corporate spécialisées dans le domaine des jeux très expérimentées, dont les Directeurs du Comité de direction Groupe comptent en moyenne 13 ans d'ancienneté au sein du Groupe.

Le Groupe peut ainsi s'appuyer sur l'engagement de ses 2500 salariés mobilisés derrière la stratégie du Groupe pour tirer pleinement profit de sa nouvelle organisation sous forme d'unités opérationnelles (BU), d'unités opérationnelles en développement (ABU) et de trois fonctions transverses en soutien des BU et des ABU (clients, commercial et technologie).

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

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

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

Sur les 25 dernières années, les mises n'ont baissé que deux fois⁽¹⁾. Cette faible sensibilité aux cycles économiques s'explique principalement par le niveau modéré de la part du revenu des Français consacré aux jeux ainsi que par l'attractivité et le succès de l'offre diversifiée de FDJ auprès d'un grand nombre de joueurs.

- ◆ FDJ s'appuie sur plusieurs moteurs de croissance, ce qui renforce la résilience de son modèle. Ainsi, en 2019, toutes les gammes de jeu ont porté la croissance de l'activité alors qu'en 2018, les 333 M€ de mises en paris sportifs pendant la Coupe du Monde de Football avaient compensé la dynamique moindre des jeux de tirage ;
- ◆ Le Groupe bénéficie d'une rentabilité solide et génératrice de trésorerie :
 - entre 2010 et 2019, les mises ont augmenté de 5,6 % par an en moyenne, le chiffre d'affaires de 5,2 % et l'EBITDA de 8,5 %. La marge sur EBITDA s'est élevée à 13 % en 2010, 16,1 % en 2014, 17,7 % en 2018⁽²⁾ et 17,7 % en 2019 ;
 - l'EBITDA a progressé entre 2014 à 2019, malgré une stabilisation entre 2015 et 2018 liée à la réduction, décidée par l'État, du niveau du PNJ de FDJ sur cette période ;
 - Le Groupe s'appuie sur une structure de coûts flexibles avec des charges variables qui représentent en moyenne sur la période 2017-2019 60 % des charges d'exploitation (voir paragraphe 7.1.3.7 « Charges d'exploitation »).
- ◆ Le Groupe a un niveau élevé de conversion de l'EBITDA en trésorerie, égal à 86 % en 2019 (85 % en 2014, 82 % en 2015, 70 % en 2016, 84 % en 2017 et 79 % en 2018) (voir paragraphe 7.1.4.1 « Indicateurs du Groupe »).

5.3.2 Stratégie du Groupe

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

Le Groupe souhaite poursuivre la croissance de ses activités de loterie, accélérer ses activités de paris sportifs et développer ses activités adjacentes. Ses ambitions seront portées au travers de trois initiatives transverses : le développement et l'enrichissement de la relation clients, la poursuite de la modernisation et de la diversification de son modèle de distribution et la différenciation de la politique de Jeu Responsable. Ceci se traduit par les six axes stratégiques développés ci-dessous.

Poursuivre la dynamique de la loterie en renforçant la relation clients et en accélérant la numérisation des usages

- 1/ Poursuivre sa stratégie de fidélisation de sa base clients, en se fondant sur une approche relationnelle facilitée grâce à une meilleure identification des clients ainsi que sur de nouvelles offres de jeux innovantes.

Pour répondre à l'enjeu de fidélisation de son bassin de joueurs sur le segment de la loterie, le Groupe entend mettre en place un programme relationnel permettant de mieux identifier les joueurs, les fidéliser, et mieux encadrer leurs pratiques de jeu. Cette approche devrait à terme avoir un impact positif sur sa

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

(2) Hors coûts liés au projet d'ouverture du capital de la société et d'évolution du cadre réglementaire, d'un montant de 4 M€.

rentabilité (en permettant le développement des mises, la réduction de l'attrition du bassin des joueurs, l'augmentation des dépenses moyennes des joueurs à forte valeur et en améliorant l'efficacité des programmes de fidélisation) tout en favorisant le respect de la politique de Jeu Responsable, en facilitant la lutte contre la fraude, le blanchiment et le jeu des mineurs et la mise en œuvre d'une politique différenciée par segment de joueurs pour lutter contre le jeu excessif.

En outre, FDJ entend adapter et enrichir son offre de loterie pour tirer profit des opportunités de marché, notamment en proposant des jeux de tirage innovants, en faisant de ses tirages de véritables événements pour mobiliser régulièrement les joueurs.

2/ Accélérer la numérisation des usages par la fluidification des parcours et la poursuite de sa stratégie omnicanale pour soutenir l'activité loterie, compte tenu de la part croissante des mises numérisées dans la dynamique qui est plus de trois fois supérieure à celle des mises papier en points de vente sur la période 2015-2019.

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

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

Accélérer la conquête de parts de marché sur les paris sportifs en ligne tout en maintenant une dynamique de croissance sur les paris sportifs en points de vente

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

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

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

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

En ligne, FDJ entend :

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

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

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

Renforcer la résilience du modèle économique du Groupe en développant des activités adjacentes

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

Activités B2B à l'international

FDJ a pour ambition, en s'appuyant sur ses actifs technologiques, de devenir un acteur reconnu à l'international à travers une offre de services B2B à destination d'opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs :

- ◆ en se positionnant sur des niches à forte valeur sur le marché de la loterie en se focalisant sur la distribution de jeux numériques et les solutions logicielles pour les équipements des points de vente ;
- ◆ en fournissant des solutions clés en main aux opérateurs de paris sportifs principalement en Europe et en Amérique du Nord, grâce à une solution omnicanale et adaptable aux spécificités locales couvrant l'ensemble des besoins pour opérer des paris sportifs.

Paiement et services en points de vente :

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

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

Divertissement

Fort de sa légitimité acquise dans les jeux et de son savoir-faire dans la création et le lancement de produits destinés à un large public, FDJ a pour ambition d'étendre son modèle d'affaires au secteur du divertissement afin de capter une part plus importante de la valeur joueurs, lesquels consomment du divertissement au-delà du jeu d'argent, et renforcer ainsi la rentabilité de certains actifs du Groupe dans une optique de création de valeur. À ce stade, le Groupe adopte une logique exploratoire sur différents segments du divertissement (eSport, jeux et médias numériques et divertissement expérientiel), en évitant les marchés concentrés autour d'un nombre limité d'acteurs historiques internationaux et en privilégiant des niches à fort potentiel. Il s'appuie en outre sur des stratégies multiples d'entrée sur ces nouveaux marchés (organique, partenariat, croissance externe) dans une logique d'innovation et d'appropriation de compétences.

Développer et enrichir la relation clients

La relation avec les joueurs étant un élément clé, la fonction transverse Clients intervient en support des BU et des ABU. FDJ entend s'appuyer sur cette fonction (qui gère les comptes joueurs, la relation Client (CRM) ⁽¹⁾, la technologie et le support au client) pour améliorer l'expérience clients, avec pour objectif de simplifier les parcours joueurs et les accompagner tout au long de ces parcours :

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

FDJ souhaite également renforcer la connaissance de son bassin de joueurs, avec un objectif d'identification d'environ 25 % des joueurs à horizon 2025. Cette connaissance devrait créer des leviers de développement de l'activité en offrant une expérience personnalisée grâce à l'identification.

Enfin, la connaissance des joueurs constitue un élément clé pour garantir le rôle d'opérateur intègre et responsable de FDJ, en facilitant la lutte contre la fraude et le blanchiment et en permettant le passage d'une approche globale du Jeu Responsable à une approche différenciée et individualisée pour adapter la politique de prévention à chaque profil de client.

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

Poursuivre la modernisation de son réseau de distribution et la transformation de son modèle commercial

Avec un réseau stabilisé à 30 000 points de vente après plusieurs années d'attrition, FDJ souhaite continuer à investir pour stabiliser son réseau de distribution tout en poursuivant la transformation de son modèle commercial dans une démarche de performance. Cette politique repose sur trois approches complémentaires :

- ◆ redynamiser le réseau bar-tabac-presse au service de la revitalisation des territoires : FDJ poursuivra un processus de modernisation et de réaménagement de l'espace FDJ dans les points de vente, d'adaptation du réseau aux nouveaux usages numériques (y compris les paiements), et de personnalisation de la relation client, en prenant en compte la typologie et les segmentations des points de vente ;
- ◆ mener un élargissement maîtrisé et ciblé au service des parcours de ses clients : FDJ a pour objectif, dans un premier temps, (i) d'achever son implantation dans le réseau bar-tabac-presse et de maximiser son taux de pénétration de celui-ci, (ii) de compléter son réseau, lorsque cela est nécessaire pour un meilleur maillage du territoire, par une implantation dans des points de vente indépendants (stations-services, commerces de proximité inférieurs à 400 m²) et (iii) d'investir afin de rendre ses systèmes (notamment le système de facturation, de prélèvement, de référentiel et d'activation des tickets) compatibles avec les systèmes des réseaux chaînés pour faciliter la commercialisation dans ces derniers ;

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

◆ poursuivre la transformation de son modèle commercial dans une démarche de performance : après la transformation commerciale engagée depuis 2013 par FDJ (avec la reprise de l'activité des courtiers-mandataires entre 2014 et 2016, la rationalisation du nombre de secteurs des points de vente entre 2016 et 2017 et la professionnalisation des métiers commerciaux entre 2016 et 2017) et qui s'est achevée en 2019, FDJ a pour objectif une amélioration de l'efficacité commerciale au service des différents segments d'activités du Groupe (BUs et ABUs), une amélioration de la satisfaction des détaillants par l'équipement numérique et la professionnalisation de la force de vente, FDJ a également pour objectif de poursuivre une démarche de diversification par la mise en place progressive d'une force de vente grands comptes, une démarche de performance soutenue par la réduction voire la suppression de la logistique résiduelle, par l'industrialisation des processus commerciaux, la modernisation du back-office et du Système d'Information et une extension de la capacité de la chaîne logistique du Groupe.

Renforcer la politique de Jeu Responsable selon une approche différenciée et proportionnée en fonction du comportement des clients

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

◆ le premier axe concerne la différenciation de sa politique de Jeu Responsable en fonction de ses différents terrains de jeu (voir 5.4.1.1 « Offre de jeux de loterie »), tout en consolidant le socle commun construit depuis plus de dix ans. FDJ a initié en 2018 une démarche de Jeu Responsable différenciée avec la définition et la mise en œuvre d'une trajectoire dédiée à

l'activité de paris sportifs prenant en compte les spécificités de cette activité et de son cadre réglementaire (marché en concurrence en ligne). Cette démarche de différenciation progressive va être approfondie et étendue aux autres terrains de jeux, en particulier au sein de la gamme de jeux de loterie, et s'accompagnera en parallèle du renforcement du socle commun applicable à l'ensemble des jeux d'argent opérés par FDJ sur les différents canaux : la lutte contre le jeu des mineurs restera une priorité et FDJ va en particulier poursuivre le renforcement de sa démarche d'information préventive en la matière ;

◆ le second axe est la personnalisation des dispositifs de Jeu Responsable en fonction du niveau de risque de la pratique de jeu des clients grâce à une meilleure connaissance de leur comportement de jeu :

- en ligne, l'utilisation des données de jeux des joueurs sera approfondie afin de mettre en œuvre des actions de plus en plus adaptées au profil de risque des clients,
- en points de vente, le développement de la personnalisation des actions de Jeu Responsable s'appuiera sur la trajectoire d'identification progressive des joueurs,
- FDJ poursuivra également le développement de ses dispositifs de détection et d'orientation des personnes en situation de vulnérabilité (comme le déploiement en 2019 d'un réseau de référents Jeu Responsable dans les 55 agences commerciales permettant de faire remonter des signalements) et l'expérimentation des approches en réduction des risques et des dommages (expérimentation en cours en partenariat avec la Fédération Addiction afin de faciliter la mise en contact et l'orientation des joueurs à risque ou excessifs avec les centres de soin, d'accompagnement et de prévention en addictologie – CSAPA – de proximité).

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

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

5.4

Description des principales activités du Groupe

Le Groupe est le premier acteur des jeux d'argent et de hasard en France (avec plus de 50 % du PBJ français en 2019) ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ⁽¹⁾. Il exerce deux activités principales et historiques : la loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) et les paris sportifs, tous deux commercialisés en points de vente et en ligne. FDJ bénéficie de droits exclusifs sur l'ensemble des jeux de loterie (en points de vente et en ligne) et sur les activités de paris sportifs en points de vente ainsi que d'un agrément sur les paris sportifs en ligne.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a enregistré 17,2 Mds€ de mises et a réalisé un chiffre d'affaires de près de 2 Mds€ ainsi qu'un EBITDA de 346 millions. 13,7 Mds€ (soit 79 % des mises), proviennent de la loterie et 3,5 Mds€ (soit 21 % des mises) proviennent des paris sportifs. Les mises numérisées (mises en ligne + mises numérisées en points de vente) ont représenté 3,4 Mds€ en 2019, soit près de 20 % des mises globales en 2019, contre 15 % en 2018 (en hausse de 39 % par rapport à 2018). En ligne, FDJ compte plus de 7 millions de visiteurs en moyenne par mois.

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

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

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

- ◆ Loterie, qui regroupe les activités liées aux jeux instantanés et aux jeux de tirage. La loterie a représenté 81 % du chiffre d'affaires, du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- ◆ Paris sportifs, qui regroupe les activités de paris sportifs en points de vente et en ligne. Les paris sportifs ont représenté 18 % du chiffre d'affaires au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- ◆ ABU (*Acceleration Business Units*), qui regroupe les activités adjacentes en développement (les Services B2B à l'international, les paiements et les services en points de vente et le divertissement). Les ABU ont représenté 1,8 % du chiffre d'affaires au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- ◆ Holding, qui regroupe les coûts centraux et liés à la marque (campagnes marketing).

Le tableau ci-dessous présente la répartition des mises, la part revenant aux gagnants, ainsi que le PBJ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

(en millions d'euros)	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ
Jeux de tirage	5 479,8	3 228,2	2 251,6
Jeux instantanés	8 204,6	5 761,4	2 443,1
Total loterie	13 684,4	8 989,6	4 694,8
Paris sportifs	3 537,8	2 692,7	845,1
Autres *	17,3	16,2	1,0
TOTAL	17 239,5	11 698,6	5 540,9

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

5.4.1 Loterie

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

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, la loterie a représenté 13,7 Mds€ de mises (soit 79 % des mises du Groupe en 2019) et généré un chiffre d'affaires de 1 578 M€ (soit 81 % du chiffre d'affaires du Groupe), avec une marge contributive⁽²⁾ de 492 M€.

Sur les 13,7 Mds€ de mises enregistrées en 2019 pour la loterie, 8,2 Mds€ (soit environ 60 % des mises et en progression de 7,7 %) proviennent des jeux instantanés et 5,5 Mds€ des jeux de tirage (soit environ 40 % des mises et en progression de 6,4 %). Les mises

en points de vente ont représenté 94,6 % des mises totales de la loterie en 2019 et les mises numérisées (y compris les prises de jeux numérisées en points de vente) 5,6 % des mises totales de la loterie en 2019 (en progression de 30 % par rapport à 2018).

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

Au total, les mises de la loterie ont progressé en moyenne de plus de 4 % par an entre 2014 et 2019. Sur cette même période :

- ◆ les jeux instantanés ont progressé en moyenne de près de 7 % par an ;
- ◆ les jeux de tirage ont légèrement progressé en moyenne de 1,2 % par an ;
- ◆ les mises numérisées (en ligne et numérisées en points de vente) ont progressé en moyenne de plus de 45 % par an.

(1) Source : FDJ et H2 Gaming Capital.

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

En 2019, la loterie a réuni environ 23,8 millions de joueurs selon le Baromètre Marché Clients avec des mises de l'ordre de 11,1 € par semaine en moyenne. La base de joueurs FDJ est représentative de la population française âgée de plus de 18 ans ⁽¹⁾ puisque, en 2019, 50 % des joueurs étaient des femmes et 24 % des joueurs avaient entre 18 et 34 ans, 25 % entre 35 et 49 ans, 51 % plus de 50 ans.

Les jeux de loterie les plus plébiscités en 2019 ont été Loto® (14,8 millions de joueurs), illiko®, marque ombrelle des jeux instantanés (16,9 millions de joueurs, dont 15,3 millions sur les jeux de moins de 3 € et 10,1 millions sur les jeux de 5 € et plus) et Euromillions (13 millions de joueurs). En moyenne, près de 200 joueurs deviennent millionnaires chaque année grâce aux jeux de loterie.

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

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

Le tableau ci-dessous présente la répartition des mises entre les jeux instantanés jusqu'à 3 € et les jeux instantanés à partir de 5 € (hors jeux instantanés en ligne et Polynésie)

(en millions d'euros)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
3 € et moins	2 462	2 657	2 645	2 459	2 389	2 386
5 € et plus	3 277	3 635	4 094	4 780	5 063	5 594
TOTAL	5 738	6 292	6 739	7 238	7 453	7 989

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

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

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

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

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

(1) Source : INSEE et FDJ.

5.4.1.1 Offre de jeux de loterie

L'offre de jeux de loterie de FDJ est une offre diversifiée et attractive, comprenant des marques connues de tous, sans cesse enrichie et animée par de nouveaux jeux (en 2019, FDJ a lancé ou relancé 29 jeux en ligne et 13 jeux en points de vente).

Les jeux de loterie se divisent en deux catégories :

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

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les jeux de tirage ont représenté 5,5 milliards de mises (soit environ 40 % des mises de la BU Loterie), les trois principaux jeux de tirage, Loto®, Euromillions et Amigo représentant chacun plus d'1 Md€ de mises ;

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

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les jeux instantanés ont représenté 8,2 Mds€ de mises (soit 60 % des mises de la BU Loterie).

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

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

- ◆ l'émulation de groupe, dont la promesse faite aux joueurs est de « *jouer à plusieurs pour renforcer l'expérience et le challenge* » et qui se caractérise par une dimension de groupe et un plaisir de jeu ne dépendant pas uniquement du gain. Ce terrain de jeu est encore exploratoire.

Jeux de tirage

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

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

On distingue au sein des jeux de tirage :

◆ jeux de tirage traditionnels

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

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

- le jackpot : plus le jackpot est élevé (ce qui se produit lorsqu'il tarde à être gagné en raison de l'absence de gagnants pendant plusieurs tirages consécutifs) et plus le montant des mises est élevé, les joueurs occasionnels étant plus nombreux à jouer (voir paragraphe 7.1.2.2 « Saisonnalité – Effet du cycle de vie des jeux et du calendrier sportif » pour une analyse de la sensibilité des mises aux jackpots des jeux « changement de vie »),
- les événements : au-delà des tirages « réguliers », les principaux jeux de tirage (Loto® et Euromillions) mobilisent les joueurs, notamment occasionnels, lors d'événements majeurs. Ainsi, en 2019, FDJ a proposé :
 - Loto® en 2019 : quatre jackpots boostés pour la Saint Valentin, la fête des mères, Pâques et pour le relancement du nouveau Loto® début novembre 2019,
 - SUPER LOTO® en 2019 : trois SUPER LOTO®, dont deux associés à des vendredi 13 en septembre et en décembre et un SUPER LOTO® patrimoine le 14 juillet 2019,

- Grand Loto® de Noël à 15 M€ + 100 gagnants à 20 000 €,
- Euromillions en 2019 : deux jackpots boostés de 120 M€ le 1^{er} février 2019 et 130 M€ le 7 juin 2019. Le troisième jackpot boosté initialement prévu à 100 M€ le 4 octobre 2019 a été absorbé au sein d'un cycle long permettant de proposer ainsi un montant de 190 M€ ;

- le calendrier : les mises annuelles varient sensiblement selon le calendrier, avec une spécificité culturelle tenant au fait que les mises sont généralement multipliées par trois un vendredi 13 ;

◆ jeux de tirage additionnels

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

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




◆ jeux de tirage à tirages successifs

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




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

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



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

	Prix de vente	Nombre de tirages	Mécanique de jeu
 Euromillions (jeu de tirage traditionnel à gains de répartition)	2,50 € pour une grille Euromillions et 1 code My Million participant à 1 tirage (2,20 € associés à Euromillions et 0,30 € associé à My Million).	2 tirages par semaine (mardi et vendredi) communs aux 10 loteries européennes participant à Euromillions	Le joueur coche 5 numéros parmi 50 et 2 étoiles parmi 12. Pour décrocher le jackpot, il faut avoir trouvé les 5 bons numéros et les 2 étoiles gagnantes. Le jackpot est reporté en l'absence de gagnant au rang 1 et augmente jusqu'à un montant de 200 M€. Si ce dernier n'est pas remporté au premier tirage, il peut être remis en jeu jusqu'à 4 fois s'il n'est pas remporté. Au cinquième tirage et en cas d'absence de gagnant au rang 1, le montant du gain est réparti entre les gagnants du rang inférieur. Une fois atteint et remporté, le nouveau cycle redémarre avec la possibilité d'avoir un montant du gain maximal du cycle augmenté de 10 millions supplémentaires pour atteindre 210 M€. Ce principe permettant d'augmenter le gain maximal est applicable jusqu'à atteindre un montant maximum de 250 millions à remporter. Le joueur a la possibilité de s'abonner et de jouer en multiple (c'est-à-dire de jouer plus de numéros). Le joueur a par ailleurs la possibilité de jouer à l'option de jeu Etoile+.
 My Million (jeu de tirage additionnel à participation automatique, sous forme de tombola, à gains de contrepartie additionnel)	Le prix de vente de 0,30 € est intégré dans le prix de vente de la grille Euromillions	Les tirages sont des tirages spécifiques à la France, réalisés les soirs de tirage Euromillions, soit 2 tirages par semaine (mardi et vendredi)	Pour chaque combinaison Euromillions, 1 code alphanumérique My Million unique est automatiquement attribué au joueur lors de la validation de la prise de jeu. Fondée sur le principe de la tombola, la mécanique de ce jeu additionnel permet de garantir 1 gagnant de 1 M€ en France à chaque tirage. Ce jeu est un jeu de contrepartie.
 Etoile + (jeu de tirage additionnel à participation optionnelle, à gains de répartition)	1 €	Ce jeu ne fait pas l'objet d'un tirage spécifique et se base sur le tirage Euromillions	Le joueur d'Euromillions décide, au moment d'acheter sa grille, de participer ou non à l'option de jeu Etoile +. Pour chaque grille associée à Etoile+, le joueur remporte (i) 1 gain s'il a 1 ou 2 bonnes étoiles et 0 numéro et (ii) 1 gain additionnel s'il a déjà gagné à Euromillions grâce à une des 8 combinaisons comportant 1 ou 2 bonnes étoiles, les gains Etoile+ se cumulent avec les gains Euromillions.

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

	Prix de vente	Nombre de tirages	Mécanique de jeu
 (jeu de tirage traditionnel (hors jackpot))	2,20 € pour une grille	3 tirages par semaine (lundi, mercredi et samedi)	Le joueur coche 5 numéros parmi 49 et 1 numéro Chance parmi 10. Pour décrocher le jackpot, il faut avoir trouvé les 5 bons numéros et le bon numéro Chance. En l'absence de gagnant au 1 ^{er} rang, le jackpot est reporté au tirage suivant (+ 1 M€) dans la limite de 34 tirages consécutifs. Si ce dernier n'est toujours pas remporté, il est réparti entre les gagnants du rang inférieur le plus proche comportant au moins 1 gagnant. Pour chaque grille validée, un code unique est automatiquement attribué au joueur. Ce code participe à un tirage au sort pour gagner 20 000 € (mécanique de type tombola). 10 codes sont tirés au sort à chaque tirage Loto®. Le joueur a la possibilité de s'abonner et de jouer en multiple. Le joueur a en plus la possibilité de jouer au jeu additionnel JOKER+® en complément de sa prise de jeu Loto®. Le joueur peut gagner à partir de 2,20 € (remboursement de la mise) jusqu'au jackpot (2 M€ minimum). Le Loto® est un jeu de répartition.
 SUPER LOTO®	3 €	Les tirages interviennent uniquement à l'occasion des Vendredi 13 ou d'événements spécifiques (tels que la Saint-Valentin, le Nouvel An ou Mission Patrimoine), soit 4 à 5 fois par an	Le joueur peut gagner à partir de 3 € et jusqu'au jackpot (13 M€ minimum).
 Grand Loto® de Noël	5 €	Un seul tirage par an, autour de Noël	Le joueur peut gagner à partir de 5 € et jusqu'au jackpot (15 M€ minimum)

Autres jeux de tirage

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

Jeux instantanés

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

On distingue au sein des jeux instantanés :

◆ jeux de grattage

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

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

◆ jeux à aléa immédiat

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

◆ jeux instantanés additionnels

Les jeux instantanés additionnels sont des jeux qui ne sont proposés qu'en complément d'un autre ou de plusieurs autres jeux, de manière facultative ou non. Il s'agit par exemple du jeu FDJ le Super Jackpot.

Les jeux instantanés ont un TRJ ⁽¹⁾ compris entre 63 % et 73,5 %, avec une moyenne inférieure à 70,5 % (ce qui est conforme au maximum autorisé).

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

La gamme se divise ainsi en deux :

- ◆ les jeux jusqu'à 3 € : ils s'adressent plutôt à des joueurs occasionnels et correspondent au terrain de jeu « petit plaisir ». Ces jeux requièrent un large réseau de distribution, un portefeuille de jeux significatif et un tableau de lots favorisant le test, la découverte et le réinvestissement ; et
- ◆ les jeux à plus de 3 € (c'est-à-dire à partir de 5 €) : ils s'adressent davantage à des joueurs réguliers et correspondent au terrain de jeu « expérience et gains ». Les jeux à 5 € s'adressent à des joueurs qui connaissent bien les jeux instantanés, attirés par

des gains significatifs puisqu'ils peuvent espérer des gains de l'ordre de deux fois, quatre fois, six fois voire dix fois leur mise. La gamme doit être en permanence animée, avec le lancement d'éditions limitées.

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

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

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

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

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

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

En 2019, la marque illiko® regroupe une vingtaine de jeux instantanés en points de vente, incluant des innovations dans les mécaniques de jeux ou les tickets (nouveau Banco et d'une nouvelle édition de Goal et Maxi Goal) et une trentaine de jeux proposée exclusivement en ligne.

(1) Pour une description des TRJ futurs, voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire ».

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

Lancements et « relancements »

Les lancements et les relancements font partie intégrante de la stratégie de FDJ pour dynamiser son offre et répondre aux besoins des joueurs, notamment des joueurs réguliers, et continuer à recruter de nouveaux joueurs. À travers des lancements et relancements de jeux, FDJ entend à la fois redynamiser les jeux d'entrée de gamme, proposer des jeux éphémères à fort potentiel de recrutement (ex : Mission Patrimoine) et recourir notamment à des thématiques actuelles, en concluant des licences (telles que « The Wall »), qui permettent d'attirer des joueurs qui ne joueraient pas sans ces offres. En moyenne, les relancements interviennent tous les 3 ou 4 ans.

Jeux de tirage

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

- ◆ un relancement de Loto® en novembre 2019 et la création d'une nouvelle option de jeu avec un deuxième tirage ; et
- ◆ un relancement d'Euromillions en février 2020 ayant pour but d'augmenter la fréquence de jeu des joueurs occasionnels en refaisant d'Euromillions le jeu des gros jackpots.

Jeux instantanés

En 2019, FDJ a lancé ou relancé plus d'une douzaine de jeux instantanés en points de vente, dont dix nouveaux jeux :

- ◆ lancement de nouveaux jeux éphémères : The Wall (5 €), Tellement Bling Bling (2 €), Super 500 (5 €), Tu tires ou tu grattes ? (3 €), Duel de Drakkars (3 €), 24 jours en Or (3 €).

Pour sa deuxième édition, le dispositif « Mission Patrimoine » a été renforcé avec le lancement de deux jeux de grattage Mission Patrimoine à 15 € et 3 € en septembre, précédé par un tirage SUPER LOTO® exceptionnel le 14 juillet. À fin décembre 2019, ce dispositif avait déjà réalisé 142 M€ de mises, permettant à l'État de reverser plus de 19 M€ au fonds dédié de la Fondation du Patrimoine. La commercialisation se poursuit jusqu'à fin juin 2020 ;

- ◆ lancement de nouveaux jeux à vocation pérenne : Quitte ou Double (3 €) proposant une expérience digitale innovante optionnelle, Super 10 ou 200 (5 €) concept innovant sélectionné face à Super 500 (5 €) dans le cadre d'une expérimentation dans le réseau, Bingo (10 €) ;
- ◆ relancement de jeux pérennes entrée de gamme : Astro (2 €), Solitaire (2 €) ;
- ◆ mise en place de séries limitées de jeux pérennes : Numéro Fétiche 13 (1 €), série limitée récurrente mise en place à l'occasion des 2 vendredi 13 de l'année (septembre et décembre).

5.4.1.2 Loterie numérisée

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

Entre 2014 et 2019, les mises numérisées de la loterie ont augmenté de 11,8 % par an, porté par l'augmentation significative du nombre de joueurs (1,06 million en 2014 contre 2,46 millions en 2019, soit une hausse annuelle moyenne de 26 %). Cette forte

croissance du nombre de joueurs s'est accompagnée d'une baisse des mises moyennes annuelles par joueur, qui s'explique par le modèle extensif de FDJ avec des joueurs occasionnels, dont le nombre a fortement progressé, qui réalisent des mises moyennes inférieures aux mises réalisées par les joueurs réguliers. En 2017, les mises sur smartphones et tablettes représentaient 36 % des mises numériques et les mises sur ordinateurs et autres supports numériques représentaient 64 %. En 2018, ces chiffres étaient de 48 % et 52 % ; ils étaient de 58 % et de 42 % en 2019.

Pour développer son offre de loterie en ligne, FDJ a d'abord commencé par transposer en version numérique ses jeux de loterie traditionnellement disponibles en points de vente, en s'appuyant sur les dernières technologies de développement disponibles pour parvenir à proposer la même expérience de jeu sur tous les supports (écrans d'ordinateurs, tablette et smartphone). Afin de simplifier la distribution de son offre digitale en vue d'un parcours client optimisé, les trois sites fdj.fr (pour écrans d'ordinateurs, tablette et mobile) ont notamment été refondus dans un site unique équipé de la technologie « responsive » (le site web s'adapte automatiquement à tous les supports à partir desquels il est consulté), ce qui permet à FDJ de proposer une expérience unifiée sur son site qui s'adapte parfaitement à chaque taille d'écran (ordinateur, mobile, tablette). En outre, afin de favoriser les ventes croisées entre les différents jeux de loterie en ligne, les applications dédiées Loto®, Euromillions et illiko® pour IOS et Android ont été arrêtées à la faveur d'une nouvelle application unique, regroupant tous les jeux de tirage et de grattage. Cette refonte des applications mobile répond à la stratégie « mobile first » de FDJ. Depuis cette date, le chiffre d'affaires en ligne d'illiko® a fortement progressé. Enfin, l'expérience joueurs a également été repensée en leur permettant de jouer en points de vente grâce à leur smartphone (préparation de leur grille sur leur mobile puis validation ultérieure de leur grille dans le point de vente de leur choix). Dans le même objectif de simplification du parcours joueur, les utilisateurs FDJ équipés de smartphones disposant d'un lecteur empreinte digitale ou visuelle (par exemple FaceID ou TouchID) peuvent désormais se connecter ou faire une prise de jeu FDJ sans avoir à saisir leur mot de passe.

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

À titre d'illustration :

- ◆ certains types de jeux rappellent le modèle de pools de tickets de grattage. Le tirage d'un symbole permet de scénariser la révélation du gain au joueur au travers d'un habillage graphique et l'émission du symbole du jeu joue la révélation, comme dans un jeu vidéo ;
- ◆ d'autres permettent une expérience numérique plus riche avec un ou plusieurs tirages individuels selon les jeux ;
- ◆ les jeux multijoueurs proposent aux joueurs une expérience dans laquelle le joueur devient acteur de son jeu en agissant en fonction des actions des autres joueurs. Plusieurs joueurs peuvent s'affronter en temps réel ;
- ◆ dans sa stratégie d'accélération des mises en ligne, FDJ a créé Multichances Loto® et Euromillions à la fin de l'année 2018. Ce nouveau mode de jeu permet de mutualiser les mises avec d'autres joueurs afin de jouer un plus grand nombre de grilles. Après six mois, FDJ estime qu'il aurait permis de générer 4 % de mises Loto® en ligne supplémentaires et 5 % de mises Euromillions en ligne supplémentaires.

FDJ dispose de leviers de croissance supplémentaires, les mises numérisées n'ayant pas encore atteint le niveau des mises numérisées des autres loteries européennes. Ainsi, si le pourcentage de mises numérisées pour la loterie espagnole s'élève à 3 % des mises totales, (contre près de 6 % pour FDJ), il s'élève à 10 % pour Sisal, 24 % pour Camelot, 42 % pour Veikkaus et 53 % pour Norsk Tipping.

Les principales raisons du niveau actuel de numérisation de la loterie FDJ sont les suivantes : (i) en France les contraintes en matière d'inscription en ligne sont plus lourdes que dans d'autres pays (voir paragraphe 5.2 « Marchés »), (ii) les segments de l'offre proposés sont différents puisque, par exemple, la loterie italienne propose des skills games et du casino en ligne, jeux qui se développent significativement en ligne (et qui sont interdits en France), (iii) la France est exemplaire en matière de lutte contre l'addiction et limite y compris de manière autoritaire les mises de joueurs en situation d'addiction ou de risque d'addiction, (iv) le modèle de jeu extensif de FDJ ne favorise pas la hausse des dépenses moyennes, (v) les pays nordiques ont plus rapidement adopté les usages numériques, (vi) le bon maillage territorial du réseau de points de vente FDJ n'incite pas les clients à se tourner vers les mises en ligne et (vii) 60 % des jeux de loterie de FDJ sont des jeux instantanés, par définition moins numérisés et qui pourtant ont connu une croissance forte entre 2014 et 2019 (près de + 7 % par an en moyenne).

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

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

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

Recrutement de joueurs dans le respect du jeu extensif

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

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

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

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

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

Selon Kantar TNS (décembre 2019), la notoriété assistée ⁽¹⁾ de la marque Loto® s'élève à 94 %, contre 91 % pour Euromillions, 72 % pour KENO Gagnant à vie, 52 % pour JOKER+® et 35 % pour Amigo. La marque ombrelle des jeux de grattage, illiko®, a une notoriété orientée de 60 % alors même que la plupart des campagnes portent sur les jeux eux-mêmes de cette gamme.

Une Charte de Communication Responsable permet de fixer des limites aux potentielles discriminations et de se prémunir contre l'incitation au jeu des mineurs.

Amélioration de l'expérience de jeu

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

Fidélisation

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

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

(1) La marque est citée parmi d'autres, au travers d'un choix multiple.

5.4.2 Paris sportifs

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

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

Dans un contexte général de croissance régulière et soutenue (voir paragraphe 5.2 « Marchés »), les paris sportifs constituent aujourd'hui le segment sur lequel le Groupe enregistre la plus forte progression de ses mises (avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de 12,3 % sur la période 2014-2019).

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les paris sportifs ont représenté 3,538 Mds€ de mises (soit 21 % des mises du Groupe) (en hausse de 16,1 % par rapport à l'exercice 2018) et généré un chiffre d'affaires de 341 M€ (soit 18 % du chiffre d'affaires du Groupe) et une marge contributive de 36 M€. 94 % des mises ont été générées par les paris à cotes et 6 % par les paris mutuels.

L'offre de paris sportifs de FDJ a réuni en 2019 environ 3,1 millions de joueurs, avec des mises de l'ordre de 21,9 € par semaine en

moyenne, dont environ 74 % d'hommes et 26 % de femmes. 45 % des joueurs ont entre 18 et 34 ans, 30 % entre 35 et 49 ans, et 26 % pour les plus de 50 ans. Les joueurs en ligne sont un peu plus jeunes et comprennent plus d'hommes⁽¹⁾. Les sports les plus importants en termes de mises sont, dans l'ordre, le football, le tennis, le basket, le rugby et le hockey sur glace.

En 2019, le taux de numérisation des mises de paris sportifs en points de vente s'est élevé à 74 % (contre 26 % pour les mises issues de bulletins papier en points de vente – y compris les prises de jeux réalisées directement par le détaillant sur le terminal).

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

Sur le marché des paris sportifs en ligne, FDJ estime se situer dans le deuxième cercle, aux côtés de ZEBet, bwin et PMU.fr. Le premier cercle comprend, selon FDJ, BetClic, Unibet et Winamax et le troisième cercle comprend notamment NetBet, Vbet, Geny Bet, France-paris, Bet Stars et Joa Online. Cette position dans le deuxième cercle de FDJ s'explique en partie par une présence plus ancienne et/ou plus large sur le marché en ligne des autres acteurs.

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

5.4.2.1 L'offre FDJ de paris sportifs

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

Le tableau ci-dessous présente une comparaison entre l'offre en points de vente et l'offre en ligne (établie sur la base de données pour l'exercice 2019) :

		
TRJ annuel moyen maximum	76,5 %	85 %
Contenu de l'offre	Pré-match sur 20 sports (les paris en direct ne sont pas autorisés en points de vente)	Pré-match sur plus de 40 Sports
	Loto Foot®, Loto Rugby (7 / 15, Pactole), Loto Basket (7 / 15, Pactole)	Paris en direct sur plus de 20 sports
	Plus de 69 000 événements proposés	Plus de 140 000 événements proposés
	Plus de 510 000 paris proposés	Plus de 8,5 millions de paris proposés
	Prises de paris numérisées ⁽¹⁾ Apps ios / Android /	Apps ios / Android, Web / Webapp
	Stats / Combi-bonus	Services (Vidéo, Stats, Combi-boosté.)
	Promotion (coupon, bon à valoir)	Politique segmentée de générosité (bonus.)
	Services clients	Services clients Management des joueurs à forte valeur
	Plus de 28 000 points de vente	n/a

(1) En liaison ADSL avec le serveur FDJ.

(1) Source : Baromètre Marché Clients.

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

L'activité des opérateurs de paris sportifs est guidée par les événements sportifs. Traditionnellement, les années paires, plus riches en événements sportifs (Coupe du Monde 2014, Euro de Football 2016, Coupe du Monde de Football 2018, Euro de Handball 2018, Jeux Olympiques de Pyeong Chang 2018...), ont enregistré une forte croissance de l'activité. Cette forte croissance a tendance à se retrouver désormais également dans les années impaires grâce aux événements annuels (Champions' League, Europa League, Ligue 1, Premier League, Roland Garros, Wimbledon, La Liga et l'US Open, NBA) mais également grâce aux événements qui ont lieu uniquement en années impaires (Coupe de Monde de Football Féminine 2019, Coupe du Monde de Rugby au Japon 2019, Copa America 2019, Championnat du

Monde Féminin de Handball 2019). À titre d'illustration, selon l'ARJEL, les mises en ligne en France au titre de Roland Garros ont progressé de 37 % (77 à 105 M€) entre 2018 et 2019 et les mises au titre de la Coupe du Monde de Football Féminine ont été multipliées par 7 (8 à 58 M€) entre 2015 et 2019.

Parions Sport Point de Vente

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

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

	Mise minimale	Mécanique de jeu	Types de lots
Parions Sport Point de Vente Paris à cotes (PAC)	1€ par pari	Le joueur pronostique le résultat d'une ou plusieurs manifestations sportives. Chaque pronostic se voit attribuer une cote qui, multipliée par la mise, détermine le gain en cas de pronostic gagnant. La cote est supérieure ou égale à 1 et comporte jusqu'à deux décimales. La cote minimale est de 1,1 pour une prise de paris en simple ou en combiné. L'offre de paris sportifs à cotes proposée en points de vente porte sur 20 sports, 16 formules de paris (autorisées par le Régulateur) et 3 formules de jeu (simple, combiné ou multiple).	Lots en numéraire, variable en fonction de la somme mise, de la cote et de la combinaison de paris.
  Loto Foot®	1€ pour une grille de jeu simple	Loto Foot® est constitué de 2 jeux de pronostics sportifs indépendants faisant appel aux résultats de plusieurs rencontres sportives : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Loto Foot® 7 : le jeu consiste à pronostiquer les résultats de 7 rencontres sportives ; ♦ Loto Foot® 15 : le jeu consiste à pronostiquer les résultats de 14 ou 15 rencontres sportives (en fonction de l'actualité sportive et commerciale). Pour chaque rencontre, 3 pronostics sont possibles : <ul style="list-style-type: none"> ♦ case « 1 » : victoire de la première équipe citée ; ♦ case « N » : match nul entre les deux équipes citées ; ♦ case « 2 » : victoire de la deuxième équipe citée. Jeu simple : consiste à pronostiquer un seul résultat pour chacune des rencontres d'un même événement. Jeu multiple : consiste à pronostiquer simultanément 2 ou 3 résultats par rencontre, pour une ou plusieurs rencontres d'une même grille (nombre de « double » ou « triple » limités dans le règlement).	Les gains sont variables en fonction de la masse des enjeux et à répartir entre les gagnants de chaque rang de gains. Un gagnant peut donc gagner jusqu'à 2 M€ s'il est le seul à avoir validé une grille avec tous les pronostics exacts sur une grille de Loto Foot® 15 comportant un Super Pactole de 2 M€.
  Loto Rugby®	1€ pour une grille de jeu simple	Loto Rugby® a été lancé début octobre 2019, à l'occasion de la Coupe du Monde de Rugby 2019. Loto Rugby® est construit, comme Loto Foot®, sous la forme de pari sportif mutuel. Loto Rugby® 7 est composé de 7 matchs et Loto Rugby® 15 de 14 ou 15 matchs. Les grilles peuvent être construites avec deux formules de paris : <ul style="list-style-type: none"> ♦ le pari « 1N2 » sur le gagnant de la rencontre ; ou ♦ le pari « 1N2 Handicap », qui permet de rééquilibrer les rapports de force entre deux équipes en attribuant des points supplémentaires à l'équipe la plus faible. 	Les gains sont variables en fonction de la masse des enjeux et à répartir entre les gagnants de chaque rang de gains. Lors de la Coupe du Monde de Rugby et pendant toute la saison de Top 14, des pactoles de 50 000 € sont régulièrement proposés sur les grilles Loto Rugby® 15.
  Loto Basket®	1€ pour une grille de jeu simple	Loto Basket® a été lancé début novembre 2019 Loto Basket® est construit, comme Loto Foot®, sous la forme de pari sportif mutuel. Loto Basket® 7 est composé de 6 ou 7 matchs et Loto Basket® 15 de 12 à 15 matchs. Les grilles peuvent être construites avec deux formules de paris : <ul style="list-style-type: none"> ♦ le pari « 1N2 » sur le gagnant de la rencontre ; ou ♦ le pari « 1N2 Handicap », qui permet de rééquilibrer les rapports de force entre deux équipes en attribuant des points supplémentaires à l'équipe la plus faible. 	Les gains sont variables en fonction de la masse des enjeux et à répartir entre les gagnants de chaque rang de gains.

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

Parions Sport En Ligne

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

en 2019) ainsi que par l'expérience de jeu qu'elle procure. Cette expérience de jeu a notamment été améliorée en 2019 grâce à l'enrichissement de l'offre de streaming permettant aux joueurs de visionner les matchs tout en pariant sur l'évènement et à de nouveaux paris pour coller aux attentes des joueurs.

	Mise minimale	Mécanique de jeu	Types de lots
Parions Sport En Ligne (jeu de paris sportifs à cotes en ligne)	0,10 € par pari	Le joueur pronostique le résultat d'une ou plusieurs manifestations sportives. Chaque pronostic se voit attribuer une cote qui, multipliée par la mise, détermine le gain en cas de pronostic gagnant. La cote est supérieure ou égale à 1 et comporte jusqu'à deux décimales. La cote minimale est de 1,1 pour une prise de pari en simple ou en combiné. L'offre de paris sportifs à cotes proposée en ligne porte sur plus de 30 sports, environ 800 formules de paris (autorisées par l'ARJEL) et trois formules de jeu (simple, combiné ou multiple).	Lots en numéraire, variable en fonction de la somme mise, de la cote et de la combinaison de paris.

La BU Paris Sportifs a accéléré en 2019 les progrès réalisés en 2018 et qui peuvent être divisés en cinq axes :

- ◆ marque : la notoriété de la marque a atteint 71 % en 2019 (en notoriété assistée)⁽¹⁾ ;
- ◆ design et fonctionnalités : FDJ a refondu l'ensemble de ses applications et son site en ligne qui sont mis à jour régulièrement ;
- ◆ offre de paris : plus de 231 nouveaux types de paris ont été ajoutés depuis fin 2018 ;
- ◆ prix et promotion : FDJ a amélioré ses offres promotionnelles et sa politique de prix (meilleures cotes) ;
- ◆ services et animation : mise en place d'un service client adapté et de programmes d'animation spécifiques.

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

5.4.2.2 Innovations en matière de paris sportifs

Depuis 2015, le Groupe développe de nouvelles innovations destinées à répondre aux attentes des joueurs et optimiser le parcours clients.

En 2015, FDJ a également lancé son service de QR Code en points de vente via une technologie accessible depuis les applications mobiles. Le joueur prépare, par exemple depuis chez lui, son pari sur son smartphone par l'intermédiaire de l'application Parions Sports Point de Vente. L'application génère un QR code qui est ensuite scanné en points de vente pour valider le pari. Le joueur paye le pari en points de vente et se voit remettre un ticket. Le joueur collecte son gain en points de vente. Ce nouveau support de jeu a permis de fluidifier le parcours clients en points de vente (gains de temps, autonomie des joueurs et réduction de la possibilité d'erreurs) et de développer l'offre en proposant plus de sports, de compétitions et de types de paris.

Depuis 2016, le nombre de paris en simultané est passé d'environ 1 000 à environ 3 000 et entre 2016 et 2019, 16 nouveaux sports et environ 120 nouveaux types de paris en points de vente ont été ajoutés.

Les mises par QR code ont augmenté de 125 % entre 2017 et 2019 et sont en moyenne 32,7 % plus élevées que les mises sans QR code en points de vente.

(1) Source : Baromètre Marché Clients.

L'application Parions Sport Point de Vente a été téléchargée plus de 1,4 million de fois en 2019.

En mars 2019, Parions Sport a lancé la 1^{re} application vocale (skill) de paris sportifs sur Amazon Alexa. La skill permet aux parieurs de connaître les cotes, les calendriers, les favoris des prochains matchs de football et de simuler ses gains en discutant avec un appareil dans lequel Alexa est intégrée (enceintes Echo, objets connectés compatibles, application mobile Alexa). L'assistant permet aujourd'hui de renseigner les joueurs sur les cotes Parions Sport Point de Vente des principaux championnats, coupes et compétitions internationales de football. Sont disponibles les cotes 1N2, en formule simple, par exemple : « Quelle est la cote de Lyon contre Marseille ? ». Les joueurs peuvent également obtenir les cotes des scores exacts des rencontres, par exemple : « Quelle est la cote de la France pour une victoire 3-0 contre le Brésil ? », ainsi que les favoris : « Qui est le favori entre Paris et Madrid en Coupe d'Europe ? » ou encore le calendrier des matchs : « Quand a lieu le prochain match de Monaco ? »

5.4.3 Activités adjacentes

5.4.3.1 Services B2B à l'international

En 2015, FDJ a initié un axe de développement s'appuyant sur la maîtrise de sa technologie cœur de métier, afin d'étendre ses activités à l'international sous la forme d'une offre de services B2B à destination des opérateurs de loterie et des opérateurs de paris sportifs. Portée par sa filiale FDJ Gaming Solutions, cette activité adjacente entend s'appuyer sur des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs du marché.

L'ambition du Groupe 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. La réalisation de cette ambition se fait de manière progressive en exportant le savoir-faire du Groupe à travers une offre de services numérique et porteuse d'innovations capitalisant ainsi sur ses technologies et expertises.

Le Groupe propose différentes solutions B2B aux opérateurs selon les segments où ils opèrent.

Sur le segment des services aux opérateurs de paris sportifs, le Groupe propose des solutions clés en main, principalement en Europe et en Amérique du Nord, à travers une offre globale de services couvrant toute la chaîne de valeur et l'ensemble des besoins pour opérer du pari sportif (plateforme, opération de la technologie, service de trading, gestion de l'offre de paris et gestion du risque) et adaptable aux spécificités locales.

Sur le segment des services aux opérateurs de loterie, le Groupe se positionne sur des marchés de niches à forte valeur en proposant des solutions pour s'inscrire dans les grandes tendances d'évolution du marché. L'offre se focalise, à ce stade, sur la distribution de jeux en ligne et les solutions logicielles relatives aux équipements des points de vente, principalement à destination de l'Europe, bien que d'autres zones géographiques puissent être envisagées en fonction des opportunités.

La construction de l'offre de services B2B et le développement des activités pourront être complétés par des partenariats stratégiques, afin d'étendre la capacité d'intervention sur les marchés par des produits et services additionnels, pour accéder à de nouvelles zones géographiques ou disposer de capacités de distribution supplémentaires.

FDJ a enregistré ses premiers succès :

- ◆ sur le segment des services aux opérateurs de paris sportifs avec le lancement de l'offre pour la Loterie du Portugal (SCML) en 2015, la mise en place d'une plateforme omnicanale pour l'opérateur de paris sportif Israélien (ISBB) en 2018 et la fourniture à la Loterie Romande en 2018 (LORO) d'un service complet de gestion de l'offre de paris sportifs ;
- ◆ sur le segment des services aux opérateurs de loterie, en matière de fourniture de logiciels pour terminaux, FDJ, en partenariat avec IDEMIA, a livré ses solutions logicielles pour la fourniture de terminaux points de ventes à Lotto Baden Württemberg en Allemagne (2015), Svenska Spel en Suède (2015), Loteria de Catalunya en Espagne (2015), PMU en France (2016), Loterie Romana en Roumanie (2017) ; et
- ◆ sur le segment des services aux opérateurs de loterie, en matière de contenu numérisé, avec la création de LEIA (Lottery Entertainment Innovation Alliance), une joint-venture avec trois loteries nordiques (Norvège, Finlande, Danemark) pour la mise en place d'une plateforme de distribution de jeux numériques à partir du modèle et de la technologie conçus par FDJ Gaming Solutions. Plus de 40 jeux seront disponibles dès cette année sur la plate-forme.

Les contrats sont généralement des contrats de cinq ans avec une option de renouvellement. Les revenus sont basés sur les investissements initiaux et de développement, et sur un pourcentage du PBJ perçu par le client.

FDJ Gaming Solutions a acquis en mai 2019 l'intégralité du capital de Sporting Group, dont les actifs et le savoir-faire B2B en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe. Situé notamment au Royaume-Uni et au Canada, Sporting Group emploie près de 300 salariés, a réalisé près de 39 M€ de chiffre d'affaires en 2018 et compte une quarantaine de clients. Cette acquisition permet au Groupe de renforcer son offre B2B dans les services aux opérateurs de paris sportifs et d'accélérer son développement à l'international. Ces services comprennent la gestion du cycle de vie des événements, des cotes en continues avec la gestion des données relatives à l'état des matchs ainsi que la gestion du risque.

Sporting Group opère également au Royaume-Uni une plateforme de paris sportifs comprenant une offre de spread betting⁽¹⁾ (paris à fourchettes) et de fixed odds betting (paris à cotes fixes) pour

lesquelles le groupe est titulaire d'une licence obtenue auprès de la UK Gambling Commission en Grande-Bretagne et de la Financial Conduct Authority (pour le spread betting).

Une des filiales de Sporting Group exerçait également une activité de trading pour compte propre. L'évaluation du portefeuille d'activités de Sporting Group opérée au cours du second semestre 2019 a conduit au recentrage de Sporting Group autour des deux activités rappelées ci-dessus les plus cohérentes avec la stratégie de FDJ (offre B2B à destination des opérateurs de loterie et de paris sportifs et offre B2C au Royaume-Uni), avec la cessation de l'activité de trading pour compte propre, et l'arrêt de l'exploitation des programmes informatiques algorithmique sous-jacents.

5.4.3.2 Paiement et services

Le Groupe entend valoriser ses actifs et capitaliser sur son empreinte technologique dans les points de vente, en particulier son réseau de 30 000 points de vente équipés de 100 000 équipements connectés en temps réel au centre informatique de FDJ à Vitrolles, en se positionnant comme un acteur de services d'encaissement pour le compte de tiers et de solution de paiement.

À travers le développement de cette offre, FDJ a pour objectifs d'accompagner ses points de vente traditionnels (bar-tabac-presse) dans la diversification de leurs activités, de créer de nouvelles opportunités de contact avec le public et d'améliorer la résilience de son modèle d'affaires avec de nouvelles sources de revenus pour le Groupe.

À titre d'illustration, Sisal⁽²⁾, deuxième opérateur de jeux d'argent et de hasard en Italie derrière Lottomatica, qui bénéficie d'une présence territoriale étendue, d'un accès direct aux joueurs, d'un réseau de distribution physique et de synergies technologiques a lancé avec succès une offre de paiement et services à travers la mise en place de systèmes de paiement permettant de payer des factures, des amendes et des impôts, de cartes prépayées, et de produits de marketing.

L'ambition de FDJ de se présenter comme un acteur de référence du point de vente s'articule autour de deux types d'offres privilégiées à horizon 2025 :

- ◆ proposer des services d'encaissement pour comptes de tiers dans les points de vente FDJ ;
- ◆ et concevoir et distribuer sa propre solution de paiement.

En 2017, FDJ a noué un partenariat technologique avec Western Union, ayant permis de développer l'offre Click&Pay, une solution simple et rapide permettant d'effectuer des transferts d'argent depuis le terminal de prise de jeux FDJ présent dans chaque point de vente. Grâce à une solution « mobile to store », les clients peuvent également préparer leur transaction sur leur mobile, avant de se rendre en points de vente pour finaliser l'opération.

FDJ souhaite développer des services d'encaissement pour le compte de tiers en s'appuyant sur son savoir-faire en matière de gestion du réseau de distribution et des flux financiers associés. FDJ veut ainsi offrir une solution aux acteurs, publics comme privés, cherchant à rationaliser leur présence sur le territoire tout en maintenant leur proximité avec leurs clients et usagers. Dans

(1) Le spread betting consiste à pronostiquer si un nombre d'actions (ou faits de match) durant une rencontre sera inférieur ou supérieur à une fourchette d'actions (spread) fixée par le bookmaker. Les actions en question peuvent être le nombre de cartons, de corners, de buts, de touches, de jeux (tennis), etc. Si le pari effectué est au-dessus de la fourchette, on parle d'achat de pari. S'il est en dessous, on parle de vente. Les gains et pertes sont proportionnels à l'écart entre le pari et l'élément le plus proche de la fourchette proposée.

Au Royaume-Uni, cette activité est régulée par la Financial Conduct Authority. Sporting Group est le leader anglais sur ce segment. Le spread betting étant interdit dans certains pays, dont la France, Sporting Index a mis en place un système de géoblocage d'adresses IP afin que son offre ne puisse pas être accessible sur les territoires non autorisés.

(2) Sisal compte 50 000 points de vente, des équipements en points de vente, une force de vente et des capacités IT.

ce cadre, FDJ leur offrirait un service de collecte de fonds pour leur compte et de gestion du réseau de points d'encaissement physiques (agrément, formation, rémunération).

Ces services permettraient aux clients des entreprises ou institutions partenaires de FDJ de se rendre dans les points de vente pour effectuer le paiement de factures, impôts ou amendes ou encore le paiement d'un panier d'achat d'un site de e-commerce via une solution simple et sécurisée.

En 2019, FDJ, associée à la Confédération des buralistes, a remporté un premier contrat sur le marché des services d'encaissement pour compte de tiers en points de vente dans le cadre d'un appel d'offres initié par la Direction Générale des Finances Publiques pour l'externalisation des encaissements en numéraire et en carte bancaire des trésoreries publiques. Cette externalisation est opérationnelle en 2020. Le contrat est confié au groupement pour 5 ans, puis renouvelé chaque année pour une durée maximale supplémentaire de 5 ans. Le Trésor Public prévoit d'enregistrer plus de 2 millions de transactions en 2021, pour un montant total de plus de 500 M€. Ce service est rémunéré sur la base d'un montant fixe par transaction ainsi que par le paiement d'une somme initiale au titre de la gestion du projet, des développements informatiques et de la formation des détaillants.

Sur ce modèle de service d'encaissement de facture, FDJ souhaite également proposer la recharge de porte-monnaie électronique ou le dépôt sur un compte de paiement (ex : carte prépayée, compte en ligne) depuis ses points de vente. Ce service s'adresserait aux nouveaux acteurs du paiement (néo-banques, fintech, banques en ligne) cherchant à développer un réseau physique pour renforcer leur proximité et élargir la gamme de services proposés à leurs clients.

Pour l'ensemble de ces services, FDJ prélèverait soit une commission fixe, soit une commission basée sur le montant des transactions ou de la recharge, soit une commission basée sur les frais de recharge ou de transfert dont une partie serait reversée au détaillant.

À moyen terme, FDJ souhaite également proposer en propre des solutions de paiement prépayées sur le modèle des cartes prépayées et porte-monnaie électroniques, rechargeables dans son réseau de points de vente. À l'interface entre 30 000 commerçants et un bassin de joueurs large et stable, FDJ est bien positionnée pour proposer des solutions de paiement en développant des services à forte valeur ajoutée pour le client (par exemple le cashback sur les achats de jeux et l'utilisation des services FDJ, le crédit des gains de jeux, etc.).

En outre, l'identification des clients selon les seuils en vigueur et la collecte des données dans le respect du RGPD doivent permettre à FDJ de mieux comprendre les clients et ainsi, de mieux les adresser et les protéger.

FDJ a annoncé le 25 novembre 2019 la signature d'un contrat en vue de l'acquisition, auprès d'Idinvest Partners, de Bimedia, éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente. Cette acquisition permettrait à FDJ d'accélérer le développement de son activité « Paiement et Services », qui s'inscrit dans son plan 2025. FDJ confirme ainsi son engagement à accompagner le développement et la modernisation de son réseau de détaillants, en lui proposant des services à valeur ajoutée. La finalisation de cette opération est soumise à des conditions suspensives usuelles pour ce type d'opération, notamment à l'approbation de l'Autorité de la concurrence.

Au-delà de la conclusion de partenariats et de développements en interne, FDJ étudie des possibilités de croissance externe.

5.4.3.3 Divertissement

Sur ce marché, FDJ souhaite privilégier les segments émergents ainsi que les niches à fort potentiel. Le Groupe a ainsi identifié trois segments du divertissement sur lesquels il est légitime par ses actifs, son savoir-faire, ses expertises existantes pour se différencier : l'eSport, les Jeux et Médias Numériques, le divertissement expérientiel.

eSport

En 2017, FDJ s'est lancée dans l'organisation de compétitions de jeux vidéo amateurs et professionnels (eSport) à travers une nouvelle marque FDJ eSport et un site fdjesport.fr (inscriptions, calendrier, résultats, vidéos). FDJ eSport a choisi de s'appuyer sur le savoir-faire du groupe Webedia (opérateur Internet français spécialisé dans les loisirs et le divertissement) pour l'organisation des compétitions mais aussi pour leur diffusion (essentiellement sur la plateforme en ligne Twitch) et leur promotion dans les médias spécialisés dans le domaine de l'eSport et sur les réseaux sociaux (commentaires/relais par des YouTubers spécialisés dans les jeux vidéo).

Ce lancement, réalisé en utilisant les codes d'une start-up au regard de ce marché précoce, s'inscrit dans le cadre du projet de transformation FDJ 2020 et poursuit une double ambition : proposer de nouvelles expériences de jeu (FDJ eSport est la première diversification de FDJ en dehors du jeu d'argent) afin de séduire de nouveaux publics (particulièrement des millenials) et contribuer au développement de l'eSport en France.

En deux ans, FDJ eSport a ainsi organisé trois saisons de la FDJ Masters League, une compétition professionnelle réunissant les meilleurs joueurs européens (saison 1 sur Street Fighter V, saison 2 sur Tekken 7 et dont la finale s'est tenue au Carreau du Temple et saison 3 sur Dragon Ball FighterZ et dont la finale s'est tenue à La Maison de la Mutualité à Paris) ; et près de 250 FDJ Open Series, des tournois amateurs gratuits en ligne chaque semaine sur de nombreux jeux tels que Fortnite, Rocket League, CS:GO, Dragon Ball FighterZ, Street Fighter V, Tekken 7, DOTA 2, Minecraft, Krosмага ou Battlerite. À fin 2019, FDJ eSport dénombre plus de 25 millions de vues live et VOD cumulées pour l'ensemble des compétitions et plus de 50 000 inscrits aux tournois amateurs.

En s'appuyant sur une nouvelle marque NCOVR, le Groupe entend développer son activité dans l'organisation de tournois à travers un double positionnement de producteur de tournois en B2C et d'opérateur de tournois en B2B, pour le compte de tiers (éditeurs de jeux et corporate). À ce titre, FDJ en partenariat avec des acteurs spécialisés du secteur, a produit les 4, 5, 6 octobre 2019 l'UFA (Ultimate Fighting Arena), dont elle a acquis les droits, l'un des tournois les plus importants de la scène du Versus Fighting au niveau européen. FDJ va continuer à opérer en France et en Europe des tournois en ligne avec dotations monétaires (Cash Prize) et des passerelles vers les tournois offline. Le modèle d'affaires de cette activité repose sur les revenus issus des joueurs par la vente de billets, le sponsoring d'annonceurs, et le financement des éditeurs de jeux.

Pour renforcer son empreinte dans le secteur, ses capacités de veille stratégique et la bonne connexion à l'écosystème eSport, FDJ est devenu le partenaire stratégique de Level 256, la plateforme européenne d'innovation et d'incubation dédiée à l'eSport de Paris&Co (l'Agence de développement économique et d'innovation de Paris) et a investi dans un fonds de venture capital dédié à l'eSport : Trust eSport.

Divertissement Mobile & Média

Le Groupe souhaite développer plusieurs produits de divertissement sur mobile ou à destination des médias digitaux. Des projets d'applications ou de contenus numériques sont en cours de développement, ils s'appuient sur des modèles d'affaires fondés sur la valorisation de l'audience pouvant passer par la publicité, par des modèles freemium (achats intégrés au sein d'une application gratuite) ou par des logiques d'affiliation.

D'autres projets d'applications ou de contenus numériques sont en cours de développement, s'appuyant sur des modèles d'affaires publicitaire ou freemium (proposant des achats intégrés au sein de l'application : in app purchase).

Divertissement expérientiel

Fort de son expérience et de son savoir-faire dans les jeux, FDJ souhaite développer et proposer des activités de divertissement expérientiel : des activités ludiques qui se pratiquent hors du domicile et dont le consommateur est acteur de l'expérience.

Le Groupe s'intéresse notamment aux jeux de réalité virtuelle et aux escape games (ou jeux d'évasion) (des jeux de divertissement grandeur nature constituant la déclinaison physique des jeux vidéo, dans lesquels les joueurs, enfermés dans une salle, explorent celle-ci à la recherche d'indices leur permettant de résoudre des énigmes et des défis destinés à leur permettre d'en sortir). Sur ces marchés très éclatés, le Groupe entend tirer parti de son savoir-faire dans la gestion de réseaux étendus et sa capacité à structurer une activité, pour générer des économies d'échelles importantes et des synergies entre les différents micro-segments.

L'approche privilégiée par FDJ dans ces segments tend à limiter l'exposition au risque pour le Groupe avec un coût d'entrée faible par projet et un portefeuille d'initiatives avec des modèles d'affaires et des domaines d'intervention différents. Ce mode opératoire s'appuie sur une approche partenariale, avec de grands groupes ou des start-up reconnues pour accéder aux meilleures compétences et accélérer le temps de mise sur le marché des initiatives lancées, et, le cas échéant, des acquisitions ciblées pour construire un actif durable et renforcer sa légitimité sur le long terme dans ces secteurs d'activités.

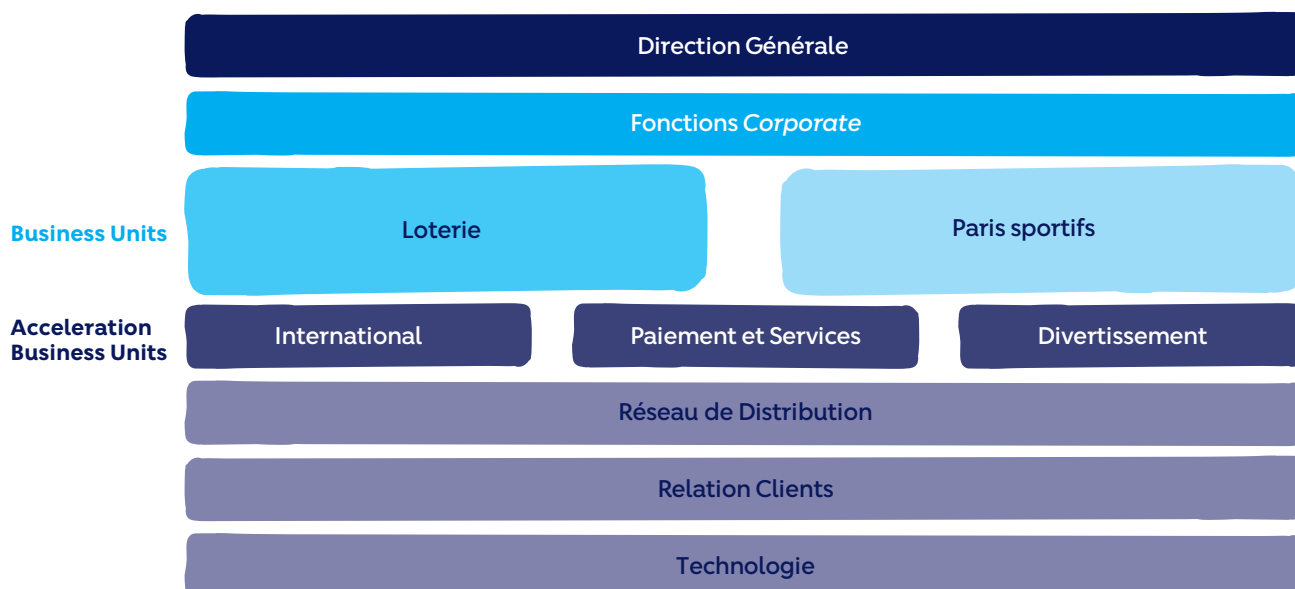
5.5

Organisation opérationnelle

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

Ainsi, aux côtés des deux unités opérationnelles (BU), qui ont pour rôle de conduire des activités déjà bien développées relevant de la régulation des jeux d'argent et de hasard par l'ANJ, et des trois unités opérationnelles en développement (ABU), qui ont la responsabilité d'activités encore peu matures hors régulation des jeux d'argent et de hasard par l'ANJ, et disposant d'enjeux spécifiques, décrites au paragraphe 5.4 « Description des principales activités du Groupe », FDJ est organisée autour de :

- ◆ trois fonctions transverses qui pilotent la déclinaison opérationnelle de la stratégie dans une logique d'optimisation des ressources. Elles ont pour rôle de faciliter la mise en œuvre de la stratégie. Ce sont les fonctions clients, commercial et technologie ;
- ◆ des fonctions corporate qui ont pour rôle de définir la politique générale du Groupe et de garantir sa cohérence globale. Au sein de ces fonctions corporate, se trouvent notamment la Direction de la Communication et la Direction de l'Innovation.



5.5.1 Fonctions transverses : clients, commercial et technologie

5.5.1.1 Fonction clients

Les clients du Groupe

FDJ dénombre un nombre de joueurs relativement stable par rapport à 2018 (près de 25 millions), qui présentent des profils très divers, représentatifs de la population française en termes d'âge, de sexe, de catégorie socio-professionnelle, comme le révèle le Baromètre Marché Clients.

Parmi ces joueurs, ceux jouant au moins une fois par mois aux jeux FDJ sont appelés des joueurs réguliers. Ils constituent la cible principale des actions de fidélisation menées par le Groupe. Le bassin de joueurs réguliers représente plus de 50 % des joueurs. Ce bassin est particulièrement stable dans le temps alors que le bassin des joueurs occasionnels est beaucoup plus volatil (2 à 3 millions de joueurs occasionnels sont recrutés et perdus chaque année).

Stratégie clients

Le client est au cœur de la stratégie FDJ, en développant un modèle dont l'ambition est de construire une relation Client et des parcours sources de création de valeur, optimisés par la connaissance des clients, garantissant une posture intègre et responsable.

Ce modèle est basé sur trois composantes clefs : le bassin de joueurs, leur fréquence de jeu et leurs mises moyennes.

Pour optimiser son développement, FDJ développe une connaissance fine de ses joueurs, via le recoupement d'une segmentation (divisée en six groupes en fonction du profil du joueur, de son comportement de jeu, de ses habitudes de jeu, de ses motivations, de ses craintes de jeux, de son comportement en points de vente) riche basée sur les habitudes de jeu, la valeur des joueurs ainsi que des critères de profils avec une segmentation de ses points de vente basée sur les types de jeux et les typologies de joueurs.

Cette connaissance permet aux BU de proposer une expérience client optimisée, en utilisant leurs trois principaux leviers d'action : produits/services, distribution, activation.

Fonction clients

Agissant comme un prestataire interne au service des deux BU (Loterie et Paris sportifs), la fonction clients est en charge de développer les outils et services nécessaires à la connaissance des clients ainsi qu'au développement de la relation avec les clients. Elle a notamment pour mission de garantir la qualité et la cohérence de l'expérience client, la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie Jeu Responsable, la conformité des données et des règles de gestion (conformité réglementaire et légale, notamment RGPD), la protection de l'intégrité des données client, ainsi que la performance opérationnelle globale.

La fonction clients est composée de trois métiers :

- ◆ la connaissance clients, qui repose sur (i) des outils de suivi des clients (études marketings, enquêtes de satisfaction clients, enquêtes de parcours, baromètre annuel client), (ii) la « voix du client » (services clients et réseaux sociaux) et (iii) l'expérience clients (parcours d'accès au jeu, d'accès au gain, de retour au gain) et la relation avec le client ;
- ◆ le service clients (métier classique de la fonction clients), dont une partie est sous-traitée à deux prestataires (WebHelp

et Comdata à compter de 2020), gérant la totalité des flux entrants (500 000 contacts entrants par an), notamment via les emails, le chat et le courrier. Les contacts dits de « niveau 2 », qui nécessitent un traitement experts ou jugés sensibles sont redirigés en interne et traités soit au sein de la Direction Clients, soit par les autres Directions du Groupe (BU, Direction juridique, Direction Jeu Responsable). Si le chat (déployé en 2017) a remplacé près de 50 % des flux e-mails, plus de 50 % des demandes/réclamations sont encore faites par téléphone ;

- ◆ la gestion de la plateforme multicanale, consistant en la gestion des comptes clients (en ligne et en points de vente) et destinée à améliorer le parcours d'inscription et développer des parcours joueurs les plus simples possible, tout en garantissant un strict respect de l'ensemble des contraintes réglementaires.

La fonction clients est par ailleurs responsable du pilotage de la trajectoire de connaissance clients globale, un enjeu prioritaire transverse, qui vise à collecter des informations sur les joueurs, notamment dans les points de vente pour :

- ◆ suivre et analyser les usages des joueurs, pré-requis indispensable au développement d'une relation client personnalisée et au développement de la valeur client ;
- ◆ proposer des outils de modération individualisés pour adresser efficacement les populations dont le comportement de jeu pourrait être à risque ;
- ◆ se doter des moyens de lutter efficacement contre la fraude et le blanchiment.

La fonction clients, en lien étroit avec la Direction Jeu Responsable, a également pour mission d'identifier les clients à risques au regard du jeu excessif, notamment grâce à l'outil Playscan™ (outil conçu par la loterie suédoise, qui permet, sur la base des suivis de comportement et d'analyse de profils, de détecter ces profils) ou la mise en place de modérateurs de jeu spécifiques adaptés aux usages de chaque joueur (voir paragraphe 3.6.3 « Politique de gestion du Jeu Responsable »).

FDJ a également travaillé à l'intégration d'outils de gestion de la relation Client (CRM) parmi les meilleurs du marché. Cette démarche, initiée en 2017, devrait s'achever en 2021. Elle comprend ou comprendra à terme :

- ◆ un outil d'interaction avec les joueurs (campagnes emails) : optimisation des campagnes relationnelles en fonction des segments joueurs, de leurs données d'usages et comportementales et l'animation éditoriale des contenus en temps réel. Cet outil a été mis en service en 2017 ;
- ◆ un outil de gestion des promotions : proposition de promotions individualisées, en se basant sur des critères d'attribution complexes comme les événements (sportifs, tirage etc.), avec une gestion simplifiée et fluide (pour le joueur comme pour les process administratifs internes). Les premières briques de cet outil ont été mises en service en 2019 ;
- ◆ un référentiel individu : centralisation de la donnée de référence des potentiels clients et des clients, en temps réel afin d'avoir une vision unique du joueur quel que soit le support de jeu. Il sera mis en production durant l'été 2020 ;
- ◆ l'optimisation du processus de certification (vérification puis stockage des pièces d'identité des nouveaux inscrits) au bénéfice du joueur. Cet outil devrait être disponible fin 2020 ;
- ◆ la gestion de la relation client : amélioration de la gestion de la relation client grâce à un outil aux standards du marché, permettant de traiter les clients de manière différenciée en fonction de leurs usages. Cet outil devrait être disponible fin 2020.

5.5.1.2 Fonction commerciale et réseau physique de distribution

Adoptant une stratégie de distribution omnicanale, FDJ commercialise ses jeux de loterie et de paris sportifs par le biais de deux canaux complémentaires :

- ◆ un réseau physique, constitué de plus de 30 000 points de vente, placé sous la responsabilité de la fonction commerciale ;
- ◆ une offre numérique, destinée à proposer une gamme de jeux et services plus large que celle disponible en points de vente, placée sous la responsabilité commerciale des BU loterie et paris sportifs (voir paragraphes 5.4.1 « Loterie » et 5.4.2 « Paris Sportifs »).

Fonction commerciale

La fonction commerciale, chargée de la gestion des détaillants indépendants, se divise en cinq métiers :

- ◆ une fonction stratégie, transformation et performance, qui définit la stratégie du réseau à horizon cinq ans, construit les plans de transformation du réseau et mesure la performance des différents points de vente ;
- ◆ une fonction « trade marketing », qui élabore, avec le concours des BU, le plan d'action commercial annuel ;
- ◆ une fonction force de vente (organisée en quatre Directions régionales et 55 secteurs et composée de 730 commerciaux dont environ 200 prestataires externes), en charge de la

mise en œuvre du plan d'action en points de vente auprès des détaillants, qui a effectué 450 000 visites commerciales en 2019, a géré l'ouverture de 1 073 points de vente et a délivré 1 874 agréments supplémentaires aux points de vente existants, a pris plus d'un million de commandes, répondu à 350 000 appels de détaillants et a formé 10 800 détaillants ;

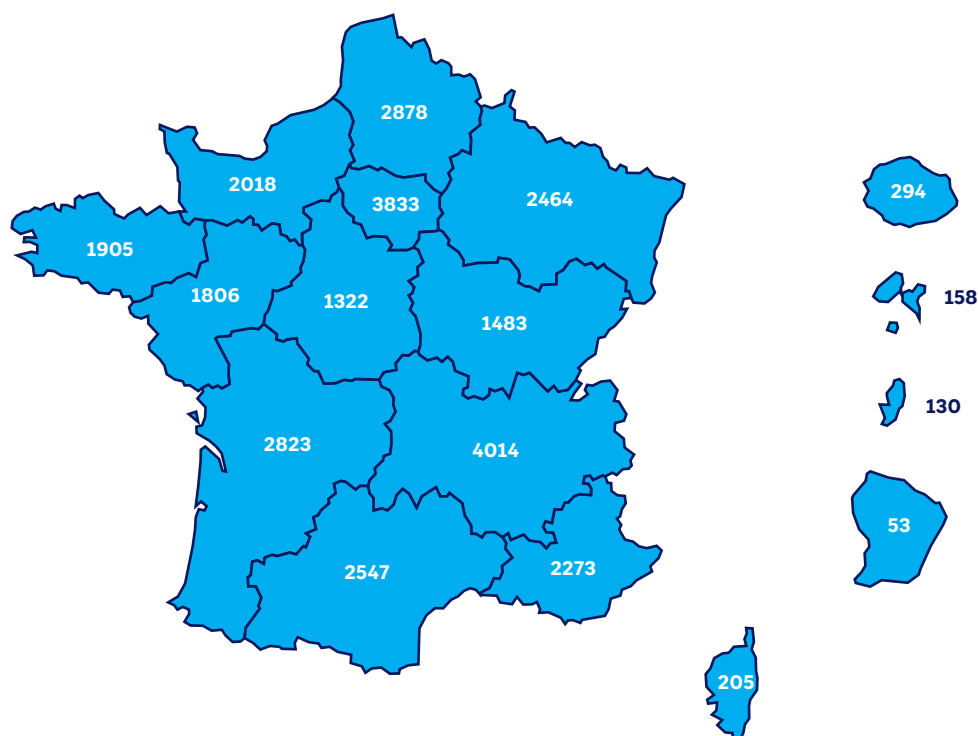
- ◆ une fonction projets, qui pilote avec l'informatique tous les projets à composante technique, notamment ceux liés à l'industrialisation du back office ;
- ◆ une fonction « supply chain », en charge de la distribution des produits (plus de 1,6 million de colis par an, préparés au sein de l'entrepôt d'Île-de-France et expédiés sur tout le territoire par l'intermédiaire de 2 courriers) ; de l'installation et la maintenance des équipements dans le réseau, la gestion administrative des contrats détaillants ainsi que le recouvrement des mises en points de vente. 98 % des détaillants sont livrés dans les temps.

Réseau physique de distribution

Avec plus de 30 000 points de vente répartis sur plus de 11 000 communes, le réseau physique de distribution de FDJ affiche un taux de couverture de plus de 90 % de la population située à moins de dix minutes d'un point de vente FDJ, que ce soit en milieu urbain, péri-urbain ou rural. Cela en fait le réseau le plus étendu de France en nombre de points de vente. À travers son réseau de distribution, FDJ contribue à l'activité économique et sociale de toutes les régions de France, reversant en moyenne une commission annuelle de 28 600 € par points de vente.

La carte de France ci-dessous présente, au 31 décembre 2019, la localisation géographique des points de vente du Groupe (hors Polynésie Française (Pacifique des Jeux) et Saint Pierre et Miquelon) :

NOMBRE DE POINTS DE VENTE 2019



Si le ratio d'implantation de FDJ (un point de vente pour 2 225 habitants à fin 2019) est en comparaison plus faible que celui observé dans les autres pays européens, par exemple Lottomatica en Italie (plus de 65 000 points de vente, avec environ un point de vente pour 900 habitants en 2018) ou Camelot au Royaume-Uni (environ 45 000 points de vente avec environ un point de vente pour 1 500 habitants en 2018), cette différence est compensée par des mises par points de vente plus élevées pour FDJ, qui a fait le choix d'un réseau moins étendu mais totalement numérisé.

Sur la période 2014-2019, le nombre de points de vente a baissé au total de près de 2 407, avec un ralentissement de cette baisse depuis 2017 (le nombre de fermetures nettes a atteint un pic en 2015 à 800 points de vente et est tombé à 165 points de vente en 2019). La réduction de la taille du parc a toutefois été largement compensée par la hausse des mises par point de vente, lesquelles sont passées de 383 000 € en 2014 à 532 000 € en 2019, grâce aux efforts déployés par la force de vente pour développer :

- ◆ l'agrément paris sportifs, désormais présent dans 93 % du parc en 2019 (contre 69 % en 2010) ;
- ◆ l'agrément tirage (hors Amigo), désormais présent dans 87 % du parc en 2019 (contre 59 % en 2010) ;
- ◆ l'agrément Amigo (dans une moindre mesure, celui-ci n'étant attribué qu'aux points de vente disposant d'un espace suffisant) désormais présent dans 47 % du parc en 2019 (contre 30 % en 2010) ;
- ◆ l'agrément jeux instantanés restant quasiment stable : 97 % du parc en 2019 (contre 96 % en 2010).

Les agréments sont délivrés par FDJ au terme d'une procédure d'environ 12 semaines, subordonnée à l'obtention par le détaillant d'une caution bancaire (exigée par FDJ) et à la constitution par le détaillant d'un dossier d'agrément adressé par FDJ au Service Central des Courses et Jeux (du ministère de l'Intérieur) qui procède à la vérification de l'origine des fonds et de la moralité du détaillant contractant. Une fois agréé, le détaillant doit encore suivre, avant de démarrer son activité, une formation à la gestion de l'activité FDJ (utilisation du terminal, Jeu Responsable, procédures FDJ). Chaque agrément est accordé *intuitu personae* et n'est pas cessible. Tout agrément peut être suspendu ou retiré par FDJ en cas d'impayé, de problème grave de Jeu Responsable ou de fraude.

Activité du réseau de distribution

En 2019, les mises dans le réseau physique ont représenté 16,1 Mds€ (soit 94 % du total des mises), en hausse de 7,4 % par rapport à 2018. Les mises moyennes hebdomadaires par points de vente se sont élevées à 10 413 € en 2019, contre 9 641 € en 2018, soit une hausse de 8,0 %. Les mises hebdomadaires moyennes par habitant (de plus de 18 ans) se sont élevées à 5,89 € en 2019, tous jeux confondus.

Depuis 2016, le réseau des points de vente est segmenté en quatre catégories, en fonction du montant des mises moyennes hebdomadaires. À compter du 1^{er} janvier 2020, ces seuils de mises sont réévalués pour tenir compte de la croissance de l'activité : Bronze pour les points de vente dont les mises hebdomadaires s'élèvent à moins de 4 500 €, Argent pour les points de vente dont les mises hebdomadaires se situent entre 4 500 et 12 000 €, Or pour les points de vente dont les mises hebdomadaires se situent entre 12 000 et 24 000 € et Platine pour les points de vente dont les mises atteignent au moins 24 000 € par semaine. Les points de vente Bronze représentent 33 % des points de vente et 7 % des mises, les Argent 37 % des points de vente et 29 % des mises, les Or 21 % des points de vente et 35 % des mises et les Platine 9 % des points de vente et 30 % des mises. Le réseau de points de vente

s'est également fortement numérisé avec le développement de l'usage des applications FDJ et du QR Code qui permettent de préparer ses prises de jeux sur mobile et de les valider sur le terminal disponible en points de vente.

En 2019, les mises numérisées en points de vente ont atteint 2,3 Mds€ de mises (contre 1,6 milliard en 2018), soit plus du double des mises du canal numérique (1,1 Md€).

Distribution et commercialisation des jeux instantanés

Les jeux instantanés de FDJ sont commercialisés en dépôt-vente auprès des détaillants qui sont des mandataires. La facturation n'est pas déclenchée à la livraison des livrets, mais uniquement lorsque les livrets de jeu ont été activés et que la vente a débuté. Ce modèle, qui résulte des droits exclusifs dont bénéficie FDJ, impose à FDJ de récupérer, en fin de commercialisation des tickets, les livrets de tickets non vendus.

Le processus de conception, d'impression et de distribution des jeux instantanés est sécurisé de bout en bout :

- ◆ l'impression est gérée par des imprimeurs nord-américains spécialisés, la programmation informatique des lots est contrôlée par un cabinet d'audit indépendant et les jeux finalement certifiés par un laboratoire externe (voir paragraphe 3.6.2.2 « Organisation en matière d'intégrité des jeux ») ;
- ◆ tant qu'ils ne sont pas activés par le détaillant en points de vente, les jeux de grattage n'ont aucune valeur, ce qui réduit les risques tout au long de la chaîne logistique.

Stratégie commerciale

La stratégie commerciale de FDJ s'articule autour de trois axes :

- ◆ soutenir et redynamiser le réseau traditionnel à travers notamment l'évolution de la rémunération des détaillants, un effort de modernisation des points de vente et l'ajout de nouveaux services rémunérateurs ;
- ◆ étoffer et diversifier ses canaux de distribution physique ;
- ◆ poursuivre la transformation du modèle commercial dans une démarche de performance.

Évolution du mode de rémunération des détaillants

Avant 2018, la rémunération des détaillants FDJ était constituée d'une commission de 5 % sur les mises encaissées en points de vente et d'un système de bonus Jeu Responsable, prévoyant une rémunération additionnelle des détaillants équivalente à 0,2 % du montant des mises, mais conditionnée au respect de 7 critères de conformité Jeu Responsable et sécurité, certains détaillants pouvant perdre jusqu'à la totalité de ce bonus en cas de non-respect.

Début 2018, FDJ a souhaité aligner les modalités de rémunération des détaillants sur les règles de la fiscalité spécifique en inscrivant cet alignement dans l'accord de rémunération. Ainsi, modulé en fonction des jeux, un nouveau modèle de rémunération a été mis en place sur 2 ans en 2018 et 2019. Il repose sur plusieurs leviers (voir paragraphe 7.1.2.5 « Évolution de la commission des détaillants ») :

- ◆ dès 2018, les loyers payés par les détaillants au titre du mobilier FDJ ont été supprimés (ils représentaient un montant de 13 M€ en 2017, soit l'équivalent de 0,1 % de rémunération par rapport aux mises) ;
- ◆ FDJ a instauré la rémunération de certains services comme la gestion des bons à valoir et des coupons de réduction activés au cours de l'année 2018 ;

- ◆ en 2019, la commission des jeux les plus rentables pour FDJ a été augmentée et la commission sur les paris sportifs a été modulée.

Cette remise à plat de la rémunération des détaillants FDJ doit permettre de :

- ◆ contribuer à la résilience des points de vente les plus fragiles ;
- ◆ promouvoir un modèle responsable en favorisant les jeux à TRJ les plus faibles ;
- ◆ renforcer la compétitivité des paris sportifs en développant les paris combinés et en développant la flexibilité en matière de politique de cotation.

À fin 2019, l'ensemble du dispositif a permis d'augmenter la rémunération moyenne annuelle des détaillants de près de 0,15 point par rapport à 2018 et de 0,25 point par rapport à 2017.

Le revenu des détaillants devrait continuer à se développer à horizon 2025 en raison du développement des mises et des nouveaux services que FDJ proposera dans son réseau. Entre 2010 et 2019, la commission moyenne par point de vente a plus que doublé, passant de 14 200 € à 28 600 €. Le dispositif ne contient en revanche pas de mécanisme contractuel prévoyant de nouvelles augmentations des rémunérations.

Les commissions versées par FDJ aux détaillants représentent le plus souvent la deuxième source de revenus des détaillants.

Modernisation des points de vente au service des détaillants et des joueurs

Depuis plusieurs années, FDJ a déployé et maintient plus de 365 000 équipements (dont plus de 100 000 connectés en temps réel au centre informatique de FDJ à Vitrolles) dans l'ensemble de son réseau dans l'objectif de garantir une expérience de qualité en points de vente, tant auprès des joueurs qu'auprès des détaillants,

Ces équipements sont positionnés sur les quatre étapes clés du parcours client et répondent à quatre objectifs :

- ◆ signaler la présence de FDJ à l'extérieur du point de vente (30 000 enseignes et 21 000 cadres affiches en extérieur) ;
- ◆ valoriser l'offre de jeux FDJ à l'intérieur (mobiliers merchandising : 23 600 comptoirs zone de caisse avec écrans, 41 700 mobiliers libre-service, 4 800 kits multi-jeux et 16 500 écrans Amigo) ;
- ◆ permettre les transactions (33 700 terminaux de prise de jeu Neptune) ;
- ◆ permettre la vérification de gains (28 400 reçus checkers).

Le mobilier (comptoirs et zones libre-service) que FDJ a développé ces dernières années est un mobilier modulaire écoconçu (matériaux et recyclage) qui optimise la visibilité de l'offre FDJ et répond à des contraintes d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap. Grâce à sa modularité, il permet en outre d'anticiper l'intégration de nouveaux équipements numériques et de mettre en valeur la communication Jeu Responsable, notamment l'interdiction de vente aux mineurs.

Pour les plus petits points de vente, FDJ a également mis au point un équipement compact, le kit multi-jeux. Ce dispositif propose un accès simplifié aux trois gammes (tirage, grattage, paris sportifs), avec notamment pour l'offre grattage un assortiment de 13 tickets de jeux (contre 24 en moyenne pour l'offre complète).

Pour assurer les prises de jeu, FDJ a déployé 33 000 nouveaux terminaux de dernière génération (terminal Neptune), dotés

d'écrans entièrement tactiles, d'une technologie sans contact, facilitant le travail des détaillants tout en renforçant la sécurité des transactions (scan de la pièce d'identité pour les gains supérieurs au seuil Perben, contrôle de tickets).

Le reçu checker, qui permet au joueur en points de vente de scanner son reçu de jeu (jeux de tirage ou paris sportifs) pour vérifier s'il est porteur d'un lot, arrive à obsolescence. Le déploiement d'un équipement de remplacement devrait démarrer en 2020. La solution de vérification par mobile sera également promue auprès des joueurs pour développer de nouveaux usages de vérification de lots.

Entre 2015 et 2020, FDJ aura ainsi investi environ 180 M€ dans l'équipement et la modernisation de son réseau de points de vente. 52% des investissements auront été consacrés aux mobiliers merchandising valorisant l'offre FDJ, 33 % à la digitalisation avec les nouveaux terminaux de prise de jeux, 9 % à l'innovation avec de nouveaux équipements ou des afficheurs dynamiques et enfin 6 % dans la modernisation de la chaîne logistique.

Consolidation et diversification du parc de points de vente

FDJ s'est fixée comme objectif de maintenir un parc de 30 000 points de vente à horizon 2025. Pour compenser les fermetures dans le réseau traditionnel bar-tabac-presse, FDJ a initié une diversification de sa distribution dans de nouvelles typologies de points de vente, principalement en stations-service et commerces de proximité de moins de 400 m² en centre-ville ou dans des galeries marchandes.

Cet effort de diversification sélective est mené dans une logique de maillage local et de ciblage de nouvelles populations et est partagé de manière régulière avec les deux instances représentatives de détaillants : la Confédération des Buralistes et Culture Presse. Ceci permet de suivre et d'objectiver les résultats de ces créations et le risque éventuel de cannibalisation des ventes sur les points de vente environnants.

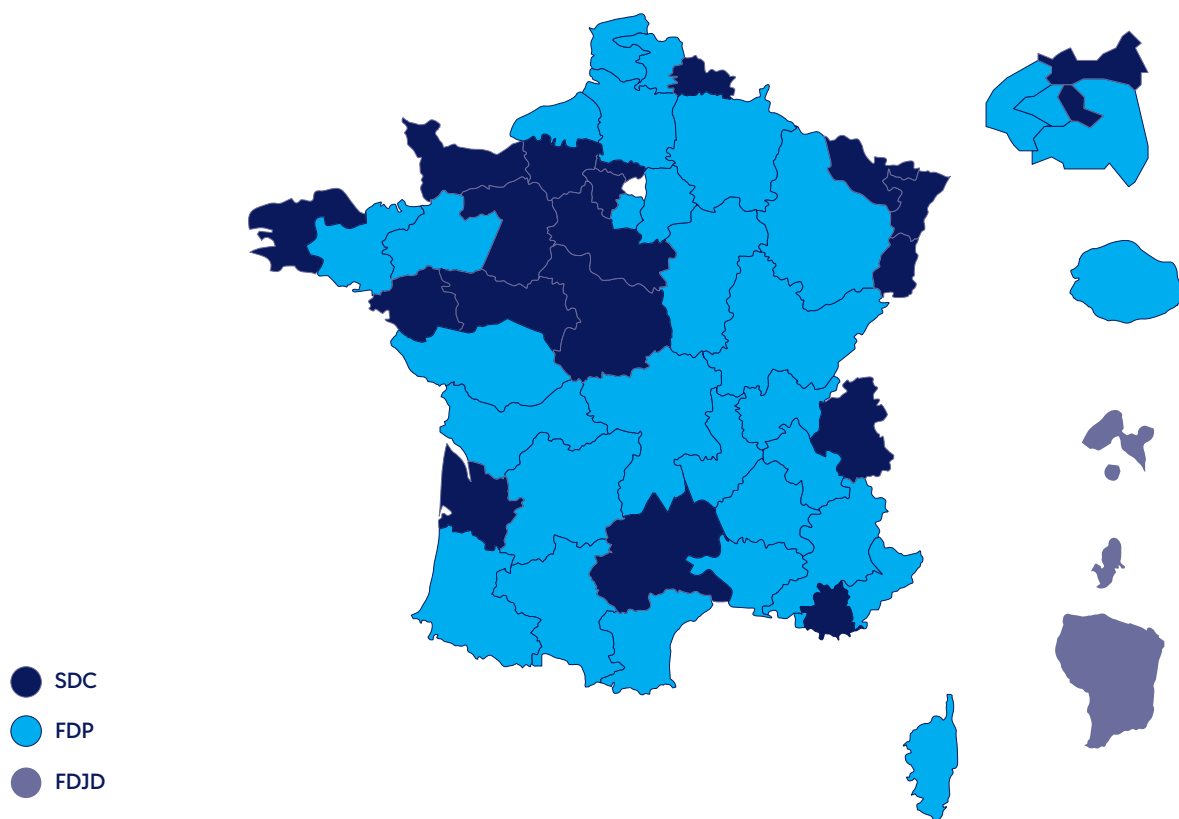
Évolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale

Afin d'assurer la pérennité de son modèle de jeu extensif et de conforter ses canaux de distribution physique, FDJ a fait évoluer son modèle de distribution et son organisation commerciale.

Historiquement, le réseau de distribution de FDJ était géré par des courtiers-mandataires indépendants, rémunérés sur la base d'une commission sur les mises encaissées et exerçant une activité essentiellement logistique. Ce système n'étant plus adapté aux évolutions des services nécessaires à l'animation des points de vente et au recrutement de joueurs, FDJ a résilié en 2014 le contrat de l'ensemble des courtiers-mandataires et a repris en direct, par l'intermédiaire de FDP (filiale de distribution de jeux de loterie et de paris en métropole) et de FDJ Développement (filiale d'animation et de pilotage commercial du réseau FDJ dans les Antilles et en Guyane) la gestion des secteurs commerciaux en internalisant (c'est-à-dire en reprenant le personnel des courtiers en application de l'article 1224-1 du Code du Travail) les deux tiers de la force de vente. Le tiers restant est géré par des prestataires externes (Sociétés de Distribution Commerciale – SDC) pilotés par FDP.

Ainsi, depuis fin 2018, tous les secteurs commerciaux sont en distribution directe, avec livraison de tous les points de vente à partir de l'entrepôt central d'Ile-de-France, par l'intermédiaire de 2 courriers (voir paragraphe 7.1.2.4 « Évolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale »).

La carte ci-dessous présente, au 31 décembre 2019, la répartition géographique de la force commerciale entre les SDC et les filiales de FDJ (hors Polynésie Française (Pacifique des Jeux) et Saint Pierre et Miquelon). Sur les 55 secteurs, 35 sont gérés par des filiales de FDJ et 20 par les SDC.



5

Les contrats conclus avec les SDC expirent en 2025. Leur rémunération est calculée selon les mêmes règles que la rémunération des filiales de FDJ. Cette rémunération est basée sur le nombre de points de vente couverts et les mises générées par les points de vente ; elle comprend également une part variable assise sur les objectifs annuels.

5.5.13 Fonction technologie

La fonction technologie est en charge de la stratégie technologique du Groupe et du pilotage des opérations informatiques en lien avec les activités cœur de métier FDJ.

La fonction technologie comprend les équipes en charge de l'évolution du système d'information (Direction des Systèmes d'Information), de l'ingénierie technique pour son exploitation, y compris la gestion des opérations de tirage (Direction technique) et de sa sécurité (département sécurité du système d'information), représentant environ 550 salariés.

Le système d'information est l'outil industriel de FDJ sur lequel repose l'ensemble des flux transactionnels et financiers correspondant aux mises enregistrées par le Groupe. Il porte la totalité des opérations de traitement des jeux, depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et en ligne, jusqu'à la gestion des plates-formes de jeux, des clients, l'approvisionnement logistique des détaillants, leur facturation, leur rémunération ainsi que les outils d'animation de la force de vente. Il gère ainsi plus de 100 000 équipements dans les points de vente (terminaux, afficheurs promotionnels, reçus) connectés en temps réel au centre informatique de FDJ à Vitrolles. Il supporte annuellement environ 17 Mds€ de flux financiers représentant 5 milliards de transactions dont plus de 3 milliards de transactions de jeu avec des pics pouvant atteindre plus de 1 000 transactions à la seconde. Il a pu absorber environ 400 paris par minute et a permis 44 000 sessions actives simultanées le 15 juillet 2018,

pendant la finale de la Coupe du Monde de Football. En 2018, selon une étude Gartner, les dépenses de FDJ en systèmes d'information ont représenté 3 % de son chiffre d'affaires, contre 4,8 % en moyenne pour cinq loteries comparables.

Il repose sur une infrastructure technologique de pointe, constituée d'un centre de données à haute performance et haute disponibilité avec un data center « dual room » situé à Vitrolles, auquel viennent s'ajouter un centre d'intégrité de données situé à Marseille et des infrastructures de proximité dédiés aux entrepôts pour les opérations logistiques. Cette infrastructure technologique, composée de plus de 6 000 serveurs virtuels, qui représente 1,9 petabyte de stockage, est opérationnelle 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et 365 jours par an avec un taux de disponibilité extrêmement élevé.

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

Historiquement, le système d'information de FDJ a été conçu pour gérer un réseau de distribution physique, exclusivement composés de bar-tabac-presse et du jeu sans identification du client. À horizon 2025, la stratégie technologique du Groupe est de faire évoluer le système d'information vers une cible omnicanale ayant la capacité de gérer un réseau de distribution diversifié sur la base d'infrastructures reposant sur les technologies « Cloud ». La stratégie retenue consiste à réaliser une modernisation progressive du système d'information par étapes successives pour transformer ses fondations tout en assurant la construction de capacités nouvelles en déclinaison de la stratégie du Groupe.

Cette transformation s'accompagne de principes de maîtrise technologique ciblée sur les composants cœur de métier et à forte valeur. Les principes généraux d'allocation des moyens se déclinent ainsi de manière différenciée par pan de système d'information permettant de focaliser les ressources sur les enjeux clés du Groupe :

- ◆ pour les interfaces digitales : recours à des spécialistes qui ont la surface et la capacité d'absorber les évolutions rapides inhérentes à ces technologies ;
- ◆ pour les plates-formes de jeux innovantes, de gestion des comptes clients et distributeurs qui portent les propriétés omnicanales et les visions 360° des clients et des distributeurs : la conception et la réalisation sont confiées aux ressources du Groupe (FDJ Gaming Solutions) ;
- ◆ pour les moteurs de jeux traditionnels : recours aux spécialistes du secteur des jeux, le cas échéant avec transfert de technologie ;
- ◆ pour les systèmes de back-office : recours aux progiciels du marché et aux intégrateurs généralistes ;
- ◆ pour le numérique entreprise (SI support constitué des outils et applications mis à disposition des salariés) : achat de services SaaS (Software as a Service) sur le marché.

5.5.2 Directions de la Communication, des Médias, de la Production TV, de l'Événementiel et de l'Innovation

5.5.2.1 Directions de la Communication, des Médias, de la Production TV, de l'Événementiel

La stratégie de marketing de FDJ est déployée sur l'ensemble du territoire français (Métropole et Dom-Tom) par le biais de moyens de communication media et hors media. Elle vise à faire connaître au grand public l'offre de jeu de FDJ (une offre légale et responsable), à favoriser la présence à l'esprit de la marque et à renforcer la notoriété et l'image de marque des produits FDJ. Elle contribue ainsi au modèle de jeu extensif du Groupe, en permettant à la fois le recrutement de nouveaux joueurs non exposés à l'offre FDJ, la rétention des joueurs occasionnels et la fidélisation des joueurs réguliers, tout en promouvant une pratique de jeu modérée.

La stratégie de communication du Groupe est conçue de façon différenciée selon l'offre concernée.

S'agissant des jeux de tirage, la publicité met en avant les jackpots, dans le but d'attirer de nouveaux joueurs ou des joueurs occasionnels. En 2019, douze vagues de communication ont ainsi été réalisées sur les jackpots boostés ou exceptionnels (liés aux événements du calendrier). S'agissant des jeux instantanés, la publicité accompagne les lancements des nouveaux jeux du Groupe. En 2019, quatre vagues de communication ont ainsi été déployées à l'occasion des lancements de nouveaux jeux, à l'instar de « Mission Patrimoine » ou encore à l'occasion de l'opération « Pochettes Cadeaux de Fin d'Année ».

S'agissant des paris sportifs, la publicité est mise en œuvre tout au long de l'année pour faire connaître les nouvelles offres ou services proposés aux joueurs. Elle est particulièrement renforcée à l'occasion des Super Pactole Loto Foot ou lors

d'importants événements sportifs tels la Coupe du Monde de Football. S'agissant de la marque FDJ plus largement, la publicité contribue à renforcer le lien de confiance avec les joueurs, créer la préférence et développer leur engagement.

Le budget de communication (media et hors media) du Groupe, qui est resté relativement stable depuis 10 ans, s'élevait en 2019 à 132 M€, répartis entre les dépenses de publicité (achats d'espaces publicitaires), la production audiovisuelle (diffusion des émissions de tirage), les partenariats sportifs et les opérations événementielles.

Les achats d'espace publicitaire par FDJ ont représenté en 2019 3,3 % du PNJ du Groupe. Selon le classement Kantar, la part de voix de FDJ sur le secteur du jeu d'argent en France ressort à plus de 40 % et FDJ se classe régulièrement parmi les 25 premiers annonceurs français.

FDJ concentre la plus grande partie de ses achats d'espace publicitaire sur la télévision (autour de 45 % des achats), média de masse qui est le plus puissant en instantané, et sur le digital (près du tiers des achats), média complémentaire pour garantir la couverture la plus large possible de la population en âge de jouer et toucher les joueurs dans leurs différents parcours de consommation multicanaux. En termes de tendance, les investissements en télévision et en digital sont relativement stables bien que leurs poids relatifs soient en baisse compte tenu de la forte progression de l'affichage. Pour renforcer sa responsabilité sociétale en matière de communication, FDJ s'est engagée à dépenser 10 % de son budget télévisuel annuel d'achats d'espaces pour des communications liées au Jeu Responsable.

Par ailleurs depuis plusieurs dizaines d'années, afin d'assurer la transparence de l'exploitation de ses jeux, FDJ conçoit, avec sa filiale FDJ Studios, la production audiovisuelle des émissions de tirage de ses principaux jeux (Loto®, Euromillions-My Million), diffusées ensuite sur les antennes de chaînes de télévision grand public. Depuis 2014, TF1 diffuse, dans le cadre d'un accord avec FDJ renouvelé en 2019 après procédure de consultation, les émissions de ces jeux de tirage. Les émissions de tirage ont le statut de programmes télévisuels à part entière, puisqu'elles apportent de véritables informations aux téléspectateurs.

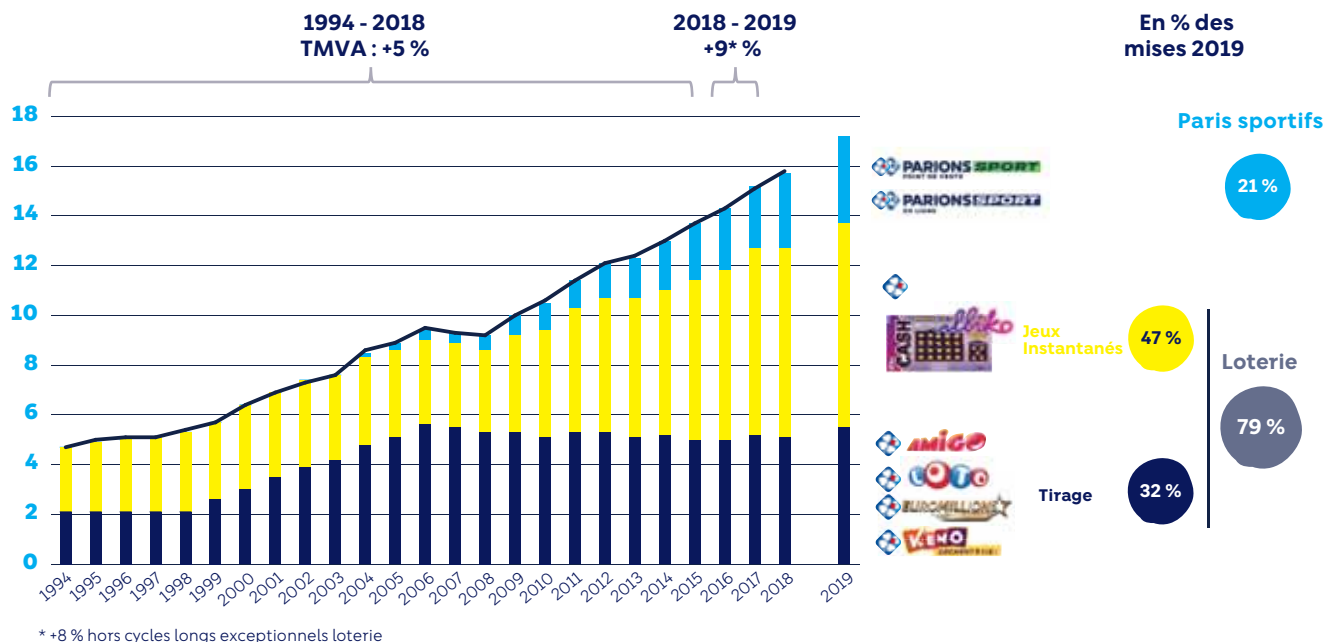
En complément des actions media et commerciales en points de vente et en ligne, FDJ conçoit et organise des événements ponctuels (opérations en régions, animations dans les points de vente ou dans des centres commerciaux, opérations marketing dans la rue) pour attirer l'attention du grand public et le faire participer à ces événements. Ces opérations événementielles sont l'occasion pour le grand public de découvrir l'offre FDJ (distribution d'offres découvertes), ainsi que de vivre des expériences inédites (participation à des rencontres sportives).

5.5.2.2 Direction de l'Innovation

Les loteries sont confrontées à une concurrence multiforme, à la fois des autres opérateurs de jeu d'argent (notamment opérateurs de paris sportifs, casinos) mais aussi, plus largement, d'acteurs de l'industrie du divertissement (Netflix, Spotify, Candy Crush), avec lesquels elles sont en concurrence en termes d'allocation du temps et du budget de loisirs des individus, dans un contexte en évolution, qui voit émerger de nouveaux usages et comportements numériques qui concernent l'ensemble de la société.

Pour se différencier, FDJ a fait le choix d'une approche proactive en matière d'innovation. L'innovation concerne aussi bien l'offre de produits du Groupe, conçue avec cohérence pour éviter toute « cannibalisation » d'une offre sur une autre, que l'évolution des expériences proposées aux joueurs à travers par exemple le développement de nouveaux modèles de jeu (syndication, multijoueurs).

FDJ a ainsi réussi à compléter son offre sans affecter son offre existante, comme l'illustre le graphique ci-dessous :



L'innovation est également au cœur de la modernisation des canaux de distribution du Groupe, à la fois physiques (nouveaux modèles de distribution physique, dématérialisation, phygital) et numériques (application mobile, nouvelles interfaces de type voix) et de la diversification de ses activités (international, paiement & services, divertissement). FDJ joue également un rôle actif dans des dispositifs européens d'innovation en collaboration avec d'autres loteries (Euromillions, European Lotteries, LEIA).

Afin de répondre aux enjeux majeurs auxquels elle fait face (densité et diversification de son réseau de points de vente, numérisation de son offre et de son accès, renouvellement de son bassin de joueurs), l'effort d'innovation de FDJ se répartit sur quatre axes principaux :

- ◆ l'offre : stimuler l'innovation produit sur le cœur d'activité et créer des modèles d'affaires innovants pour développer des activités adjacentes ;
- ◆ expérience client : innover pour améliorer l'ensemble de l'expérience client, avec une attention particulière sur la modernisation du réseau de points de vente ;
- ◆ connaissance client : mieux connaître ses clients par l'amélioration des parcours, l'identification et la personnalisation, tout en renforçant le Jeu Responsable ;
- ◆ assistance aux fonctions support : doter les fonctions support de solutions innovantes au travers d'une approche opportuniste.

Pour atteindre ses objectifs, FDJ a mis en place une approche impliquant, outre la Direction générale et la Direction de l'Innovation, l'ensemble du Groupe (BU et autres Directions), et, au-delà, tout son écosystème d'innovation, créé au cours des dernières années, qui inclut :

- ◆ un fonds de corporate venture (V13 Invest), dont le rôle est de prendre des participations minoritaires dans de jeunes start-ups européennes des marchés du divertissement, de l'expérience client en points de vente, de la Data/Intelligence Artificielle pour soutenir leur croissance et activer à moyen/long terme des synergies avec FDJ. Un second fonds de corporate venture (Aria) vise de manière complémentaire les start-ups aux stades Pré-Seed et Seed orientées logiciels ou services adaptés aux enjeux du Groupe ;

- ◆ des fonds d'investissement généralistes et thématiques dans lesquels elle a investi (Partech, Raise, LevelUp, Trust eSport), qui lui confèrent une vision et une compréhension des tendances d'innovation, à la fois en transverse sur des sujets communs à de nombreuses industries, et de manière spécifique sur des thématiques importantes pour le Groupe, et lui permettent d'identifier des start-ups proposant des solutions adaptées aux enjeux de FDJ et avec lesquelles des expérimentations sont mises en place ; et
- ◆ des accélérateurs et incubateurs de start-ups thématiques en partenariat avec Paris & Co (agence de développement économique de la ville de Paris), tels que Le D3 (expérience client omnicanale, retail et services) hébergé dans les locaux de FDJ, Le Tremplin (sport), Le Swave (fintech), Rhizome (RH) et Level 256 (eSport) ; et
- ◆ des partenariats avec des associations d'innovation, des écoles & des Think tanks (ex : France Digitale, France is AI, le club Open Inno de Paris, le Hub Institute, la Web School Factory) ; et
- ◆ la recherche de solutions innovantes auprès d'autres Corporates.

L'innovation de manière responsable

La politique de Jeu Responsable de FDJ s'applique à tous les stades de l'activité et ce, dès la conception des jeux. Un processus spécifique garantit ainsi au niveau opérationnel la prise en compte des enjeux de prévention des comportements excessifs de jeu dans le cadre des innovations produites par l'entreprise.

Au stade de la conception d'un nouveau jeu et/ou d'une innovation dans la mécanique d'un jeu existant, le niveau d'attractivité des offres de jeu fait l'objet d'une évaluation par des matrices d'analyse développées par FDJ en lien avec des experts.

Trois matrices sont utilisées :

- ◆ une matrice générique permettant d'évaluer l'ensemble des jeux de hasard et d'argent commercialisés par FDJ (matrice Serenigame® universelle développée en 2012) ;
- ◆ une matrice dédiée à l'évaluation des jeux de grattage (Serenigame® Grattage) mise en service en 2018 ;
- ◆ et une matrice dédiée à l'évaluation de l'offre de paris sportifs (Serenisport) déployée en 2019.

5.6

Politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

La responsabilité sociétale est inscrite, depuis l'origine, au cœur du modèle de FDJ, héritière de la Loterie nationale créée en 1933 pour venir en aide aux victimes de la Grande Guerre. La responsabilité sociétale est en outre indissociable du modèle de FDJ, qui s'est vu confier par la loi une mission de protection de l'ordre public et de l'ordre social, en canalisant dans un circuit contrôlé, la demande de jeu du grand public et en prévenant les effets potentiellement négatifs de l'activité de jeu d'argent et de hasard.

Dans le prolongement de ces missions d'intérêt public, FDJ a initié en 2005 une politique de Jeu Responsable (JR), qui constitue le socle de sa responsabilité sociétale. La politique de Jeu Responsable du Groupe est décrite au paragraphe 3.6.3 « Politique de gestion du Jeu Responsable » et dans l'annexe 5 DPEF, chapitre Jeu Responsable.

Au-delà du Jeu Responsable, le Groupe a mis en place à partir de 2006 une politique globale de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), déclinée sur l'ensemble de ses activités, consolidée depuis 2009 avec l'application des principes issus de la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations⁽¹⁾. Cette politique est pleinement intégrée à la gouvernance et à la stratégie de l'entreprise au travers notamment de la création en 2012 d'un Comité de Développement Durable (renommé Comité RSE et Jeu Responsable, fin 2019) au sein du Conseil d'administration de FDJ.

La politique RSE du groupe FDJ a fait l'objet de plusieurs évaluations par l'agence de notation extra-financière Vigeo. La dernière, réalisée à la fin du 1^{er} semestre 2019, a abouti à une

note A1+, situant le Groupe dans les 5 % des sociétés les mieux notées au monde avec un score global de 66/100 en progression de 9 points par rapport à sa dernière évaluation en 2017. FDJ est classée numéro 1 dans le sous-secteur des jeux ; la moyenne de ce sous-secteur en Europe étant de 31,7/100 et le deuxième opérateur ayant atteint un score de 37/100.

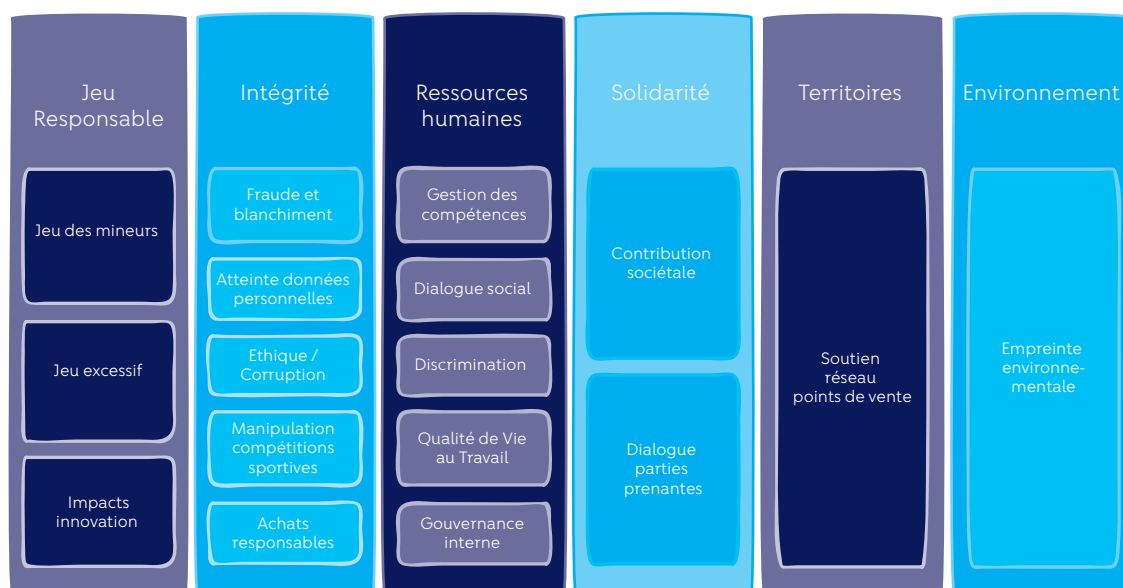
Cette notation sera renouvelée en 2020.

Dans une démarche d'exemplarité envers ses fournisseurs et pour la deuxième année consécutive, FDJ s'est soumise à la notation extra-financière de l'organisme Ecovadis et a obtenu la note de 70/100 (68/100 en 2018) la plaçant parmi les 5 % des entreprises mondiales les plus responsables évaluées par cet acteur.

La Déclaration de Performance Extra-Financière en annexe 5 rend compte en détail de la politique RSE, de ses plans d'actions liés aux risques RSE et des résultats obtenus.

L'évaluation des 17 principaux risques RSE à prendre en compte par FDJ a été conduite selon une méthodologie d'identification et de hiérarchisation impliquant les parties prenantes internes représentatives des différents métiers de l'entreprise. Cette méthodologie s'est appuyée sur des échelles d'évaluation des risques (similaires à celles utilisées dans le cadre de la cartographie des risques Groupe) et sur trois critères principaux : l'impact, la probabilité et la maîtrise.

Ces risques RSE ont été définis et validés fin 2018 autour de six grandes thématiques : le Jeu Responsable, l'Intégrité, les Ressources Humaines, la Solidarité, les Territoires et l'Environnement et sont présentés dans le schéma ci-dessous.



(1) En outre, dans le but d'intégrer les 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU dans sa politique RSE, FDJ a étudié l'impact de ses actions au regard de 13 des 17 ODD, notamment la lutte contre la pauvreté, les inégalités, le blanchiment d'argent et le réchauffement climatique.

En outre, dans le but d'intégrer les Objectifs Développement Durable de l'ONU dans sa politique RSE, FDJ a identifié les principaux ODD auxquels le Groupe contribue à travers ses actions RSE au regard des 169 cibles déclinant les ODD et de la feuille de route définie par la France au travers de l'Agenda 2030 :

Les Objectifs Développement Durable prioritaires pour le Groupe concernent :

- ◆ l'ODD 8 : Travail décent et croissance durable ;
- ◆ l'ODD 10 : Réduction des inégalités ;
- ◆ l'ODD 11 : Villes et communautés durables ;
- ◆ l'ODD 12 : Consommation et production responsables ;
- ◆ l'ODD 13 : Lutte contre les changements climatiques ;
- ◆ l'ODD 15 : Vie terrestre ;
- ◆ l'ODD 16 : Paix, justice et institutions efficaces.

La contribution du groupe FDJ à ces sept ODD est soulignée dans chacun des chapitres de la Déclaration de Performance Extra-Financière (annexe 5) reprenant les principaux enjeux RSE de l'entreprise (Jeu Responsable, intégrité, ressources humaines, solidarité, territoires et environnement).

Jeu Responsable

Voir paragraphe 3.6.3 « Politique de gestion du Jeu Responsable ».

Intégrité

Pour une description des mécanismes de lutte contre la fraude et le blanchiment, la protection des données personnelles, la lutte contre la corruption et la lutte contre les manipulations des compétitions sportives, voir paragraphe 3.6.2 « Description des principaux dispositifs de gestion des risques ».

S'agissant des achats responsables, FDJ est signataire depuis 2014 de la Charte Relations Fournisseurs Responsables de la Médiation Inter-entreprises dans le but de sensibiliser les acteurs économiques aux enjeux des achats responsables et à la qualité des relations clients-fournisseurs. Dans le cadre d'une amélioration continue des pratiques d'achats, FDJ vise l'obtention du label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » décerné par la Médiation des entreprises et le Conseil National des Achats. Le Groupe promeut également les achats auprès d'entreprises qui emploient des personnes en situation de handicap. En 2019, 749 000 € (montant facturé) ont été consacrés à l'achat de prestations auprès d'ESAT (Établissement aux Services d'Aide par le Travail) et d'EA (Entreprises Adaptées) vs 572 541 € en 2018.

Ressources humaines

Le Groupe a identifié cinq principaux enjeux sur le volet social de sa politique RSE :

- ◆ garantir une bonne gestion des compétences avec une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), développée depuis plus de dix ans, visant à garantir l'adéquation entre les compétences des salariés et les compétences nécessaires à la réalisation de sa stratégie. En 2019, FDJ consacre près de 4 % de sa masse salariale à la formation ;
- ◆ promouvoir un dialogue social constructif : au niveau de FDJ, la Direction réunit tous les 15 jours ses trois organisations syndicales pour négocier des accords contribuant à garantir un haut niveau de dialogue social ;

- ◆ renforcer la diversité et l'égalité professionnelle en luttant contre toutes les formes de discrimination. Depuis 2010, FDJ est engagée dans une politique ambitieuse en matière de diversité et d'égalité des chances afin de lutter contre toutes les formes de discrimination.

En 2017, FDJ a renouvelé sa certification diversité et a obtenu pour la première fois le label en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, label délivré tous les quatre ans par l'Afnor. L'écart de salaire a été réduit grâce à un budget spécifique de rattrapage salarial. En 2019, FDJ a obtenu un score de 99/100 (vs 84/100 en 2018) sur le nouvel index « égalité femmes-hommes » instauré par la loi Avenir Professionnel. En 2019, 40,9 % des managers sont des femmes pour 42,9 % de femmes au sein de FDJ SA. Au niveau Groupe, 31,1 % des managers sont des femmes pour 38,2 % de femmes dans le Groupe.

Afin de favoriser la diversité des origines sociales, pilier de la politique Diversité du Groupe, FDJ a reconduit en 2019, pour la quatrième année, son partenariat avec Mozaik RH pour l'aider dans le recrutement de salariés issus de toutes les diversités.

Dans le prolongement de ces actions, FDJ s'est engagé en 2019 dans le cadre du nouveau dispositif PAQTE (Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises) lancé en juillet 2018 par le Président de la République. Ce dispositif s'articule autour de quatre axes : sensibiliser, former, recruter et acheter.

FDJ soutient depuis de nombreuses années l'emploi et la formation des jeunes dans l'entreprise. En 2019, les alternants ont représenté plus de 6 % des effectifs du Groupe.

En matière d'insertion professionnelle des personnes handicapées, le Groupe veille à intégrer de nouveaux salariés en situation de handicap et à maintenir dans l'emploi des personnes dont la santé se dégrade. En 2018, FDJ a employé 5,89 % de personnes en situation de handicap (emplois directs et indirects) et 4,48 % au niveau Groupe. En novembre 2019, FDJ a signé, à l'initiative de Sophie Cluzel, Secrétaire d'État chargée des Personnes Handicapées, le manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique aux côtés d'une centaine d'entreprises françaises. FDJ s'est engagée en faveur de dix mesures parmi lesquelles la mise en œuvre régulière d'actions internes de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes et les discriminations à l'égard des personnes handicapées, la mobilisation de tout nouveau collaborateur autour des enjeux du handicap ou encore l'optimisation de l'accès aux outils d'entreprise, notamment numériques.

- ◆ soutenir la qualité de vie au travail : depuis 2014 FDJ dispose d'un service diversité & qualité de vie au travail dédié qui pilote les actions menées en la matière ;
- ◆ assurer la confiance dans la gouvernance interne en maintenant un niveau d'engagement élevé des salariés mesuré par une enquête du taux d'engagement. Alors que l'entreprise s'est engagée dans des transformations profondes de ses modes de fonctionnement et dans le contexte de l'évolution du capital, l'engagement des collaborateurs demeure très élevé, avec un niveau de 87/100 (la moyenne du benchmark étant de 81/100). Cet indicateur s'articule autour de cinq thématiques : la satisfaction au travail, l'attachement à l'entreprise, la motivation pour en donner plus, la recommandation de l'entreprise comme employeur et la fierté de travailler au sein du Groupe. Ce résultat traduit un socle d'engagement solide des collaborateurs, un attachement fort à l'entreprise et une fierté de travailler pour le groupe FDJ.

Solidarité

Contribution sociétale

FDJ s'est engagée depuis longtemps dans un grand nombre d'actions sociétales.

Créée en 1993, La Fondation d'Entreprise FDJ a pris une nouvelle direction en 2018 et s'engage pour favoriser l'égalité des chances par le jeu dans 2 domaines : l'éducation et l'insertion pour des personnes en difficultés d'intégration, quelles qu'en soient les raisons (handicap, précarité économique, sociale et culturelle...), dans une démarche leur redonnant les clés et la confiance en leur potentiel pour se réinsérer via des programmes ludiques et participatifs (voir paragraphe 6.2.3 « Fondation d'entreprise »).

Après 28 ans d'existence du programme Challenge, FDJ a souhaité faire évoluer son dispositif de soutien aux sportifs de haut niveau, notamment dans la perspective des jeux olympiques et paralympiques de 2024, qui se dérouleront en France. Ce nouvel accompagnement plus ambitieux, offert aux athlètes dans leur préparation olympique et paralympique pour 2022 et 2024, leur permettra de préparer plus sereinement leurs grandes échéances sportives, mais aussi d'anticiper leur reconversion professionnelle. La FDJ Sport Factory, lancée en décembre 2019, sera composée de 27 athlètes élites, dont 11 femmes (soit une représentation de 44 % du programme) pratiquant une discipline individuelle dans un sport olympique ou paralympique, ainsi que d'une pépinière de 30 athlètes espoirs.

FDJ est engagée depuis de nombreuses années en faveur du développement du sport français et de la promotion de ses valeurs notamment en matière d'éthique et de mixité (soutien du sport féminin et du handisport). Dans le prolongement de ses actions, FDJ devient « Partenaire Officiel » des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 à compter du 2^e trimestre 2020, et rejoint ainsi le programme national de partenariat de Paris 2024. Celui-ci s'inscrit dans la continuité de l'engagement de FDJ en faveur de l'organisation de la candidature (depuis 2017), de son soutien aux athlètes français et de son statut de contributeur majeur du sport en France. Le Groupe est également actif auprès des sportifs de haut niveau, via le programme « Challenge » qui soutient de jeunes sportifs à potentiel, à travers des aides financières, un accompagnement à la gestion de carrière, la mise en place de formation et d'aide à la reconversion. Depuis 30 ans, FDJ est également sponsor d'une équipe cycliste (voir paragraphe 5.7.3.3 « Société de Gestion de l'Échappée »), partenaire d'institutions sportives et soutien de grands événements du sport français (UEFA EURO 2016™, Candidature Paris 2024...).

Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie pluriannuelle menée par le Ministère de la Culture en faveur du patrimoine, l'État a adopté le principe d'un financement par des jeux FDJ de la mission « Patrimoine en péril » au profit de la Fondation du Patrimoine. FDJ participe ainsi au financement d'une grande cause nationale.

FDJ est également devenue pour trois ans mécène de la Fondation du Patrimoine (1,4 M€ répartis sur les années 2018, 2019 et 2020) et relaie son appel aux dons.

Dialogue avec les parties prenantes

FDJ entretient depuis de nombreuses années un dialogue permanent et approfondi avec l'ensemble de ses parties prenantes, en particulier issues de la société civile. Ce dialogue s'est notamment structuré et renforcé depuis, au sein d'un

Laboratoire Sociétal mis en place en 2014 et rassemblant une douzaine d'associations et organisations de la société civile (voir paragraphe 3.6.3.2 « La prévention du jeu excessif »).

FDJ participe également à des échanges de bonnes pratiques avec les loteries européennes au sein de l'Association européenne des loteries (European Lotteries) sur les questions de Jeu Responsable et de RSE.

Soutien aux territoires

La vente des produits FDJ représente une activité importante pour les ruralistes et diffuseurs de presse qui composent pour l'essentiel son réseau de distribution. Fidèle à ses plus de 30 000 points de vente, FDJ les accompagne dans leur modernisation (nouveaux équipements et numérisation) et apporte un soutien spécifique aux plus fragiles d'entre eux.

En 2019, la contribution de FDJ au Produit Intérieur Brut (PIB) national a ainsi été évaluée par une étude BIPE à 5,7 Mds€ (vs 5,4 en 2018) et 53 700 emplois ont été créés ou pérennisés sur l'ensemble du territoire national (vs 52 500 en 2018), dont 21 900 (vs 20 350 en 2018) dans le réseau des détaillants, soit plus de 20 % des emplois de la filière bar-tabac-presse en France.

Actions environnementales

Face aux défis du réchauffement climatique et de la dégradation croissante de l'environnement, FDJ est pleinement engagée en vue de réduire son impact environnemental et de contribuer à la transition écologique. Depuis 2008, l'entreprise évalue son Bilan Carbone™ global en suivant la méthodologie fixée par l'ADEME. FDJ a déployé depuis 10 ans des actions qui ont permis de réduire de 8 % ses émissions carbone entre 2007 et 2017 dans un contexte de forte croissance de l'activité. À titre d'illustration, depuis 2012, 100 % des supports de jeux et des tickets de grattage de FDJ sont ainsi imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement (FSC), les tickets de grattage sont constitués à hauteur de 20 % de papier recyclé et l'ensemble des terminaux de prises de jeux et des mobiliers en fin de vie sont recyclés à hauteur de 80 %. L'électricité consommée est également d'origine renouvelable, la chaleur produite par les data centers de FDJ est récupérée pour chauffer les locaux du site de Vitrolles.

FDJ s'est fixée l'objectif de réduire de 20 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) entre 2017 et 2025 sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité. En 2019, cet objectif de réduction des émissions de GES a été approuvé par l'initiative internationale Science Based Targets (SBT)⁽¹⁾ sur la base d'objectifs scientifiques, conformes aux niveaux requis par l'Accord de Paris (limiter la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2 °C).

FDJ est neutre en carbone sur les trois scopes depuis 2019 en compensant les émissions qui n'ont pu être évitées. Cette compensation est réalisée par le financement de projets internationaux de limitation des émissions de carbone certifiés (Gold Standard et/ou VCS – Verified Carbon Standard) pour leur fiabilité, notamment par l'ONU. En complément des projets de compensation carbone à l'étranger, FDJ finance un projet de « Services Écosystémiques FSC Biodiversité » pour préserver la biodiversité en France en restaurant des milieux forestiers français.

Pour rappel, la Déclaration de Performance Extra-Financière en annexe 5 rend compte en détail de la politique RSE, de ses plans d'actions liés aux risques RSE et des résultats obtenus.

(1) L'initiative Science Based Targets est une initiative internationale à but non lucratif, lancée en 2015 lors de la COP 21 organisée à Paris par le Carbon Disclosure Project (CDP), le Pacte Mondial des Nations Unies (UNGC), le WWF et le World Resources Institute. Cette initiative aide les entreprises à fixer et valider leurs objectifs de réduction de gaz à effet de serre en cohérence avec l'objectif général, défini par le GIEC, de limiter la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2 °C à horizon 2100.

Investissements

5.7.1 Investissements significatifs au cours des exercices 2018 et 2019

Le montant total des investissements réalisés par le Groupe s'est élevé à 178,9 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 92,9 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Ces investissements comprennent des acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières,

Le tableau ci-dessous présente le montant des acquisitions d'immobilisations en 2019 et en 2018 :

En millions d'euros	2019	2018
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	67,1	92,9
Acquisitions de titres	111,8	-

L'ordonnance réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard a fixé la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Conformément à la loi Pacte, l'ordonnance précise également qu'une contrepartie financière est due par FDJ à ce titre et que son paiement devra intervenir au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits, amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'État à due concurrence ont été enregistrés dans les comptes au 30 juin 2019. À la date d'arrêt des comptes, et conformément aux échanges avec l'État, la contrepartie financière due était estimée à 380 M€. Ce montant a été confirmé par le Décret Contrôle Étroit du 17 octobre 2019 approuvant le Cahier des Charges, pris après avis conforme de la Commission des participations et des transferts.

Ce montant n'étant pas réglé en date du 31 décembre 2019, il n'apparaît pas comme un investissement de la période dans le tableau de flux de trésorerie du Groupe de l'exercice 2019.

Investissements récurrents

Les investissements récurrents comprennent les achats d'immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires à la poursuite de l'activité dans les mêmes conditions que précédemment. Ils incluent principalement des coûts liés aux équipements de points de vente, des coûts de développements de systèmes informatiques et d'opérations de maintenance de ceux-ci, et dans une moindre mesure des coûts d'équipement de l'entrepôt de distribution, ainsi que des coûts liés à la production télévisuelle.

Ils comprennent également les coûts des projets permettant le développement des différentes BU et ABU du Groupe, de se conformer à la réglementation en vigueur, d'améliorer les capacités des systèmes informatiques et l'efficacité de ces derniers.

qui couvrent des investissements de type récurrents et des investissements de développement stratégique.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles correspondent aux investissements nets des dettes et avances.

Au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018, les investissements récurrents se décomposent comme suit :

- ◆ les investissements incorporels se sont élevés à 31,2 M€ en 2019 et 31,6 M€ en 2018. Ils ont essentiellement porté sur des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi que sur des terminaux de prises de jeux ;
- ◆ les investissements corporels se sont élevés à 35,9 M€ en 2019 et 36,3 M€ en 2018. Ces montants d'investissements représentent essentiellement, des coûts d'acquisition des mobiliers en points de vente, ainsi que des coûts de matériel informatique (serveurs, hébergement).

Investissements de développement stratégique

Les investissements de développement correspondent aux acquisitions stratégiques d'actifs qui accroissent les capacités du Groupe.

Ainsi, le Groupe a décidé d'implanter son siège social à Boulogne-Billancourt, de manière à regrouper les salariés de différents sites et améliorer l'efficacité opérationnelle et financière ; les coûts de cette acquisition et de l'aménagement corrélatif se sont élevés à 25 M€ en 2018.

Enfin, FDJ Gaming Solutions, filiale de FDJ, a annoncé le 24 juin 2019 avoir réalisé l'acquisition de Sporting Group, dont les actifs et le savoir-faire B2B en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque au niveau mondial sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international »). Cette acquisition a été faite pour un montant de 103 millions de GBP, soit 116 M€. Les décaissements relatifs à cette opération se sont élevés à 112 M€. Afin de financer l'acquisition et le refinancement, le Groupe a souscrit le 15 mai 2019 un emprunt de 100 M€, octroyé par un pool de banques (Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale), le solde étant financé par fonds propres.

5.7.2 Investissements significatifs en cours ou ayant fait l'objet d'engagements fermes de la part des organes de direction

FDJ a annoncé le 25 novembre 2019 la signature d'un contrat en vue de l'acquisition, auprès d'Idinvest Partners, de Bimedia, éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente.

Cette acquisition permettrait à FDJ d'accélérer le développement de son activité « Paiement et Services », qui s'inscrit dans son plan 2025. FDJ confirme ainsi son engagement à accompagner le développement et la modernisation de son réseau de détaillants, en lui proposant des services à valeur ajoutée.

La finalisation de cette opération est soumise à des conditions suspensives usuelles pour ce type d'opération, notamment à l'approbation de l'Autorité de la concurrence.

5.7.3 Informations relatives aux joint-ventures et participations importantes

5.7.3.1 Contrat relatif à une société commune dénommée Beijing Zhong Cai Printing Co

FDJ Gaming Solutions détenait, au 31 décembre 2019, 37 % ⁽¹⁾ du capital de Beijing Zhong Cai Printing Co, société mixte de droit chinois, ayant pour objet la production et la commercialisation des billets de jeux instantanés ainsi que le transfert de technologie d'imprimerie y afférent. Le solde du capital social est détenu par la loterie chinoise (China Welfare Lottery) et Berjaya Limited (une entité privée de droit malais), à hauteur respectivement de 43 % et de 20 %.

Les relations entre les actionnaires étaient régies par un contrat de société, d'une durée de 25 ans, qui a expiré le 24 novembre 2019 et a été prolongé d'une année. Des discussions sont en cours pour savoir si FDJ conserve sa participation dans le capital de Beijing Zhong Cai Printing Co.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la société.

5.7.3.2 Contrat relatif à la société commune dénommée National Lotteries Common Services

FDJ et Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (loterie portugaise) ont créé, le 22 février 2013, la société française dénommée National Lotteries Common Services (NLCS), qu'ils détiennent à parts égales. NLCS a pour objet la coordination et la fourniture à ses associés de services communs relatifs à l'activité de paris sportifs. Ces services communs, ayant pour objet la mise en commun des compétences et des moyens de FDJ et de Santa Casa da Misericórdia de Lisboa en matière de paris sportifs, sont formalisés au travers de plusieurs contrats de services

conclus entre NLCS, d'une part, et, selon le cas, FDJ, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, ou FDJ Gaming Solutions UK, d'autre part, portant notamment sur des services, de licence et de maintenance concernant l'utilisation des logiciels Advanced Betting Platform et eXclusive Trading services, développés et détenus par FDJ Gaming Solutions UK dans le cadre de l'activité de paris à cotes fixes.

Cette convention a été modifiée en 2019 afin d'étendre le périmètre des services communs à l'activité de loterie.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la société.

5.7.3.3 Société de Gestion de l'Échappée

La Société de Gestion de l'Échappée (SGE) gère depuis 2012 l'équipe cycliste FDJ. Début 2018, FDJ a signé un partenariat avec la société Groupama, qui est devenue co-partenaire de l'équipe rebaptisée « Groupama-FDJ » pour les saisons cyclistes 2018, 2019 et 2020.

Le budget annuel alloué dans le cadre de ce partenariat est variable selon la saison cycliste concernée ; il est de l'ordre de 17 M€ dont 7,5 M€ financés par FDJ (le solde provenant de Groupama et d'autres sponsors parmi lesquels principalement les Cycles Lapière) et constitue la contribution financière maximale des partenaires.

Dans le prolongement de la mise en place de ce nouveau partenariat, l'Association l'Échappée a cédé en décembre 2018, l'intégralité des titres qu'elle détenait au sein de la SGE, de sorte que chacun des co-partenaires détenait, au 31 décembre 2018, 50 % du capital et des droits de vote de la SGE. Ce pourcentage n'a pas évolué depuis.

5.7.3.4 Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA AS)

Lotteries Entertainment Innovation Alliance (LEIA) est une société à responsabilité limitée de droit norvégien, détenue conjointement par Danske Lotteri Spil A / S (Loterie nationale danoise), FDJ, Norsk Tipping AS (Loterie nationale norvégienne) et Veikkaus OY (Loterie nationale finlandaise), chacune détenant, au 31 décembre 2019, 25 % du capital social et des droits de vote ⁽¹⁾.

La société a pour objet de (i) permettre à ses actionnaires d'utiliser une plate-forme commune qui permettra l'hébergement et le partage de jeux de loteries et créera une offre de jeu plus large et efficace en parallèle d'une réduction des coûts et (ii) permettre aux actionnaires de développer de nouveaux jeux bénéficiant des liquidités provenant des activités de jeu hébergées sur la plate-forme.

Elle agit en tant que société de services, principalement destinés à ses actionnaires. La société peut également fournir des services à des tiers, dans le respect des contraintes réglementaires et sous certaines limites contractuelles. Chaque actionnaire décide seul d'offrir les jeux de LEIA dans sa juridiction et reste seul responsable de l'offre de ces jeux à ses joueurs dans le respect des règles applicables. Le champ d'application de LEIA est strictement limité aux types de jeux et aux services associés pour lesquels ses clients, y compris les affiliés, jouissent tous de droits exclusifs dans leurs juridictions respectives.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la société.

(1) Ce pourcentage n'a pas évolué depuis.

5.7.3.5 Services aux Loteries en Europe

Le jeu Euromillions regroupe onze loteries européennes (France, Royaume-Uni, Espagne, Irlande, deux en Belgique, Portugal, Luxembourg, Autriche et deux en Suisse). Euromillions est une coordination de jeux nationaux, de telle sorte que chacune des dites loteries opère sur son propre territoire.

Les onze loteries européennes sont liées par un accord (Lottery Operator Agreement, « LOA »), qui fixe les conditions communes du jeu Euromillions devant être respectées par chacune d'elles (matrice, probabilités, tirages au sort, gains, mises, etc.).

Pour réaliser les opérations communes du jeu Euromillions (le tirage, la centralisation des combinaisons, le calcul des rapports et l'organisation des transferts de fonds entre les opérateurs pour le paiement des lots), il a été créé, en octobre 2003, une société

coopérative à responsabilité limitée de droit belge, dénommée Services aux Loteries en Europe (« SLE »). Le capital de cette société est détenu par les neuf loteries européennes membres du jeu Euromillions ; FDJ en détenait, au 31 décembre 2019, 26,57 % ⁽¹⁾.

D'un point de vue financier, SLE centralise les mises des différentes loteries membres du jeu, calcule chaque rang de gain et procède au rééquilibrage des fonds revenant aux loteries membres en fonction de leur chiffre d'affaires qu'elles représentent au sein de la communauté Euromillions.

En 2019, l'accord sur le jeu Euromillions ainsi que les statuts de SLE ont été révisés pour permettre à SLE de réaliser des prestations de services pour d'autres jeux qu'Euromillions.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la société.

5.8

Facteurs de dépendance

FDJ estime qu'elle n'est pas en situation de dépendance par rapport à un fournisseur ou à un client ni par rapport à un brevet, une licence, un contrat commercial ou financier.

5.9

Marques, brevets et licences

Le portefeuille de droits de propriété intellectuelle et industrielle du Groupe est un portefeuille de marques, de noms de domaine, de brevets et de dessins et modèles très riche. Les dépôts sont effectués principalement en France, avec quelques spécificités concernant l'activité du Groupe à l'international pour laquelle FDJ dépose ponctuellement des marques à l'étranger.

5.9.1 Marques et licences de marques

Les marques du Groupe, au premier rang desquelles FDJ et Loto® sont des marques à très forte notoriété et représentent un enjeu pour la communication et la reconnaissance du Groupe. FDJ attache une grande importance au choix des marques attachées à ses jeux. Le nom et le graphisme de tout nouveau jeu font l'objet d'un travail conjoint approfondi des équipes loterie ou paris sportifs (selon le cas) en charge de la création et du développement des jeux, de la Direction commerciale et de la Direction juridique. Les marques sont la plupart du temps développées en interne par les équipes loterie ou paris sportifs. Certains noms sont parfois proposés de manière plus ponctuelle par des agences de communication, avec lesquelles FDJ a des

accords concernant le dépôt des marques. Les marques des jeux du Groupe contiennent des marqueurs forts souvent basés sur l'humour (voir paragraphe 5.4.1.3 « Activation : la promotion de l'offre de jeux auprès du plus grand nombre »). De plus, le Groupe procède à une veille permanente des marques déposées par des tiers, afin de pouvoir réagir si une marque déposée venait à lui porter préjudice.

Dans ce contexte, FDJ a fait le choix de détenir ses marques et leurs déclinaisons et de s'appuyer de manière ponctuelle sur des contrats de licences pour développer des jeux à thèmes au sein de ses différentes gammes de jeux.

5.9.1.1 Marques déposées par le Groupe

Le Groupe a déposé 670 marques françaises, 73 marques au niveau de l'Union Européenne et 133 marques auprès de l'OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle) ou à l'étranger auprès des Offices nationaux des différents pays. La plupart des marques sont déposées au minimum dans les classes 9 (logiciels de jeux), 16 (produits de l'imprimerie), 28 (jeux) et 41 (divertissement, activités sportives et culturelles, services de jeux d'argent).

Les jeux commercialisés par le Groupe sont le plus souvent déposés sous forme de logo. FDJ est également titulaire de la marque ombrelle illiko® utilisée pour son offre de jeux de hasard avec un résultat immédiat.

(1) Ce pourcentage n'a pas évolué depuis.

5.9.1.2 Marque Loto®

Loto® est une marque phare de FDJ, qui est titulaire de nombreuses marques Loto® (verbales et semi-figuratives) et accorde une attention très particulière à leur protection.

FDJ était titulaire de la marque verbale Loto® depuis 1983. Après plusieurs procédures judiciaires, FDJ a dû procéder en 2002 à un nouveau dépôt de la marque verbale Loto® notamment pour désigner des jeux et des services de jeux d'argent en limitant son libellé aux produits et services « non en relation avec le loto traditionnel ». Conscient de l'importance de cette marque mais également de son caractère générique, FDJ a mis en place une stratégie particulière de protection de cette marque, permettant de défendre et préserver le territoire exclusif d'exploitation de la marque dans le domaine des jeux d'argent et de hasard.

5.9.1.3 Surveillance et défense des marques FDJ

FDJ est très active dans la défense de ses marques. Les principales marques du Groupe font l'objet d'une surveillance bimensuelle, permettant la détection des dépôts de marques par des tiers qui seraient proches des siennes.

Ceci a permis, par exemple, en 2018, de répertorier 285 marques similaires déposées par des tiers. Parmi ces 285 marques, FDJ a décidé d'agir contre 117 d'entre elles, qui présentaient des risques sur l'activité, les autres n'étant pas directement liées au secteur d'intérêt de la société. Les différentes actions engagées peuvent déboucher sur des lettres d'engagements ou accords de coexistence, la limitation de la marque, le retrait de la marque ou une décision d'opposition. Par exemple, en 2018, FDJ a obtenu la limitation de 40 marques litigieuses et le retrait de 8 marques litigieuses.

5.9.1.4 Licences

FDJ a conclu deux types de licences : (i) des licences de long terme, et (ii) des licences de courte durée lui permettant de lancer des jeux à thème, portant sur des marques et à des univers connus du grand public ou des initiés.

Licences de long terme

- ◆ FDJ bénéficie d'une licence exclusive d'usage et d'exploitation de la marque JOKER et de la marque JOKER+® pour le territoire français ainsi que Monaco, jusqu'en 2027. La première licence de cette marque avait été concédée à FDJ en 1999.
- ◆ FDJ bénéficie d'une licence exclusive d'usage et d'exploitation de la marque Euromillions pour le territoire français depuis 2004 et jusqu'à la fin de l'accord conclu entre les différentes loteries européennes pour exploiter le jeu Euromillions.

Licences de court terme

- ◆ FDJ a conclu plusieurs licences avec les groupes TF1 et Endemol. Après les licences ayant permis de lancer les tickets à gratter

« Koh-Lanta » en 2015 et « The Voice » en 2016, FDJ a conclu en janvier 2019 une licence avec TF1 Licences, filiale de TF1 Entertainment, et Endemolshine production, lui permettant de lancer le ticket à gratter « THE WALL », commercialisé durant environ 9 mois dans les points de vente FDJ. Le ticket « THE WALL » s'inspire des codes du plateau de l'émission éponyme.

- ◆ FDJ a également conclu plusieurs licences avec l'éditeur de jeux Asmodee Digital. En octobre 2018, FDJ a ainsi conclu un contrat de licence lui permettant d'exploiter, sur fdj.fr et sur l'application mobile FDJ, le jeu numérique « Harald ». Harald est à l'origine un jeu de cartes mêlant pouvoir et influence qui se déroule dans un univers médiéval-fantastique. « Harald » s'ajoute à 6 autres jeux issus du partenariat avec Asmodee Digital.
- ◆ En 2018, FDJ s'est vu confier, jusqu'au 3 mars 2023, le droit d'utiliser, de reproduire et de représenter à titre exclusif pour les jeux de loterie et de hasard en France métropolitaine, DROM, COM et Monaco la marque semi-figurative Quitte ou Double. Ce jeu est un jeu de loterie instantanée commercialisé sous forme de ticket à gratter de la gamme illiko® avec une partie digitale (voir paragraphe 5.4.1.2 « Loterie numérisée »).

5.9.2 Noms de domaine

Parmi les noms de domaines déposés par le Groupe, les plus importants sont déposés avec les extensions.com.fr et.net.

Les noms de domaines du Groupe sont tous réservés et hébergés par le même prestataire. Leur renouvellement est automatique d'année en année sauf contrordre de FDJ dans le délai de 30 jours avant la date d'échéance.

FDJ effectue également une surveillance des noms de domaines déposés par des tiers et contenant des marques FDJ. Des actions sont régulièrement menées contre les noms de domaines litigieux détectés.

5.9.3 Dessins et modèles

Le Groupe dépose peu de dessins et modèles. Le seul significatif est le maillot de l'équipe cycliste Groupama FDJ, déposé en France le 16 mars 2018 auprès de l'Union Européenne le 26 juin 2018, dans la classe 0202.

5.9.4 Brevets

Le Groupe a déposé une vingtaine de brevets, en France et à l'étranger.

6

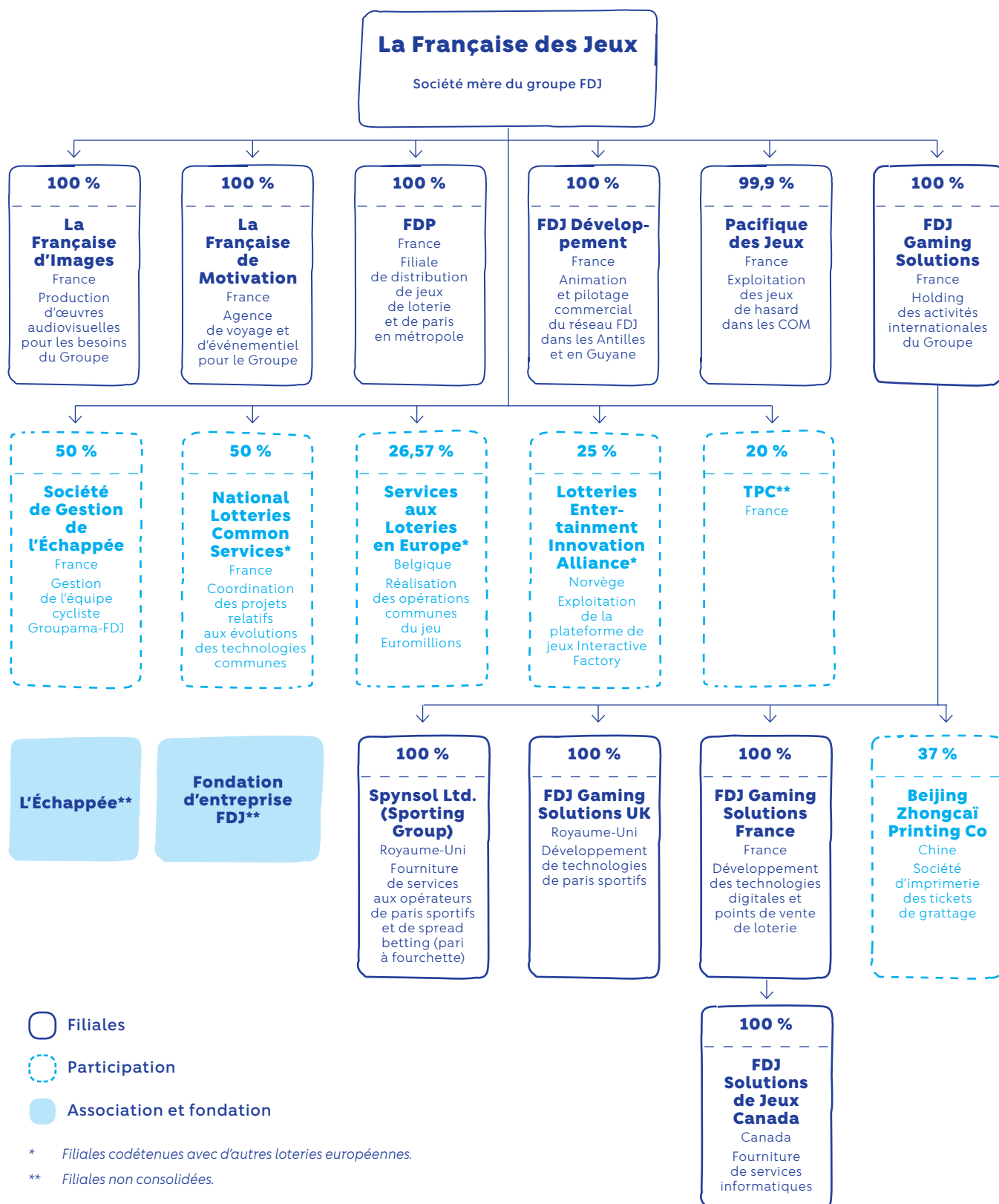
Structure organisationnelle

6.1 Organigramme simplifié du Groupe à la Date du Document d'Enregistrement Universel	86
6.2 Filiales et participations	87
6.3 Principaux flux intra-groupes	89

6.1

Organigramme simplifié du Groupe à la Date du Document d'Enregistrement Universel

Figure ci-dessous l'organigramme simplifié du Groupe, hors filiales de Spynsol Ltd. (Sporting Group) (les pourcentages sont des pourcentages en capital et en droits de vote).



6.2

Filiales et participations

6.2.1 Liste des filiales directes et indirectes

Les filiales directes et indirectes de la société à la Date du Document d'Enregistrement Universel sont décrites ci-après (à l'exception de FDJ Solutions de Jeux Canada et de Synpsol, les pourcentages de participation ci-dessous sont donnés à la date du 31 décembre 2019 et n'ont pas évolué depuis) :

- ◆ *La Française d'Images*, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 121 rue d'Aguesseau 92643 Boulogne-Billancourt Cedex, a pour objet la production d'œuvres audiovisuelles de toute nature, principalement pour les besoins internes de la maison mère (tirages Loto® et Euromillions, KENO Gagnant à vie ; ainsi que la réalisation de films pour des séminaires...) et a également en charge la gestion des décors des émissions produites par FDJ. Elle est de fait en relation avec toutes les loteries partenaires d'Euromillions. En 2019, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 12,1 M€ ;
- ◆ *La Française de Motivation*, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, est une agence de voyages, conseil en tourisme d'affaires. Elle organise notamment des voyages et événements destinés aux gagnants et au réseau de distribution du groupe FDJ (soit un produit intra-groupe de 9,9 M€ en 2019 contre 8,3 M€ en 2018), son principal client. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 10,3 M€ en 2019, en hausse de plus de 12 % par rapport à 2018 ;
- ◆ *FDP*, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt est la filiale de distribution de jeux de loterie et de paris en métropole. Créée en 2013 de la fusion de 14 sociétés de distribution, elle a récemment repris près de 60 secteurs anciennement exploités par les courtiers-mandataires et développe la relation avec les points de vente qui collectent à la date de ce Document d'Enregistrement Universel deux tiers des mises du Groupe (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution »). Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 72,9 M€ en 2019, contre 75,7 M€ en 2018 ;
- ◆ *FDJ Développement*, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, a pour activités l'animation et pilotage commercial du réseau FDJ dans les Antilles et en Guyane. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 2,1 M€ en 2019, stable par rapport à 2018. Les commissions versées par FDJ au titre des prestations effectuées par FDJ Développement ont été de 2,1 M€ en 2019, stables par rapport à l'exercice précédent ;
- ◆ *Pacifique des Jeux*, société dont le siège social est situé en Polynésie française, détenue à 99,9 % par FDJ (le solde faisant l'objet de prêt de consommation au profit de salariés) exploite les jeux de hasard du Groupe dans les communautés d'outre-mer. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 7,4 M€ (dont 7,3 M€ de commissions versées par FDJ dont le taux diffère par type de jeux) en 2019 contre 6,4 M€ en 2018 ;
- ◆ *FDJ Gaming Solutions*, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, est la société holding des activités « International » du Groupe. Ses missions sont de développer les technologies stratégiques cœur de métier du groupe FDJ et de porter la commercialisation des Services B2B à l'international. En tant que holding, elle ne réalise pas de chiffre d'affaires. FDJ Gaming Solutions détient elle-même des participations dans les sociétés suivantes :
 - *FDJ Gaming Solutions UK*, société de droit anglais détenue à 100 % par FDJ Gaming Solutions acquise en mars 2010 (dont le siège social est situé 140 Fenchurch Street - 5th Floor - London - England - EC3M 6BL), qui a en charge le développement de la technologie des paris sportifs du Groupe, tant au sein du Groupe qu'au profit de sociétés tierces étrangères. Voir paragraphe 5.7.3.2 « Contrat relatif à la société commune dénommée National Lotteries Common Services ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 15 M€ (dont 8,2 M€ avec les entités du Groupe) en 2019 contre 12,9 M€ (dont 6,2 M€ avec les entités du groupe) en 2018,
 - *FDJ Gaming Solutions France*, société de droit français détenue à 100 % par FDJ Gaming Solutions (dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt), qui a en charge le développement des technologies digitales et points de vente de loterie au sein du Groupe et au profit de sociétés tierces étrangères. Voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 22,9 M€ (dont 20,4 M€ avec les entités du Groupe) en 2019 contre 20,7 M€ (dont 18,2 M€ avec les entités du Groupe) en 2018. FDJ Gaming Solutions France détient elle-même 100 % de :
 - *FDJ Solutions de Jeux Canada*, société de droit québécois constituée en mai 2019, détenue à 100 % par FDJ Gaming Solutions (dont le siège social est situé 511-625 avenue du Président Kennedy, Montréal (Québec), H3A1K2 Canada) qui a en charge la fourniture de services informatiques.
 - *Spynsol (Sporting Group)*, société de droit anglais acquise en mai 2019 (dont le siège social est situé Gateway House - Milverton Street - London - England - SE11 4AP), basée au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, au Canada et en Suède, qui a pour activités (i) la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs et (ii) le spread betting, ou pari à fourchette et le trading en propre, activité qui ne sera pas poursuivie. Voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international ». Depuis son acquisition fin mai 2019, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 20,2 M€.

6.2.2 Liste des participations

Les sociétés dans lesquelles FDJ détient à la Date du Document d'Enregistrement Universel les participations significatives suivantes sont :

- ◆ *Société de Gestion de L'Échappée (« SGE »)*, société détenue pour moitié par FDJ et Groupama, qui est en charge de la gestion de l'équipe cycliste Groupama-FDJ. Voir paragraphe 5.7.3.3 « Société de Gestion de L'Échappée ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 19,1 M€ en 2019 contre 16,9 M€ en 2018 ;
- ◆ *Beijing Zhongcāi Printing Co (« BZP »)*, société de droit chinois détenue à 37 % par FDJ Gaming Solutions, qui imprime des tickets de jeux de grattage. Voir paragraphe 5.7.3.1 « Contrat relatif à une société commune dénommée Beijing Zhongcāi Printing Co. » ; des discussions sont en cours pour savoir si FDJ conserve sa participation dans le capital de BZP ;
- ◆ *National Lotteries Common Services*, société de droit français détenue à parts égales avec Santa Casa da Misericordia de Lisboa, la loterie portugaise, qui a en charge la coordination des projets relatifs aux évolutions des technologies communes. Voir paragraphe 5.7.3.2 « Contrat relatif à la société commune dénommée National Lotteries Common Services ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 8,4 M€ en 2019 en hausse de 3,3 % par rapport à 2018 ;
- ◆ *Services aux Loteries en Europe*, société de droit belge détenue à 26,57 % par FDJ, qui réalise les opérations communes à FDJ et aux neuf autres loteries européennes du jeu Euromillions (Camelot – Angleterre, Loterias y Apuestas del Estado – Espagne, An Post National lottery company – Irlande, LNL Services – Belgique, Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericordia de Lisboa – Portugal, Osterreichische Lotterien GmbH – Autriche, Loterie de la Suisse Romande – Suisse, Swisslos Interkantonale Landeslotterie – Suisse, Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte – Luxembourg). Voir paragraphe 5.7.3.5 « Services aux Loteries en Europe ». Elle a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 5,1 M€ en hausse de 14,6 % par rapport à 2018 ;
- ◆ *Lotteries Entertainment Innovation Alliance (LEIA)*, société de droit norvégien créée le 1^{er} octobre 2018, détenue à parts égales par FDJ, Danske Lotterie Spile (Danemark), Norsk Tipping (Norvège) et Veikkaus (Finlande) et qui exploite la plate-forme de jeux Interactive Factory. Voir paragraphe 5.7.3.4 « Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA AS) ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 2,6 M€ en 2019.

6.2.3 Fondation d'entreprise FDJ

FDJ a constitué le 6 janvier 1993 La Fondation d'Entreprise FDJ.

Pour répondre aux évolutions de la société française et aux nouveaux défis du Groupe, La Fondation d'Entreprise FDJ a changé son objet en 2017 et s'engage désormais pour favoriser l'égalité des chances par le jeu sous toutes ses formes, en ligne avec les valeurs de FDJ. Elle soutient des projets d'intérêt général destinés à des personnes en difficulté, quelles qu'en soient les raisons (handicap, précarité économique, sociale ou culturelle), afin qu'elles puissent réaliser leur potentiel et exprimer leurs talents. Elle favorise des projets à dimension ludique, collaborative ou (ré) créative en priorité dans les domaines de l'éducation et l'insertion dans la société et s'attache à accompagner des projets innovants dans une dynamique de co-construction et d'essaimage sur le territoire français et à mesurer leur impact social.

Elle dispose d'une dotation maximum de 18 M€ sur le quinquennat 2018-2022.

En 2019, elle a organisé son 1^{er} forum des associations dans les locaux FDJ et participe pour la 1^{re} fois au mouvement mondial Giving Tuesday, qui fait appel à la générosité de chacun (engagement, temps, achats solidaires...).

Plus de 90 projets associatifs ont bénéficié du soutien de la Fondation FDJ.

6.2.4 Association L'Échappée

L'Association L'Échappée a constitué la Société de Gestion de L'Échappée (voir paragraphe 5.7.3.3 « Société de Gestion de L'Échappée ») en application de l'article L. 122-2 3° du Code du Sport.

L'Association a cédé, le 6 décembre 2018, l'intégralité de ses actions de la Société de Gestion de L'Échappée qui, à la Date du Document d'Enregistrement Universel, est détenue à parité par FDJ et Groupama.

L'Association L'Échappée, affiliée à la Fédération Française de Cyclisme, a pour objet notamment de promouvoir la pratique du sport cycliste en général ainsi que (i) l'établissement des règles éthiques et le contrôle moral du respect de ces règles, (ii) la gestion éventuelle de toutes les activités liées au sport cycliste amateur et (iii) l'obtention et la gestion des licences individuelles des membres de l'équipe cycliste Groupama-FDJ.

6.3

Principaux flux intra-groupes

Les principaux flux financiers intra-groupe correspondent aux flux résultant des conventions intra-groupes résumées ci-après :

6.3.1 Convention d'omnium

FDJ a conclu le 13 janvier 2015 une convention d'omnium lui permettant de gérer la trésorerie du Groupe en centralisant les besoins et les excédents de trésorerie de ses filiales.

6.3.2 Convention d'intégration fiscale

FDJ forme avec certaines filiales détenues directement à plus de 95 % (FDP, FDJ Développement, La Française d'Images, La Française de Motivation et FDJ Gaming Solutions) un groupe d'intégration fiscale tel que défini par les articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

6.3.3 Convention de prestation de services

FDJ fournit aux filiales concernées des prestations de conseil, de l'assistance et du savoir-faire en matière financière, juridique et d'achats. En contrepartie des prestations effectuées par FDJ, celle-ci perçoit une rémunération forfaitaire calculée à partir du dernier taux journalier moyen interne connu majoré d'un taux de marge pour les filiales fiscalement non intégrées. Elle est renouvelable par tacite reconduction pour des périodes d'un an.

Cette convention, à effet au 1^{er} janvier 2018, concerne les filiales suivantes : FDP, National Lotteries Common Services, FDJ Gaming Solutions, Pacifique des jeux, Société de Gestion de L'Échappée, La Française de Motivation, La Française d'Images, FDJ Gaming Solutions France et FDJ Développement.

Par ailleurs, dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, FDJ a consenti le 30 mai 2019 un prêt à FDJ Gaming Solutions et FDJ Gaming Solutions a consenti un prêt en livres sterling à Spynsol. Au 31 décembre 2019, le prêt consenti par FDJ à FDJ Gaming Solutions était de 54,3 M€ (contre-valeur de 46,2 m£) et le prêt consenti par FDJ Gaming Solutions à Spynsol était de 40,5 M£ (contre-valeur de 47,6 M€).

7

Examen de la situation financière et du résultat

7.1	Présentation générale	92
7.2	Analyses des résultats pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	110

Les lecteurs sont invités à lire les informations qui suivent relatives aux résultats du Groupe conjointement avec les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils figurent en Annexe 1 du Document d'Enregistrement Universel.

Les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et interprétées par l'*IFRS Interpretations Committee* et le *Standard Interpretations Committee*.

Le rapport d'audit des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 figure en Annexe 2 du Document d'Enregistrement Universel.

Les chiffres indiqués en millions d'euros dans les tableaux et analyses figurant dans cette section ont été arrondis. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme des chiffres arrondis séparément. De même, la somme des pourcentages, calculés à partir de chiffres arrondis, peut ne pas correspondre à 100 %.

7.1

Présentation générale

7.1.1 Introduction

Le Groupe est le premier acteur des jeux d'argent et de hasard en France (avec plus de 50 % du PBJ français en 2019) ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ (source : FDJ et H2 Gaming Capital 2018). Il exerce deux activités principales et historiques : les jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) et les paris sportifs, tous deux commercialisés en points de vente et en ligne. FDJ bénéficie de droits exclusifs sur l'ensemble des jeux de loterie (en points de vente et en ligne) et sur les paris sportifs en points de vente ainsi que d'un agrément sur les paris sportifs en ligne.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a enregistré 17,2 Mds€ de mises et a réalisé un chiffre d'affaires de 2 Mds€, ainsi qu'un EBITDA de 346 M€. 13,7 Mds€ des mises (soit 79 % des mises), proviennent de la loterie et 3,5 Mds€ (soit 21 % des mises) proviennent des paris sportifs. Les mises numérisées (y compris les prises de jeux numérisées en points de vente) ont représenté 3,4 Mds€ en 2019, soit 20 % des mises globales en

2019, contre 15 % en 2018 (en hausse de 39 % par rapport à 2018). En ligne, FDJ compte plus de 7 millions de visiteurs en moyenne par mois.

Afin de renforcer la résilience de son modèle économique, le Groupe met également en œuvre une stratégie de développement axée sur trois activités adjacentes : (i) une offre de services à destination de clients professionnels (B2B) et privés (B2C) sur les segments de la loterie et des paris sportifs à l'international, qui s'appuie sur la maîtrise de ses technologies cœur de métier, (ii) des prestations de paiement et services à destination des détaillants et du grand public, en capitalisant notamment sur son réseau de distribution et en valorisant ses actifs technologiques, et (iii) l'exploration de nouveaux segments du divertissement (eSport et nouveaux concepts de divertissement) en s'appuyant sur la légitimité acquise par FDJ dans le secteur des jeux.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les activités en développement ont représenté un chiffre d'affaires de 36 M€.

7.1.1.1 Informations financières consolidées sélectionnées sur 2 ans

En millions d'euros	2019	2018
Mises	17 239,5	15 817,0
Part revenant aux gagnants	- 11 698,6	- 10 697,5
% TRJ	67,9 %	67,6 %
Produit Brut des Jeux	5 540,9	5 119,6
% PBJ	32,1 %	32,4 %
Prélèvements publics	- 3 498,0	- 3 261,8
% PP	20,3 %	20,6 %
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	- 127,8	- 83,4
Autres produits paris sportifs	9,7	0,0
Produit Net des Jeux	1 924,8	1 774,3
% PNJ	11,2 %	11,2 %
Produit des autres activités	30,8	28,3
Chiffre d'affaires	1 955,6	1 802,6
Coût des ventes	- 1 191,0	- 1 100,5
Coûts marketing et communication	- 330,4	- 277,1
Coûts administratifs et généraux	- 173,1	- 175,1
Autres produits/charges d'exploitation	- 9,1	1,2
Résultat opérationnel courant	252,0	251,1
Résultat opérationnel	188,7	256,7
Résultat financier	20,6	- 1,5
Résultat avant impôt	211,3	256,0
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	133,0	170,4

En millions d'euros	2019	2018
Résultat opérationnel courant	252	251
Dotations nettes aux amortissements	- 94	- 64
EBITDA	346	315

7.1.1.2 Base de préparation des états financiers consolidés et présentation

Principes comptables

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2019 sont identiques à ceux détaillés dans les notes annexes aux états financiers concernés figurant en Annexes 1 du Document d'Enregistrement Universel.

La norme IFRS 16 « Contrats de location » a une incidence de 33 M€ sur l'actif et le passif au 1^{er} janvier 2019, liée à la constatation des droits d'utilisation et des passifs locatifs, relatifs à des biens immobiliers.

Principales variations de périmètre

Acquisition de Sporting Group

FDJ, à travers sa filiale FDJ Gaming Solutions, a finalisé le 30 mai 2019 l'acquisition de 100 % du capital de Spynsol (aussi mentionnée sous le nom de Sporting Group), intégrée globalement, au même titre que l'ensemble des sociétés détenues par elle.

Ce Groupe exerce deux activités en lien avec la stratégie du groupe FDJ :

- ◆ la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs (B2B) : vente de services de pricing et de Risk Management auprès d'opérateurs de paris sportifs ;
- ◆ l'offre B2C (aux particuliers) de paris sportifs décomposée entre :
 - une offre « spread » proposée en Angleterre et en Irlande par Sporting Index qui détient 70 % de part de marché au Royaume-Uni,
 - une offre de paris sportifs classiques (« fixed odds »).

Les actifs et le savoir-faire B2B de Sporting Group en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe. Situé au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, au Canada et en Suède, Sporting Group emploie plus de 300 salariés. Cette acquisition permet au Groupe de renforcer son offre B2B dans les services aux opérateurs de paris sportifs et d'accélérer son développement à l'international. Ces services comprennent la gestion du cycle de vie des événements, des cotes en continu avec la gestion des données relatives à l'état des matchs ainsi que la gestion du

risque. Dans le cadre de ces activités, Sporting Group est titulaire d'une licence obtenue auprès de la UK Gambling Commission en Grande-Bretagne et de la Financial Conduct Authority (pour le spread betting).

Par ailleurs, Sporting Group opère une activité de trading en propre considérée comme non stratégique par FDJ, qui ne sera pas poursuivie (voir Annexe 1 Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2019 - Notes 1.3.2 Opérations de croissance externe et 4.2.3 Autres produits et charges opérationnels).

Acquisition de Bimedia

FDJ a signé le 25 novembre 2019 la signature d'un contrat en vue de l'acquisition auprès d'Idinvest Partners de Bimedia, éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente.

Cette acquisition permettrait à FDJ d'accélérer le développement de son activité « Paiement et Services » qui s'inscrit dans son plan 2025. FDJ confirme ainsi son engagement à accompagner le développement et la modernisation de son réseau de détaillants, en lui proposant des services à valeur ajoutée.

La finalisation de cette opération est soumise à des conditions suspensives usuelles pour ce type d'opération, notamment à l'approbation de l'Autorité de la Concurrence.

Évolution du pourcentage de contrôle de la Société de Gestion de l'Échappée (SGE)

Le 6 décembre 2018, Groupama a acquis 50 % de SGE. Cette cession n'a donné lieu à aucune plus ou moins-value de cession. Depuis cette opération, SGE est contrôlée conjointement par Groupama et FDJ, ce qui signifie qu'elle est consolidée par mise en équivalence et non plus par intégration globale. Dès lors, son compte de résultat n'est plus repris ligne à ligne dans celui du Groupe comme c'était le cas auparavant, mais sur une ligne spécifique du compte de résultat « Quote-part dans le résultat net des coentreprises ». Au 31 décembre 2018, la contribution de SGE au chiffre d'affaires du Groupe était de 9 M€ ; sa contribution à l'EBITDA était de - 1 M€.

7.1.1.3 Information sectorielle

La société a choisi de retenir trois segments opérationnels pour les besoins de son reporting ; ces segments correspondent à ceux présentés en information sectorielle dans le cadre de la norme IFRS 8 :

- ◆ la BU (ou Business Unit) loterie, qui regroupe les activités liées aux jeux instantanés et de tirage ;
- ◆ la BU (ou Business Unit) paris sportifs, qui regroupe les activités de paris sportifs en points de vente (activité sous droits exclusifs) et en ligne (activité en concurrence) ;
- ◆ les *Acceleration Business Units* (ou ABU) qui regroupent les activités en développement, dont les activités à l'international, dont la contribution aux résultats de FDJ est encore peu significative.

Le Groupe présente également la Holding, qui regroupe les coûts centraux (coûts des fonctions support, charges liées aux bâtiments et coûts associés), et dans une moindre mesure les coûts liés à la marque FDJ (campagnes de publicité liées à la marque FDJ, partenariats Groupe), ainsi que les activités de sponsoring (incluant en 2018 la Société de Gestion de l'Échappée – SGE, qui gère l'équipe cycliste ⁽¹⁾).

Chacun des segments a ses propres revenus et coûts directs. Ils supportent également des coûts indirects liés à des natures de charges non directement imputables par segment (principalement les coûts des équipements point de vente et frais de personnel de la fonction commerciale...). Ces coûts représentent moins de 20 % du total des coûts de ces segments, et sont répartis sur la base de clés établies à partir d'inducteurs opérationnels permettant d'attribuer la consommation de ressources par activité.

Le principal décideur opérationnel, la Présidente directrice générale et le Directeur général délégué suivent, pour chacun de ces segments, la marge contributive qui constitue un des principaux indicateurs cash de performance opérationnelle du Groupe. Elle se calcule par différence entre le chiffre d'affaires des segments retraité des coûts des ventes et des coûts marketing & communication (hors amortissements) qui leur sont attribuées.

Les BU loterie et paris sportifs sont chacune sous la responsabilité d'un seul directeur et les choix d'affectation des ressources au sein de leur BU relèvent de leur responsabilité. Le principal décideur opérationnel prend ses décisions sur la BU dans sa globalité, et non pas en fonction du canal de distribution.

Sur la loterie, l'amélioration de la rentabilité reste largement liée à l'évolution des mises de chaque gamme : c'est la raison pour laquelle FDJ analyse ses mises et l'impact associé sur le PNJ par gamme de jeux. En revanche, l'assiette de charges affectée à la loterie (hors rémunération des intermédiaires de ventes) est essentiellement composée de coûts fixes qui ne varient pas proportionnellement à l'évolution des mises (voir paragraphe 7.1.3.7 « Charges d'exploitation »).

7.1.2 Principaux facteurs ayant une influence significative sur les résultats du Groupe

Certains facteurs clés ainsi que certains événements passés et opérations ont eu, et pourraient continuer à avoir ou auront à l'avenir, une incidence sur les activités, les résultats du Groupe présentés ci-dessous et ses résultats futurs. Les facteurs de risques susceptibles d'avoir une incidence sur l'activité du Groupe sont décrits au chapitre 3 « Facteurs de risques ». Les principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe ainsi que ceux qui auront une influence à l'avenir dans le nouveau contexte réglementaire à partir du 1^{er} janvier 2020 comprennent :

7.1.2.1 Le contexte réglementaire

FDJ exploite ses activités dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, un secteur fortement régulé et contrôlé, qui relève d'un principe général de prohibition, assorti de dérogations encadrées (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

Dans ce contexte, et en application de ces dérogations, FDJ est titulaire de droits exclusifs pour ses activités de jeux de loterie (tirage et instantané) commercialisés en points de vente et en ligne et de paris sportifs commercialisés en points de vente et exerce, depuis l'entrée en vigueur de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne, ses activités de paris sportifs en ligne dans un cadre ouvert à la concurrence d'autres opérateurs.

(1) Groupama a acquis 50 % de SGE le 6 décembre 2018 (voir paragraphe 5.7.3.3 « Société de Gestion de l'Échappée »).

La loi Pacte, tout en confortant le périmètre des droits exclusifs d'exploitation de FDJ sur les jeux de loterie commercialisés en points de vente et en ligne et sur les paris sportifs commercialisés en points de vente, a opéré une profonde refonte du cadre de régulation applicable au secteur des jeux d'argent et de hasard. La loi Pacte a notamment modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution, qui sera applicable à compter du 1^{er} janvier 2020. Elle a par ailleurs prévu la clôture à compter du 1^{er} janvier 2020 des fonds de contrepartie, fonds permanent et fonds de réserve, dont les sommes devront être reversés à l'État avant une date fixée par décret et au plus tard le 30 décembre 2022.

Le nouveau système de couverture des risques de contrepartie des jeux de loterie, notamment assurantiels, effectif au 1^{er} janvier 2020, a conduit à supprimer les fonds de contrepartie, qui ont été transférés dans le fonds permanent, et le plafond du fonds permanent est passé de 0,5 % des mises sur l'exercice 2018 à 0,005 % des mises sur l'exercice 2019. L'effet combiné de ces deux facteurs a conduit à la constatation d'un excédent du fonds permanent au 31 décembre 2019 de 311 M€, sur lequel un acompte de 265 M€ a été réglé. Le montant des fonds restant à rétrocéder à l'État est reclassé en dettes financières et s'élève à 104 M€ au 31 décembre 2019. Voir chapitre 8.1.1.3 « Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 et seront restitués à l'État par application de l'article 138 de la loi Pacte ».

Enfin, l'ordonnance, prise en application de la loi Pacte a fixé la durée d'exploitation par FDJ des droits exclusifs à 25 ans et a précisé qu'une contrepartie financière était due par FDJ à ce titre, dont le paiement interviendra au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'État à due concurrence ont été enregistrés dans les comptes au 31 décembre 2019.

Le décret en Conseil d'État du 17 octobre 2019 approuvant le cahier des charges a fixé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, le montant de la contrepartie financière due par la société à 380 M€. L'amortissement sur l'exercice 2019 s'élève à 9,3 M€ et est comptabilisé en autres charges d'exploitation.

Cadre réglementaire jusqu'au 31 décembre 2019

TRJ et PNJ

Dans cet environnement très régulé, le législateur a établi une répartition du montant des mises entre les joueurs, la couverture des risques dits « de contrepartie » pour certains jeux, les finances publiques et FDJ.

Depuis 2016, l'État a fixé une structure de rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux qui est différenciée par tranche de TRJ :

	2019	2018
TRJ < 65 %	12,6 %	12,6 %
65 % ≤ TRJ < 70 %	11,3 %	11,3 %
70 % ≤ TRJ < 75 %	10,9 %	10,9 %
TRJ ≥ 75 %	10,1 %	10,1 %

Le Taux de Retour aux Joueurs (« TRJ »), correspondant à la part des mises affectées aux gagnants, est fixé aux termes d'un arrêté de répartition des mises en date du 9 mars 2006, modifié pour les jeux sous droits exclusifs, et par un décret d'application de la loi du 12 mai 2010 pour les paris sportifs en ligne, signés par le Ministre chargé du Budget. Cette part applicable aux exercices présentés dans le Document d'Enregistrement Universel varie selon les gammes de jeux (ensemble de jeux regroupés en fonction des caractéristiques qu'ils partagent et auxquelles s'appliquent des règles communes) :

- ◆ pour les jeux de tirage, elle est comprise entre 50 % et 70 % ;
- ◆ pour les jeux instantanés, elle est en moyenne comprise entre 50 % et 70,5 % ;
- ◆ pour les paris sportifs en points de vente, elle est de 76,5 % au maximum sur l'année ;
- ◆ pour les paris sportifs en ligne, elle est de 85 % maximum sur l'année.

Les jeux compris dans chacune de ces gammes ont chacun leur TRJ, lui-même fixé par décret.

Pour les paris sportifs, un plafond de TRJ est à respecter par année. Le TRJ est piloté au jour le jour par rapport aux résultats des compétitions et par rapport au plafond de TRJ annuel autorisé. Durant l'année, il peut donc osciller au-dessus ou en dessous de cette limite.

Le TRJ moyen consolidé du Groupe s'est établi à 67,9 % en 2019 et à 67,6 % en 2018.

Le montant revenant à FDJ correspond à la rémunération de ses activités d'opérateur de jeux de loterie et de paris sportifs, dans le respect des missions de protection de l'ordre public (en garantissant la transparence et l'intégrité de ses opérations de jeu et en luttant contre la fraude et le blanchiment) et de préservation de l'ordre social (en prévenant les phénomènes de dépendance et en luttant contre le jeu des mineurs) qui lui ont été confiées par l'État. Cette rémunération, correspondant au Produit Net des Jeux (« PNJ »), est assise sur les enjeux des joueurs (leurs mises).

La rémunération de FDJ est fixe, par tranche de TRJ (cf. tableau infra), pour les jeux exercés sous droits exclusifs (loterie en points de vente et en ligne et paris sportifs en points de vente). Ainsi, pour les jeux exercés sous droits exclusifs, les variations de TRJ, effectuées au sein de chacune des gammes précitées n'ont pas d'incidence sur le PNJ.

Pour les jeux exploités en concurrence, les paris sportifs en ligne, la rémunération est directement liée au TRJ constaté sur chacun des événements sportifs.

Dans le cadre réglementaire applicable jusqu'au 31 décembre 2019, une évolution du TRJ n'avait pas d'incidence directe sur le PNJ des jeux exercés sous droits exclusifs, la rémunération de FDJ étant définie comme un pourcentage fixe des mises, susceptible de varier par catégorie de jeu. Comme indiqué ci-dessous, dans le nouveau cadre réglementaire, une évolution du TRJ aura un impact sur le PNJ, quelle que soit la gamme de jeu concernée. En

effet, le PNJ correspondra à un solde, déterminé à partir du PBJ, lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ pourra donc varier en fonction du TRJ appliqué à chaque jeu par FDJ (effet marge) ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume).

Prélèvements publics, hors impôts sur les sociétés

Les prélèvements publics, hors impôts sur les sociétés, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2019 sont les suivants :

	2019	2018
CSG (en % des mises loterie)	2,19 %	2,19 %
CRDS (en % des mises loterie)	0,77 %	0,77 %
ANS		
Prélèvement Loterie (en % des mises loterie)	1,80 %	1,80 %
Prélèvement Paris Sportifs (en % des mises paris sportifs)	1,80 %	1,80 %
Prélèvement fiscal paris sportifs (en % des mises paris sportifs)	5,70 %	5,70 %
Prélèvement Social Paris Sportifs (en % des mises paris sportifs)	1,80 %	1,80 %
TVA (en % du PNJ)	20,00 %	20,00 %
Budget général de l'État (en % de mises totales)	Soldes des mises	Soldes des mises

La CSG (contribution sociale généralisée) a été instituée pour diversifier les sources de financement de la Sécurité sociale. La CRDS (contribution au remboursement de la dette sociale) a été instaurée à titre temporaire jusqu'à l'extinction de la dette de la Sécurité sociale.

L'ANS (Agence nationale du sport), précédemment CNDS (Centre national pour le développement du sport) est un établissement public sous la tutelle du Ministère des sports dont les missions sont l'innovation sociale et environnementale par le sport, le sport pour tous les publics et le soutien renforcé aux territoires carencés.

Les prélèvements publics destinés au Budget général de l'État sont régis par l'article 88 de la loi n°2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012. Ils correspondent, pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du Produit Net des Jeux.

En plus de ces prélèvements publics, FDJ est soumise à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). La taxe sur la valeur ajoutée à un taux de 20 % est appliquée au PNJ correspondant au PBJ après déduction des prélèvements publics (hors TVA) et des dotations structurelles aux fonds de contrepartie et écarts de contrepartie.

Le Budget général de l'État, la CSG et la CRDS sont réglés à un rythme hebdomadaire ; les autres prélèvements le sont à un rythme mensuel.

Fonds réglementaires

Les décrets n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et n° 85-390 du 1^{er} avril 1985 prévoient la constitution de plusieurs fonds. Ces fonds sont destinés à la couverture des risques de contrepartie (fonds de contrepartie et fonds permanent) et à l'enregistrement des lots non réclamés (fonds de réserve).

Fonds de contrepartie et fonds permanent ⁽¹⁾

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

En effet, lors d'un tirage, la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises. Il y a donc une possibilité d'écart entre ces gains effectifs et la part théorique des gagnants. Selon leur sens, ces écarts, peuvent induire un risque financier pour FDJ. Ce risque est couvert au travers des

fonds de contrepartie, avec un fonds propre à chacun de ces jeux, qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu.

Au lancement d'un jeu présentant un risque de contrepartie, une dotation initiale peut être prélevée sur le fonds permanent, destinée à l'alimentation initiale du fonds de contrepartie du nouveau jeu. Cette opération est neutre d'un point de vue bilanciel. Le montant de la dotation initiale et le taux de la dotation structurelle sont calculés de telle sorte que ce fonds soit positif à un horizon d'un an avec une probabilité de 95 %. Par exemple, sur le jeu Amigo, la dotation structurelle est de 0,05 % ; elle est de 1 % sur KENO.

La gestion du risque de contrepartie est donc réalisée dans les fonds de contrepartie (un fonds par jeu), ce qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu. Sur les jeux en concurrence, le risque de contrepartie affecte directement le compte de résultat.

Les fonds de contrepartie s'élevaient à 29,6 M€ au 31 décembre 2018 (nul en 2019). Le nouveau système de couverture des risques de contrepartie des jeux de loterie, notamment assurantiels, effectif au 1^{er} janvier 2020, a conduit à supprimer les fonds de contrepartie, qui ont été transférés dans le fonds permanent.

Un second niveau de mutualisation des risques de contrepartie est assuré via un fonds permanent.

Un fonds permanent, alimenté par les excédents des fonds de contrepartie, permet de mutualiser les risques de contrepartie de tous les jeux concernés, puisqu'en cas de défaillance d'un fonds de contrepartie un prélèvement peut être fait sur le fonds permanent. À la fin de chaque exercice, les excédents des fonds

(1) Article 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978, modifié par le décret du n° 2006-174 du 17 février 2006 et article 15 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985, modifié par le décret n° 2015-1858 du 30 décembre 2015.

de contrepartie se déversent dans le fonds permanent. À la fin de l'exercice 2019, les fonds de contrepartie transférés dans le fonds permanent s'élevaient à 157 M€. Le fonds permanent est plafonné à 0,005 % des mises de l'exercice sur 2019 (0,5 % des mises sur l'exercice 2018) et à la fin de l'année, son éventuel surplus est versé au budget général de l'État. Le fonds permanent s'élevait à 79,1 M€ au 31 décembre 2018 et 0,9 M€ au 31 décembre 2019.

Les fonds de contrepartie et fonds permanent permettent ainsi à FDJ de disposer des ressources nécessaires au cas où FDJ devrait payer plus de lots que prévu par les statistiques de jeu.

Fonds de réserve ⁽¹⁾

Les fonds de réserve permettent d'enregistrer les lots non réclamés par les joueurs dans les délais définis dans les règlements de jeux. Leur solde peut permettre le financement de lots supplémentaires ou autres opérations promotionnelles. En fin d'année, le solde des lots non réclamés des jeux instantanés est reversé au budget de l'État via l'excédent du fonds permanent. Les fonds de réserve s'élevaient à 100 M€ au 31 décembre 2018 et 110 M€ au 31 décembre 2019, dont 103 M€ seront rétrocédés à l'État suite à l'application de la loi Pacte.

Cadre réglementaire à compter du 1^{er} janvier 2020

Dans le cadre du projet d'ouverture du capital de FDJ, il est apparu que le régime fiscal existant applicable aux jeux de loterie et aux paris sportifs n'était pas adapté à une société privée. À l'occasion

À TRJ constants, le taux de PNJ, ramené à un pourcentage des mises, reste néanmoins relativement proche de celui qui prévalait auparavant, comme l'illustrent les tableaux ci-dessous pour quatre des cinq jeux ayant un montant de mises supérieur au milliard d'euros :

	TRJ *	PNJ jusqu'au 31.12.2019	PNJ à compter du 01.01.2020
Loto	55,35 %	12,60 %	12,07 %
Euromillions	50,00 %	12,60 %	13,33 %
Amigo	67,55 %	11,30 %	12,03 %
Cash	71,00 %	10,90 %	10,75 %

* TRJ théoriques fixés aux termes d'un arrêté de répartition des mises en date du 9 mars 2006 modifié.

Prélèvements publics hors impôts sur les sociétés

La loi Pacte prévoit qu'à compter du 1^{er} janvier 2020 l'assiette des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs soit constituée du PBJ et non plus des mises, à l'exception des territoires suivants : Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon.

Les taux de prélèvements publics, hors impôt sur les sociétés, sur les jeux seront ainsi les suivants :

En % du PBJ	Loto/Euromillions	Autres jeux de loterie
ANS (auparavant CNDS)	5,10 %	5,10 %
CSG	6,20 %	6,20 %
CRDS	2,20 %	2,20 %
Budget Général	54,50 %	42,00 %
TOTAL	68,00 %	55,50 %

de la loi Pacte, le législateur a ainsi procédé à une réforme en profondeur de la fiscalité applicable à FDJ applicable à compter du 1^{er} janvier 2020.

TRJ et PNJ

La loi Pacte prévoit qu'à compter du 1^{er} janvier 2020, le PNJ ne sera plus calculé sur les mises, avec un taux fixe par tranche de TRJ défini par décret, mais résultera d'un calcul du PBJ minoré des prélèvements publics, dont les modalités de calcul vont évoluer.

Les TRJ seront définis par fourchette, avec un taux plancher et un taux plafond, pour chacune des catégories de jeux suivantes :

- ◆ jeux de tirage traditionnels dont le premier rang de gain est réparti en la forme mutuelle (Loto® et Euromillions) ;
- ◆ autres jeux de loterie ;
- ◆ paris sportifs en points de vente ;
- ◆ paris sportifs en ligne.

Une évolution du TRJ aura par conséquent un impact sur le PNJ, quelle que soit la gamme de jeu concernée. En effet, le PNJ correspondra à un solde, déterminé à partir du PBJ, lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ pourra donc varier en fonction du TRJ appliqué à chaque jeu par FDJ (effet marge) ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume).

(1) Article 13 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978, modifié par le décret du n° 2006-174 du 17 février 2006 et article 14 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985, modifié par le décret n° 2015-1858 du 30 décembre 2015.

En % du PBJ	Paris Sportifs en PDV	Paris Sportifs En Ligne
Prélèvement Fiscal sur les paris sportifs	27,90 %	33,70 %
ANS (auparavant CNDS)	6,60 %	10,60 %
Prélèvement social sur les paris sportifs	6,60 %	10,60 %
TOTAL	41,10 %	54,90 %

Les prélèvements publics destinés au Budget général de l'État seront désormais fixes ; ils ne correspondront donc plus pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du Produit Net des Jeux.

Les taux de TVA restent inchangés.

Les prélèvements publics seront tous versés à un rythme mensuel.

Disparition des fonds réglementaires

En complément, la loi Pacte prévoit que les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 relatif à la gestion du risque de contrepartie (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire » – Fonds de contrepartie et fonds permanent) sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Les sommes déposées sur ces fonds dont FDJ était jusqu'à présent dépositaire sont versées à l'État avant une date fixée par décret, et au plus tard le 30 décembre 2022. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels. Au 31 décembre 2019, le montant de ces fonds reclassés en dettes financières s'élevait à 104 M€.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, concomitamment à l'entrée en vigueur d'un nouveau cadre fiscal et réglementaire relatif aux jeux d'argent et de hasard, le risque de contrepartie des jeux de loterie n'est plus assuré par les fonds de contrepartie mais par une police d'assurance annuelle. Elle est souscrite par FDJ dans le cadre d'un contrat annuel auprès de plusieurs compagnies d'assurance pour la couverture des risques cumulés de contrepartie des jeux de

loterie d'un montant unitaire maximum de 100 M€ et total annuel de 150 M€, sous réserve de certaines conditions et d'une franchise annuelle de 6 M€.

Les lots non réclamés seront annuellement versés à l'État, à l'exception des lots et gains de premiers rangs de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels, afin que ces derniers soient remis en jeu par FDJ. Ce reversement annuel aura pour conséquence d'intégrer la politique promotionnelle (sous forme de mises gratuites ou de gains boostés) dans le pilotage du PNJ, alors que ces opérations promotionnelles étaient auparavant directement financées en prélevant les fonds de réserve.

Versement à l'État en contrepartie de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation

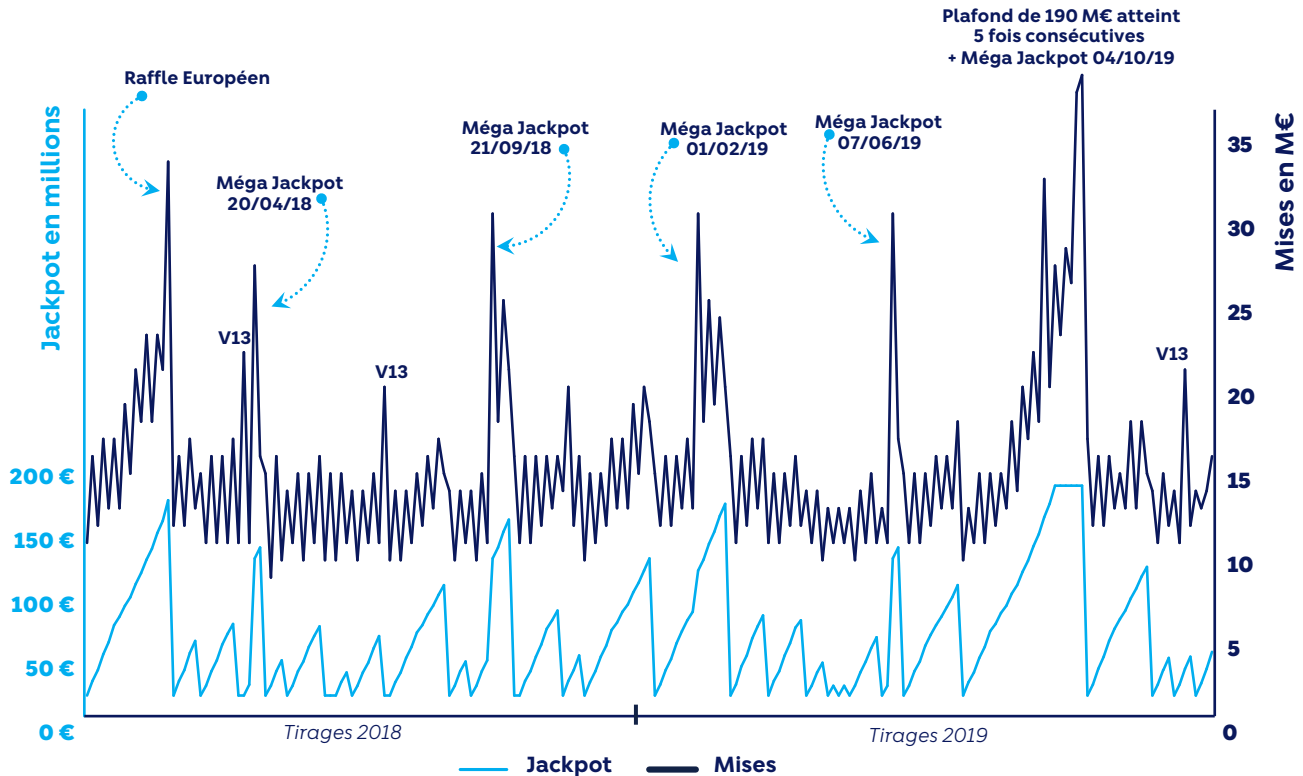
L'ordonnance fixe la durée d'exploitation par FDJ des droits exclusifs à 25 ans. L'ordonnance précise également qu'une contrepartie financière est due par FDJ et que son paiement interviendra au plus tard le 30 juin 2020⁽¹⁾. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'État à due concurrence ont été enregistrés dans les comptes au 31 décembre 2019.

Le décret en Conseil d'État du 17 octobre 2019 approuvant le cahier des charges, et après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, a fixé le montant de la contrepartie financière due par FDJ à 380 M€. L'amortissement sur l'exercice 2019 2019 s'élève à 9,3 M€ et est comptabilisé en autres charges d'exploitation.

(1) Cette contrepartie, financée par emprunt (voir note 3.5.1), a été réglée le 21 avril 2020, jour de tirage du prêt.

7.1.2.2 Saisonnalité – Effet du cycle de vie des jeux et du calendrier sportif

Si le Groupe n'enregistre pas d'effet de saisonnalité marqué d'un semestre à l'autre au cours d'un même exercice, le niveau des mises des jeux de tirage est, par principe, susceptible d'évoluer en fonction du cycle de vie des jeux Loto® et Euromillions. En effet, plus la cagnotte est élevée et plus ces jeux attirent le grand public, comme l'illustre le graphique ci-dessous sur les tirages 2018 et 2019 :



Le montant minimum des cagnottes est de 2 M€ pour Loto® et de 17 M€ pour Euromillions. Lorsque le jackpot n'est pas remporté, il augmente pour le tirage suivant, de 1 M€ pour Loto® et d'un pourcentage des mises réalisées sur le dernier tirage pour Euromillions : 21,6 % pour les six premiers tirages non remportés, puis 13,5 % à compter du 7^e tirage.

En moyenne, le jackpot Loto® est remporté après 4,2 tirages (la fréquence de gain du jackpot Loto® est de 1 sur 19 068 840), et celui d'Euromillions après 5,5 tirages (la fréquence de gain du jackpot Euromillions est de 1 sur 139 838 160). On parle de cycle long lorsque la cagnotte Loto® atteint 8 M€ (c'est-à-dire qu'elle n'a pas été remportée pendant au moins 6 tirages consécutifs) et celle d'Euromillions atteint 75 M€ (c'est-à-dire qu'elle n'a pas été remportée pendant au moins 6 tirages consécutifs).

La durée du cycle de vie d'un jeu a donc un effet sur le niveau des mises et donc sur le PBJ du Groupe. En 2019, comme en 2018, Loto® a bénéficié de dix cycles longs, mais avec un jackpot moyen de près de 7 M€ en 2019 contre 5 M€ en 2018. En 2019, Euromillions a bénéficié de huit cycles longs contre six cycles longs en 2018, avec un jackpot moyen de près de 70 M€ en 2019 contre 57 M€ en 2018. Ces cycles longs ont généré 136 M€ de mises additionnelles par rapport à 2018.

Les cagnottes progressent à chaque tirage non remporté, avec un maximum de :

- ◆ 35 tirages successifs pour Loto® (soit 36 M€) ;
- ◆ 17 tirages successifs (hors cagnottes exceptionnelles), soit 190 M€ pour Euromillions (montant redistribué au rang de gain suivant comportant au moins 1 gagnant après 4 remises en jeu, soit au 5^e tirage suivant l'atteinte du plafond de 190 M€).

Les systèmes d'information sont paramétrés de manière à ce qu'au 35^e tirage Loto® et 17^e tirage Euromillions sans gagnant, les cagnottes des jeux soient redistribuées aux gagnants de rangs inférieurs, c'est-à-dire des gagnants n'ayant pas trouvé les 5 bons numéros et les 2 étoiles pour le tirage Euromillions ; les 5 bons numéros et le numéro chance pour le tirage Loto®.

Par ailleurs, le calendrier des compétitions sportives affecte également le niveau des mises et donc le PBJ dans la mesure où les grandes compétitions, de football notamment, telles le Championnat d'Europe ou la Coupe du Monde (FDJ avait réalisé 333 M€ de paris sur cet événement en 2018), bénéficient d'un engouement du public et médiatique, et donc génèrent davantage de mises. En outre, le parcours de l'équipe de France est également impactant : plus l'équipe nationale va loin dans la compétition, plus les paris sont élevés. Il est cependant à noter que le niveau des paris sportifs peut ne pas être affecté par l'absence de grands événements sportifs compte tenu de la dynamique du marché. Cela a été le cas en 2019 avec une croissance des paris sportifs de plus de 16% enregistrée chez FDJ.

7.1.2.3 Incidence du mix produit sur le PNJ

Le mix des mises entre les gammes de jeu a évolué comme suit entre 2018 et 2019.

En millions d'euros	31.12.2019	% mises totales	31.12.2018	% mises totales
Jeux instantanés	8 204,6	47,6 %	7 620,0	48,2 %
Jeux de tirage	5 479,8	31,8 %	5 149,7	32,5 %
Loterie	13 684,4	79,4 %	12 769,7	80,7 %
Paris sportifs	3 537,8	20,5 %	3 047,3	19,3 %
Autres	17,3	0,1 %	-	-
TOTAL MISES	17 239,5	100,0 %	15 817,0	100,0 %

La progression de la part des paris sportifs dans le total des mises est portée par un marché des paris sportifs en forte croissance et une actualité nourrie par FDJ toute l'année.

L'évolution des modes de consommation qui tendent vers plus d'instantanéité et de ludisme soutient le volume des jeux instantanés par rapport aux jeux de tirage et s'exprime notamment au travers de l'utilisation de supports numériques.

FDJ est attentive à ces évolutions et, afin de répondre au mieux aux attentes des joueurs, a fait des investissements importants pour renforcer la numérisation de ses points de vente. Ces investissements portent notamment sur les terminaux de prises de jeux, mais également sur l'expérience numérique au travers d'applications mobiles à partir desquelles il est maintenant

possible de préparer sa prise de jeu, avant de la faire valider par le détaillant en points de vente. La numérisation de l'activité engendre une évolution plus que proportionnelle de certaines charges par rapport aux autres.

FDJ propose par ailleurs une offre, notamment sur les jeux instantanés, régulièrement renouvelée. En 2019, ce sont ainsi 29 lancements et relancements de jeux digitaux qui ont été effectués et 15 en points de vente.

L'évolution tendancielle des TRJ à la hausse, du fait du choix des joueurs porté sur les paris sportifs et au sein de la loterie sur les jeux instantanés, conduit à une croissance du PNJ moins rapide que celle des mises.

Les Taux de Retour aux Joueurs et de prélèvements publics sont différents selon les gammes de jeu :

En % des mises	31.12.2019				31.12.2018			
	Loterie	dont jeux instantanés	dont tirage	Paris sportifs	Loterie	dont jeux instantanés	dont tirage	Paris sportifs
Part affectée aux gagnants	65,8 %	70,1 %	59,2 %	76,5 %	65,5 %	70,0 %	58,7 %	76,5 %
Taux prélèvements publics	22,7 %	18,7 %	28,5 %	11,2 %	22,9 %	18,9 %	28,9 %	11,3 %
Produit Net des Jeux	11,5 %	11,1 %	12,2 %	9,6 %	11,6 %	11,1 %	12,3 %	9,7 %

Ainsi, le mix produit a-t-il mécaniquement une influence sur le montant de ces postes. Par exemple, plus les paris sportifs augmentent et plus la part totale revenant aux gagnants va augmenter. Le TRJ est en effet passé de 67,6 % en 2018 et à 67,9 % en 2019.

La part des prélèvements publics est également impactée par l'évolution du mix produits. Ils étaient de 20,6 % en 2018 et 20,3 % en 2019.

L'évolution du mix produit aura des incidences similaires post-entrée en vigueur de la loi Pacte et du nouveau cadre fiscal en 2020.

7.1.2.4 Évolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale

Historiquement, le réseau de distribution de FDJ était géré par des courtiers-mandataires indépendants, rémunérés sur la base d'une commission sur les mises encaissées (1,31 %) et exerçant une activité essentiellement logistique. Ce système n'étant plus adapté aux évolutions des services nécessaires à l'animation des points de vente et au recrutement de joueurs, FDJ a résilié en 2014 le contrat de l'ensemble des courtiers-mandataires et a repris en direct, via sa filiale de distribution à 100 % FDP, la gestion des secteurs commerciaux en internalisant les deux tiers de la force de vente. Le solde est géré par des Sociétés de Distribution Commerciale – SDC indépendantes. En parallèle, le mode de distribution a évolué pour passer progressivement à une distribution intermédiée (« DI ») (avec un taux de rémunération des intermédiaires de 0,95 %), puis à une distribution directe (« DD ») (avec un taux moyen de rémunération des intermédiaires de 0,5 %). Depuis fin 2018, tous les secteurs commerciaux sont en DD, avec livraison de tous les points de vente à partir de l'entrepôt central d'Ile de France, par l'intermédiaire de 2 courriers.

Cette transformation commerciale a généré des économies de coûts de 51 M€ en 2018 ⁽¹⁾ et de 71 M€ en 2019.

7.1.2.5 Évolution de la commission des détaillants

FDJ commercialise ses jeux de loterie et de paris sportifs par le biais d'un réseau physique, complété d'une offre numérique. Ce réseau de distribution est composé majoritairement de détaillants qui exploitent une activité principale autre que les jeux (tabac, presse, bar...).

À l'origine, la rémunération des détaillants FDJ était uniquement constituée d'une commission fixe de 5 % sur les mises encaissées en points de vente. De cette commission, il fallait déduire les loyers mobiliers payés par les détaillants. En 2013, un système de bonus Jeu Responsable a été mis en place, prévoyant une rémunération additionnelle des détaillants équivalente à 0,2 % du montant des mises, mais conditionnée au respect de 7 critères de conformité Jeu Responsable et sécurité, certains détaillants pouvant perdre jusqu'à la totalité de ce bonus en cas de non-respect.

Début 2018, FDJ a signé un nouvel accord tripartite avec la Confédération des buralistes ⁽²⁾ et Culture Presse ⁽³⁾, destiné à faire progresser le mode de rémunération des détaillants FDJ et à aligner leurs intérêts sur ceux de FDJ. Ainsi, modulée en fonction des jeux, une rémunération nouvelle, complémentaire à celle qui existait auparavant, a été mise en place sur 2 ans en 2018 et 2019. Elle repose sur plusieurs leviers :

- ♦ dès 2018, les loyers payés par les détaillants au titre du mobilier FDJ ont été supprimés (ils représentaient un montant de 13 M€ en 2017 et 14 M€ en 2016, soit l'équivalent de 0,1 % de rémunération par rapport aux mises) ;

- ♦ FDJ a instauré la rémunération de certains services comme la gestion des bons à valoir et des coupons de réduction activés au cours de l'année 2018 ;

- ♦ en 2019, la commission sur les jeux de tirage a été portée à 5,5 %, bonus Jeu Responsable inclus, celle des jeux instantanés à faibles mises à 6 % (gamme Illiko® à 0,5 €, 1 €, 2 € et 3 €) et la commission sur les paris sportifs a été modulée (baisse à 4 % de la commission sur les paris simples, hausse à 5,5 % de la commission sur les paris combinés). Dans le même temps, la commission sur Loto Foot®, les jeux de points de vente et les jeux instantanés de 5 € et plus (gamme Illiko® à 5 €, 10 € et 15 €) est restée inchangée.

À fin 2019, l'ensemble du dispositif a permis d'augmenter la rémunération moyenne annuelle des détaillants de près de 0,15 point par rapport à 2018 et de 0,25 point par rapport à 2017.

Ce dispositif vient s'ajouter à une hausse constante du volume des commissions versées par détaillant au cours des dernières années, en raison du développement des mises et de la baisse concomitante du nombre de points de vente. Ainsi, entre 2010 et 2019, la commission moyenne par point de ventes a plus que doublé, passant de 14 200 € à 28 600 €.

7.1.2.6 Gestion des risques au travers de fonds spécifiques prévus au titre des règlements de jeux

Outre les fonds prévus par la réglementation, la gestion des risques est assurée par un certain nombre de fonds dont la constitution est inhérente au fonctionnement spécifique de certains jeux de répartition.

Au-delà du 1^{er} janvier 2020 et de l'entrée en vigueur de la loi Pacte, ces fonds seront conservés par FDJ et continueront d'être utilisés pour alimenter des super cagnottes ou jackpots dédiés (ex : grand Loto® de Noël).

Fonds de report

Les fonds de report permettent en cas d'absence de gagnant à un tirage de reporter les sommes sur un tirage ultérieur quand elles ne sont pas affectées au rang de gain inférieur. Les sommes affectées aux fonds de report font partie de la part affectée aux gagnants. Pour Euromillions, le fonds de report, aussi appelé « Rollover Fund », est mis en commun entre les loteries participantes.

Les fonds de report s'élevaient à 45,9 M€ au 31 décembre 2018 et 28,4 M€ au 31 décembre 2019. Leur évolution entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019 est liée à l'absence de gagnants Euromillions de rang 1 pendant plusieurs tirages en 2018, ainsi qu'à l'absence de gagnant de rang 1 au tirage Loto® du 31 décembre 2018.

(1) Ce montant correspond à la diminution des coûts externes liés aux intermédiaires de vente (incluant l'effet induit lié à la hausse des mises réseau depuis 2016) compensée par l'augmentation des charges d'exploitation liées au développement de l'activité de distribution du Groupe (coûts de transport, coûts de l'entrepôt de Saint-Witz, frais de personnel et de fonctionnement de la fonction commerciale).

(2) La Confédération des buralistes est l'unique organisation représentative des 25 000 buralistes, en France. Elle émane de 113 chambres syndicales départementales et 16 fédérations régionales, toutes présidées par des buralistes en activité. Elle assure la promotion du réseau des buralistes et la défense des intérêts de la profession, en s'inscrivant dans une dynamique de modernité.

(3) Culture Presse (ex-Union Nationale des Diffuseurs de Presse – UNDP) est l'organisation professionnelle représentative des marchands de journaux au plan national.

Fonds de Super Cagnotte

Les fonds de Super Cagnotte ⁽¹⁾, ou fonds « booster », concernent les jeux de répartition avec mécanique jackpot, c'est-à-dire les jeux de tirage pour lesquels un gain minimum garanti existe pour un ou plusieurs rangs de gains (jackpot).

Si la part des mises affectée aux rangs de gains concernés par le jackpot ne permet pas de couvrir les gains minimums garantis, la différence est prélevée dans le fonds de Super Cagnotte. Les fonds de Super Cagnotte peuvent aussi servir à offrir aux joueurs des jackpots exceptionnels.

Pour certains jeux, les fonds peuvent également être alimentés par un pourcentage dédié des mises au sein de la part affectée aux gagnants. L'ensemble des sommes affectées à ces fonds fait partie de la part affectée aux gagnants. Chaque jeu de répartition avec mécanique jackpot a son propre fonds de Super Cagnotte.

Les fonds de super cagnotte s'élevaient à 68 M€ au 31 décembre 2018 et 121,1 M€ au 31 décembre 2019. Leur évolution est liée aux cycles de vie des jeux, principalement Euromillions (cycles longs).

7.1.3 Principaux postes du compte de résultat

L'analyse qui suit est réalisée sur une base historique, hors impact de la réforme de la réglementation et de la fiscalité.

7.1.3.1 Mises

Les mises correspondent aux sommes jouées par les clients et enregistrées sur les systèmes de prises de jeu informatisées de FDJ, tant dans le réseau de points de vente qu'en ligne. Elles sont comptabilisées quotidiennement et enregistrées à l'unité pour les jeux de tirage et les paris sportifs, par livret de tickets pour les jeux instantanés sur la base de paramètres déclenchés dans les systèmes informatiques liés au cycle d'écoulement de ce livret.

Les mises sont réparties entre la part revenant aux gagnants, la couverture des risques de contrepartie, le cas échéant, les prélèvements publics et FDJ. En enregistrant la mise du joueur, FDJ s'engage contractuellement à organiser le déroulement des jeux et à honorer le contrat qui le lie aux joueurs conformément aux règlements officiels en vigueur, ce contrat formalisant son engagement et sa prestation de service. L'engagement d'une mise trouve son aboutissement au moment de la promulgation officielle des résultats.

7.1.3.2 Part revenant aux gagnants

La part des mises revenant aux gagnants, ou « Taux de Retour aux Joueurs » (TRJ), est fixée par l'arrêté de répartition des mises

en date du 9 mars 2006 modifié, signé par le Ministre chargé du Budget. Cette part applicable aux exercices présentés dans le Document d'Enregistrement Universel varie selon les gammes de jeux (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

Les jeux compris dans chacune de ces gammes ont chacun leur TRJ, fixé par un arrêté de répartition des mises signé par le Ministre chargé du Budget.

Le TRJ moyen s'est établi à 67,6 % en 2018 et 67,9 % en 2019.

7.1.3.3 Produit Brut des Jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part revenant aux gagnants. Il représentait en moyenne 32,4 % en 2018 et 32,1 % en 2019.

7.1.3.4 Prélèvements publics hors impôts sur les résultats

Les prélèvements publics, hors impôts sur les résultats, sont représentatifs de montants prélevés pour le compte de l'État. Ils correspondent à des prélèvements sociaux et fiscaux sur les mises, à la TVA sur le Produit Net des Jeux, et au reversement au Budget Général de l'État. Ce dernier est constitué du solde des mises nettes de la part affectée aux gagnants, des dotations structurelles aux fonds de contrepartie et écarts de contrepartie, des prélèvements fiscaux et sociaux, de la TVA et du PNJ. Au total, les prélèvements publics se sont élevés à 20,6 % des mises en 2018 et 20,3 % en 2019.

7.1.3.5 Produit Net des Jeux (PNJ)

Le PNJ correspond à la rémunération de FDJ. Assis sur les enjeux des joueurs (les mises), il est fixe, par tranche de PNJ, pour les jeux en monopole et variable, en fonction du TRJ, pour les paris sportifs en ligne (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

Le PNJ est constaté une fois l'ensemble des obligations de FDJ remplies. Ces obligations de prestations sont différentes selon les gammes de jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, la prestation de FDJ est terminée lorsqu'elle a enregistré la prise de jeu, organisé le tirage, effectué le calcul et promulgué les résultats ;
- ◆ pour les jeux instantanés, le gain des joueurs est préétabli pour chacun des tickets de manière aléatoire a priori. Le revenu est comptabilisé par lot de tickets, d'une valeur comprise entre 150 et 300 €, appelé livret, sur la base de paramètres déclenchés dans les systèmes informatiques liés au cycle d'écoulement de ce livret.

En ce qui concerne les paris sportifs, les principes sont similaires aux jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies après la réalisation de l'événement sportif et la promulgation des résultats et des gains.

(1) Les fonds de super cagnottes Loto® et Bingo live sont alimentés par la part du TRJ alloué au rang 1 et ils sont prélevés quand leurs fonds de report respectifs ne sont pas suffisants pour financer le Jackpot. Pour le fonds de super cagnotte Euromillions, l'alimentation varie en fonction du cycle du tirage. Un pourcentage de la part des mises dévolue aux gagnants de 4,80 % est attribué pour les 6 premiers cycles sans gagnant de rang 1, et cette même part passe à 21 % à partir du 7^e cycle. Ce fonds est prélevé sur le même principe que les autres jeux.

7.1.3.6 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités, principalement constitué des autres produits issus des ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par les sociétés du groupe FGS, filiale du groupe FDJ. Les ventes de prestations de maintenance sont reconnues prorata temporis ; celles des développements le sont à l'avancement.

7.1.3.7 Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation de l'entreprise (y compris amortissements des biens et produits immobilisés) sont majoritairement composées de coûts variables en fonction de l'activité (environ 60 % en moyenne sur la période 2018-2019).

Elles regroupent les coûts des ventes, les coûts de marketing et communication et les coûts administratifs et généraux.

Les coûts des ventes représentent environ 70 %, en moyenne sur la période 2018-2019, des charges d'exploitation et sont fonction du niveau d'activité à plus de 80 %. Ils correspondent aux coûts associés à la distribution et à la vente des jeux ainsi que toutes les fonctions de back office associées. Ils regroupent essentiellement et par ordre d'importance :

- ◆ les commissions liées au réseau de distribution des jeux en points de vente (détaillants et Sociétés de Distribution Commerciale – SDC). Ces commissions sont principalement assises sur les mises ainsi que sur certains actes comme par exemple le paiement des lots (voir paragraphe 7.1.2.4 « Évolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale » pour les Sociétés de Distribution Commerciale – SDC et paragraphe 7.1.2.5 « Évolution de la commission des détaillants » pour les détaillants) ;
- ◆ les coûts des équipements en points de vente : il s'agit des coûts de développement logiciel des équipements connectés, de gestion logistique des équipements connectés et du mobilier (gestion du parc et du stock d'équipements, installations et retraits en points de vente), de la maintenance et des amortissements du mobilier et des équipements connectés et des frais de connexion internet des points de vente. Ces coûts sont considérés comme fixes par rapport aux mises mais avec une composante variable par rapport au nombre de points de vente ;
- ◆ les coûts de pilotage et d'animation commerciale : ce sont les frais de personnel et de fonctionnement de la force de vente et des métiers de la fonction commerciale (animation, développement réseau, etc.), le coût des développements et de l'exploitation du SI commercial et l'amortissement de l'infrastructure informatique force de vente. Ces coûts sont considérés comme fixes par rapport aux mises mais avec une composante variable par rapport au nombre de points de vente.

Le solde est constitué par ordre d'importance des coûts d'achat des supports de jeux, des coûts logistiques, des coûts de contentieux et impayés détaillants, des droits aux paris sportifs ⁽¹⁾ et des redevances pour les jeux de loterie sous licence de marque, des coûts de développements et d'exploitation du SI back office commercial et clients, des commissions bancaires pour les paiements en ligne, des coûts d'infrastructures des agences commerciales et des coûts d'exécution des tirages et de promulgation des résultats.

(1) Depuis l'ouverture à la concurrence du marché des jeux d'argent et de hasard en ligne, la France a choisi de reconnaître une protection spécifique aux manifestations sportives en instaurant la notion de « droit au pari » décrite par le Code du sport. Les fédérations sportives, ainsi que les organisateurs de manifestations sportives sont propriétaires du droit d'exploitation des manifestations ou compétitions sportives qu'ils organisent. Ce droit d'exploitation inclut le droit de consentir à l'organisation de paris sur les manifestations ou compétitions sportives, contre rémunération de la part des opérateurs de paris (en général un % des mises enregistrées sur les compétitions concernées).

Les coûts de marketing et communication représentent environ 20 %, en moyenne sur la période 2018-2019, des charges d'exploitation. Ils sont très majoritairement fixes et correspondent principalement et par ordre d'importance :

- ◆ aux coûts de développement et d'exploitation informatique des jeux et des services pour la Loterie, les Paris Sportifs et les activités adjacentes (frais de personnel, licences logicielles, maintenances et amortissement datacenter) ;
- ◆ aux dépenses de publicité (achat d'espaces et frais techniques de production) ;
- ◆ aux frais de personnel et de fonctionnement des équipes marketing, publicité et fonction clients ;
- ◆ aux dépenses de conception et d'animation des offres et des services (ex : études marketing, création des offres, rémunération de la génération de trafic digital, créations des campagnes d'animation, services cotation des paris sportifs, etc.).

Ces quatre coûts représentent l'essentiel des coûts marketing et communication. Le solde est constitué par ordre d'importance des coûts des opérations promotionnelles en points de vente et en ligne, des coûts de sponsoring, des coûts de production des émissions TV de tirage, des coûts de communication corporate et des coûts de service client.

Les coûts administratifs et généraux, représentent environ 10 %, en moyenne sur la période 2018-2019, des charges d'exploitation, sont fixes par définition. Ils regroupent principalement et par ordre d'importance :

- ◆ les frais de personnel et de fonctionnement de l'ensemble des fonctions corporate ;
- ◆ les coûts associés aux bâtiments ;
- ◆ les coûts d'infrastructure informatique et télécommunication d'entreprise.

Ces trois coûts représentent l'essentiel des coûts administratifs et généraux. Le solde est constitué, par ordre d'importance, des taxes, des assurances et frais de gestion, des coûts de mécénat et des activités RSE (dont le Jeu Responsable) et de divers coûts de fonctionnement du Groupe.

7.1.3.8 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant correspond au chiffre d'affaires net des charges d'exploitation.

7.1.3.9 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel correspond au résultat opérationnel courant déduction faite des autres produits et charges opérationnels, c'est-à-dire les produits et charges à caractère inhabituels et significatifs comptabilisés pendant la période. Les éléments inhabituels et significatifs figurent dans le résultat opérationnel sur les lignes « autres produits opérationnels » et « autres charges opérationnelles ». Ces éléments incluent pour l'essentiel des coûts de restructuration, résultats de cessions des immobilisations, pertes de valeurs sur actifs immobilisés et d'autres coûts non récurrents (voir note 4.2.3 de l'annexe 1 - Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2019).

7.1.3.10 Résultat financier

Le résultat financier inclut :

- ◆ le coût de l'endettement qui correspond principalement à la charge d'intérêt sur l'emprunt lié à l'acquisition du siège social et au crédit syndiqué lié à l'acquisition de Sport Group. Le Groupe a en effet souscrit en novembre 2016, auprès de BRED Banque Populaire, un emprunt long terme destiné à financer l'acquisition du siège social du Groupe. D'un nominal de 120 M€, cet emprunt est à taux fixe et à échéance du 20 décembre 2031 et remboursable par échéances semestrielles de 4 M€ chacune. À compter du 30 juin 2019, il intègre également la charge d'intérêt sur l'emprunt souscrit

dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group. Le Groupe a souscrit en mai 2019 un crédit syndiqué de 100 M€. L'emprunt, octroyé par un syndicat de banques (Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale), à échéance finale du 15 mai 2024 prolongeable deux fois un an, est rémunéré au taux Libor augmenté d'une marge variable en fonction du ratio de levier (Dette Financière Nette Consolidée⁽¹⁾/EBITDA consolidé) et fait l'objet d'une couverture de taux.

- ◆ les produits liés aux investissements financiers, dont la répartition moyenne par type de placements était la suivante :

En millions d'euros	2019	2018
Obligataire	759	698
Monétaire	275	252
Actions	51	57
Diversification	31	32
TOTAL	1 115	1 039

La poche diversification correspond aux investissements réalisés dans des fonds d'innovation, principalement Partech et Raise, qui soutiennent le développement de start-ups ;

- ◆ la variation de valeur des instruments dérivés ;
- ◆ le résultat de change. Les devises sur lesquelles le Groupe a encouru une exposition significative sont :
 - le dollar américain pour les exercices clos le 31 décembre 2019 et 2018 pour un montant maximum équivalent de 29,2 M\$ en 2019 et 26,8 M\$ en 2018, du fait de la localisation aux États-Unis et au Canada des imprimeurs de tickets de jeux instantanés,
 - la livre sterling pour les exercices clos le 31 décembre 2019 et 2018, pour un montant maximum de 6,1 M£ en 2019 et 4,3 M£ en 2018, la livre étant la monnaie fonctionnelle de FDJ Gaming Solutions UK, filiale à 100 % de FDJ localisée au Royaume-Uni.

7.1.3.11 Impôt sur le résultat

La charge d'impôt sur le résultat est une notion économique, intégrant la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé, du fait principalement des décalages temporaires.

7.1.4 Indicateurs alternatifs de performance

7.1.4.1 Indicateurs du Groupe

Le Groupe présente dans ses comptes des indicateurs en complément des mesures IFRS. Ces indicateurs, qui sont définis au paragraphe 7.1.3 « Principaux postes du compte de résultat » et visibles dans le compte de résultat, en amont de la ligne chiffre d'affaires, sont les suivants :

- ◆ les mises ;
- ◆ la part revenant aux gagnants ;
- ◆ le Produit Brut des Jeux ;
- ◆ les prélèvements publics hors impôts sur les résultats ;
- ◆ les dotations structurelles aux fonds de contrepartie ;
- ◆ le Produit Net des Jeux ;
- ◆ le produit des autres activités.

Le Groupe présente plusieurs indicateurs supplémentaires dont notamment (i) le taux de mises numérisées, (ii) la marge contributive des secteurs opérationnels, (iii) l'EBITDA, (iv) les CAPEX, (v) le ratio de conversion de l'EBITDA en trésorerie et (vi) l'excédent net de trésorerie.

Ces mesures ne sont pas des indicateurs prévus par les normes IFRS et n'ont pas de définitions standards. Par conséquent, les définitions utilisées par le Groupe pourraient ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. Ces mesures ne doivent pas être utilisées à l'exclusion ou en substitution des mesures IFRS. En particulier, l'excédent net de trésorerie ne doit pas être considéré comme un substitut à l'analyse de la trésorerie et équivalents de trésorerie tels que présentés selon les normes IFRS. Les tableaux ci-après présentent ces indicateurs pour les périodes indiquées ainsi que leurs calculs.

(1) La Dette Financière Nette Consolidée correspond aux passifs financiers non courants et passifs financiers courants diminuée des actifs financiers non courant au coût amorti, des actifs financiers courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie (voir Annexe 2 – Notes aux comptes consolidés).

Taux de mises numérisées

Le taux de mises numérisées correspond aux mises numérisées ramenées aux mises totales. Les mises numérisées regroupent les mises en ligne et les mises dématérialisées en points de vente (mises en points de vente utilisant un service digital ou une application pour leur préparation ou leur exécution).

	2019	2018
Mises totales (en millions d'euros)	17 239,5	15 817,0
Mises numérisées (en millions d'euros)	3 385,7	2 428,6
Taux de mises numérisées (en %)	19,6 %	15,3 %

Marge contributive des secteurs opérationnels

La marge contributive se calcule par différence entre le chiffre d'affaires des secteurs opérationnels et les coûts des ventes et les coûts marketing et communication (hors amortissements) qui leur sont attribués (voir paragraphe 7.1.1.3 « Information sectorielle »).

En millions d'euros	2019	2018
BU Loterie	492	476
BU Paris sportifs	36	24
ABU	- 0	1

EBITDA

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements.

En millions d'euros	2019	2018
Résultat opérationnel courant	252	251
Dotations nettes aux amortissements	- 94	- 64
EBITDA	346	315

CAPEX

Les CAPEX (ou dépenses d'investissement) représentent la somme investie par une entreprise pour acquérir (ou améliorer) des immobilisations corporelles, incorporelles, acquérir une nouvelle branche d'activité (voir paragraphe 8.3.2 « Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement ») ou racheter des parts

d'actionnaires minoritaires. Ils n'intègrent pas les dépenses liées à l'actif incorporel reconnu au titre de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

En millions d'euros	2019	2018
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	671	92,9
Acquisition de titres	111,8	-
TOTAL CAPEX	178,9	92,9

Conversion de l'EBITDA en trésorerie

Le ratio de conversion de l'EBITDA en trésorerie correspond à l'EBITDA effectivement transformé en trésorerie une fois retranchées les dépenses d'investissement (CAPEX) et la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) de la période

(voir paragraphe 8.3.1 « Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles »), ramené à l'EBITDA total. Pour des besoins de comparabilité entre les exercices, certains éléments non récurrents impactant les CAPEX ou la variation de BFR peuvent être ponctuellement retraités dans la production de cet indicateur.

	2019 ⁽¹⁾	2018
EBITDA (en millions d'euros)	346	315 ⁽²⁾
CAPEX (en millions d'euros)	- 67	- 93
Variation de BFR (en millions d'euros)	18	26
Free cash-flow (en millions d'euros)	297	248 ⁽²⁾
Conversion de l'EBITDA en trésorerie (en %)	86 %	79 %

(1) CAPEX retraités des coûts liés à l'acquisition de Sporting Group (112 M€).

(2) Retraité des frais liés à l'ouverture du capital (4 M€), l'EBITDA est de 319 M€ et le free cash flows de 252 M€.

Excédent net de trésorerie

L'excédent net de trésorerie constitue l'indicateur utilisé en interne pour suivre la solidité de la structure financière du Groupe (voir paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe »). Il se calcule comme :

- ◆ la somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des titres de placements et dépôts à terme mobilisables dans un horizon court terme (donc hors trésorerie sous séquestre et dépôts de garantie) ;

- ◆ diminuée des dettes financières courantes et non courantes (hors dépôts et cautionnement versés), incluant les passifs locatifs liés à IFRS 16 Contrats de location, et de la valeur des fonds réglementaires (fonds permanent, excédent du fonds permanent, fonds de contrepartie et fonds de réserve). Suite à l'adoption de la loi PACTE, la valeur des fonds à restituer à l'État au plus tard le 30 décembre 2022 est présentée dans les comptes du Groupe en dette financière courante à compter du 30 juin 2019.

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Actifs financiers non courants au coût amorti	440,0	628,0
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat	90,4	111,2
Autres actifs financiers non courants hors dépôts	29,3	16,6
<i>Total placements non courants</i>	<i>559,8</i>	<i>755,7</i>
Actifs financiers courants au coût amorti	253,0	55,0
Actifs financiers courants évalués en juste valeur par résultat	16,1	-
Instruments dérivés courants	0,9	0,6
<i>Total placements courants</i>	<i>270,0</i>	<i>55,6</i>
Total placements non courants et courants	829,8	811,3
Placements, équivalents de trésorerie	121,2	128,4
Comptes bancaires et autres disponibilités	80,3	38,8
<i>Total trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	<i>201,5</i>	<i>167,2</i>
Total placements et trésorerie bruts (A)	1 031,3	978,5
Dettes financières long terme	- 205,0	- 96,1
Dettes de location, part à plus d'un an	- 24,4	-
<i>Total dettes financières à plus d'un an</i>	<i>- 229,4</i>	<i>- 96,1</i>
Dettes financières, part à moins d'un an	- 8,2	- 8,0
Dettes de location, part à moins d'un an	- 7,0	-
Instruments dérivés courants	- 0,7	-
Autres	- 170,5	- 33,3
<i>Total dettes financières à moins d'un an</i>	<i>- 186,4</i>	<i>- 41,4</i>
Total dettes financières (B)	- 415,8	- 137,5
PLACEMENTS ET TRÉSORERIE NETTE (C) = (A) - (B)	615,5	841,0
Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs	- 380,0	-
Portefeuille joueurs non couverts par la fiducie	- 26,9	-
Fonds joueurs clos à partir du 1 ^{er} janvier 2020 et à restituer à l'État	-	- 204,7
Dette nette liée à l'excédent du fonds permanent ⁽¹⁾	- 46,1	- 8,1
Sommes allouées exclusivement aux gagnants Euromillions ⁽²⁾	- 77,2	- 53,4
Trésorerie soumise à restrictions	- 5,3	- 1,1
Total restrictions (D)	- 535,5	- 267,3
EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE (C) - (D)	79,9	573,8

(1) Excédent du fonds permanent net de l'acompte versé.

(2) Correspondent à des parts d'OPCVM comptabilisés dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2019, l'application de la norme IFRS 16 se traduit par une dette de location de 33 M€ : 24 M€ à moins d'un an et 7 M€ à plus d'un an. Ces deux informations sont présentes sur des lignes distinctes dans le tableau ci-dessus.

7.1.4.2 Retraitement relatif au nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 et aux coûts relatifs à l'ouverture du capital hors impact des cycles longs exceptionnels Loto® et Euromillions de 2019, et en prenant en compte l'acquisition de Sporting Group sur une année pleine

Dans un souci de comparabilité des indicateurs financiers clés avec ceux que le Groupe publiera au titre des exercices futurs, le tableau ci-dessous présente un Chiffre d'Affaires et un EBITDA 2019 retraités intégrant les impacts à venir liés au nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »). L'EBITDA retraité présenté ci-après intègre par ailleurs l'impact en année pleine de l'activité de Sporting Group, ainsi que le retraitement des cycles longs « exceptionnels » constatés sur les jeux Loto® et Euromillions en fin d'exercice 2019.

1. Impacts liés au nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1^{er} janvier 2020

Le nouveau cadre fiscal adopté dans le cadre de la loi PACTE et applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 fait apparaître un certain nombre de différences avec les conditions actuelles de fiscalité qui impacteront significativement l'EBITDA du Groupe :

- ◆ un changement de l'assiette fiscale utilisée pour le calcul des prélèvements publics ;
- ◆ de nouveaux taux de fiscalité différenciés selon quatre catégories de jeux ;
- ◆ la mise en place d'une police d'assurance pour couvrir le risque de contrepartie.

Promotions sur gains : retraitement 2019

Les promotions sur gains auparavant financées par le fonds de réserve seront désormais financées par le Taux de Retour aux Joueurs (TRJ) et impacteront la part revenant aux gagnants. Le retraitement des promotions sur gains consiste donc à réintégrer dans la part revenant aux gagnants 2019 les montants des promotions financées par le fonds de réserve sur cette même année. Ces promotions comptabilisées et sorties des fonds de réserve 2019 étaient les suivantes :

En millions d'euros	Promotions sur gains (2019)
Loterie	8
Paris sportifs	2
TOTAL	10

Promotions sur mises : retraitement 2019

Les promotions sur mises auparavant financées par le fonds de réserve seront désormais directement financées par le Groupe. Afin de définir l'assiette fiscale qui sera utilisée pour le calcul de la nouvelle fiscalité sur l'année 2019, et conformément à la définition des mises énoncée dans l'article 138 de la loi PACTE,

I. Définition de la nouvelle assiette fiscale

La loi Pacte prévoit qu'à compter du 1^{er} janvier 2020 l'assiette des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs soit constituée du PBJ et non plus des mises.

a. Retraitement des promotions sur gains et des promotions sur mises

Afin de définir l'assiette fiscale 2019 qui sera utilisée pour rebaser l'année 2019 sur la nouvelle fiscalité au 1^{er} janvier 2020, il convient de préciser les impacts des promotions sur gains et des promotions sur mises.

En 2019, deux types de promotions ont été réalisés sur les jeux de loterie et paris sportifs :

- ◆ des promotions dites « sur mises », qui consistent à offrir au joueur un bon de réduction ou un crédit de jeu pour effectuer une prise de jeu.

Exemple : un bon de réduction de 1€ à valoir sur une prise de jeu Loto® à 2,20 € ;

- ◆ des promotions dites « sur gains », qui consistent à majorer les rangs de gains classiques d'un jeu ou à en proposer des nouveaux.

Exemple : Super-Pactole Loto Foot, rangs de gains complémentaires Amigo.

Ces deux types de promotions sont jusqu'à aujourd'hui financés par un fonds de réserve alimenté par les lots non réclamés par les gagnants à l'expiration des délais de forclusion fixés par les règlements des jeux. Selon l'article 138 de la loi PACTE, à partir du 1^{er} janvier 2020, les lots non réclamés par les gagnants feront l'objet d'un prélèvement par l'État. Les promotions sur gains impacteront de ce fait directement le Taux de Retour aux Joueurs (TRJ) et les promotions sur mises seront financées par le Groupe.

il convient, en plus d'intégrer la valeur de ces promotions, de réintégrer aux mises fiscales les mises correspondant à ce type de promotions pour les jeux de loterie uniquement. Pour ce faire, le montant des promotions sur mises des jeux de loterie est divisé par le TRJ théorique de ces jeux de loterie.

Les promotions sur mises comptabilisées et sorties des fonds de réserves 2019, ainsi que la valeur faciale des mises offertes calculées sur la base de ces promotions, sont détaillées ci-dessous :

En millions d'euros	Promotions sur mises (2019)	Valeur faciale des mises offertes
Loterie	2	4
Paris sportifs	2	n/a
TOTAL	5	4

b. La nouvelle assiette fiscale 2019 retraitée

Les retraitements détaillés ci-dessus permettent ainsi de définir la nouvelle assiette fiscale 2019 retraitée (PBJ fiscal) :

En millions d'euros	Données réelles 2019			Retraitements effectués - vision fiscale			Données retraitées 2019		
	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ publié	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ fiscal
Loterie	13 684	8 990	4 695	4	10	- 7	13 688	9 000	4 688
Paris Sportifs	3 538	2 693	845	0	5	- 5	3 538	2 697	841

c. Présentation du PBJ dans les États financiers du Groupe

Le PBJ fiscal tel que défini comme nouvelle assiette fiscale dans le cadre de l'article 138 de la loi PACTE génère une différence de traitement comptable entre les jeux de loterie et les paris sportifs.

D'un point de vue comptable, le Groupe a souhaité adopter une définition unique des mises, correspondant à la définition des mises applicable en matière de paris sportifs, c'est-à-dire sans tenir compte des sommes apportées par l'opérateur à titre gracieux, et sans comptabilisation des coûts de promotions correspondants en charges d'exploitation.

Le PBJ présenté comptablement par le Groupe n'intègre par conséquent pas de mises relatives aux promotions sur mises et est impacté de la manière suivante :

En millions d'euros	Données réelles 2019			Retraitements effectués - vision fiscale			Données retraitées 2019		
	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ publié	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ	Mises	Part revenant aux gagnants	PBJ comptable retraité
Loterie	13 684	8 990	4 695	0	10	- 10	13 684	9 000	4 684
Paris Sportifs	3 538	2 693	845	0	5	- 5	3 538	2 697	841

Cette présentation comptable est sans impact sur la définition du PBJ utilisée comme base de calcul dans le cadre de la nouvelle assiette fiscale.

II. Application des nouveaux taux de fiscalité définis dans la loi PACTE

Comme énoncé par ailleurs dans le paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire », la loi PACTE introduit quatre nouveaux taux de fiscalité différenciés en fonction des jeux, calculés sur la base du PBJ fiscalement reconnu :

- ◆ Loto® / Euromillions : 68,0 % ;
- ◆ Autres jeux de loterie : 55,5 % ;
- ◆ Paris Sportifs en PDV : 41,1 % ,
- ◆ Paris Sportifs En Ligne : 54,9 % .

Ces taux de fiscalité sont appliqués à la part du PBJ réalisé en métropole et dans les départements d'outre-mer. Les autres territoires (Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon) conservent eux une fiscalité basée sur les mises.

Par ailleurs, les taux de TVA applicables restent inchangés (voir paragraphe 7.1.2.1 - « le contexte réglementaire »).

Le tableau suivant illustre le calcul des prélèvements publics sur la base de la nouvelle assiette fiscale (PBJ fiscalement reconnu) et des nouveaux taux de fiscalité, ainsi que le montant de TVA à inclure in fine dans les prélèvements publics également.

En millions d'euros	Données retraitées 2019					
	PBJ fiscal	PBJ comptable (a)	Prélèvements publics (hors TVA) (b)	PNJ TTC (c) = (a) - (b)	TVA (1) (d)	Prélèvements publics (incl. TVA) (e) = (b) + (d)
Loterie	4 688	4 684	2 762	1 922	319	3 082
Paris Sportifs	841	841	353	488	81	434
TOTAL LOTERIE & SPORT	5 529	5 525	3 115	2 410	401	3 516
Prélèvements publics (incl. TVA) publiés						3 498
Retraité vs Publié						- 18

(1) TVA = PNJ TTC - PNJ TTC / (1 + Taux de TVA).

III. Dotations structurelles aux fonds de contrepartie & écarts de contrepartie

La disparition du fonds de contrepartie faisant suite à l'adoption de la loi PACTE implique la disparition de la dotation structurelle afférente comptabilisée dans le P&L du Groupe jusqu'alors, et la constatation directement en P&L des écarts de contrepartie jusqu'à présent couverts par ce fonds.

Le tableau ci-dessous détaille le montant des dotations structurelles aux fonds de contrepartie comptabilisé en P&L au titre de l'exercice 2019 :

<i>En millions d'euros</i>		Dotations structurelles aux fonds & écarts de contrepartie
Loterie		21
Paris sportifs		107
TOTAL		128

IV. Retraitement des lots en nature

Certaines promotions de la Loterie en ligne consistent à faire participer les joueurs à un tirage au sort récompensé par des lots en nature. Ces lots en nature, auparavant financés par le fonds de réserve seront désormais directement financés par le Groupe. Le retraitement consiste donc à réintégrer le coût de ces lots en nature dans les charges d'exploitation du Groupe. En 2019, le montant des lots en nature prélevés sur le fonds de réserve était de 2 M€.

V. Coût de l'assurance

La suppression des fonds de contrepartie au 1^{er} janvier 2020 oblige le Groupe à couvrir le risque de contrepartie de ses jeux de tirage via une assurance externe. La prime annuelle d'assurance est estimée à 2,5 M€, comptabilisée en charges d'exploitation.

2. Retraitement des cycles longs exceptionnels sur la Loterie

Des cycles longs exceptionnels en nombre et en montant de jackpots sur Loto® et Euromillions ont généré 136 M€ de mises et 18 M€ de chiffre d'affaires additionnels par rapport à une année

« normative ». L'EBITDA 2019 retraité neutralise l'effet lié à ces cycles longs exceptionnels sur l'EBITDA (- 12 M€).

3. Intégration de Sporting Group en année pleine

FDJ Gaming Solutions, filiale de FDJ, a annoncé le 24 juin 2019 avoir réalisé l'acquisition de Sporting Group, dont les actifs et le savoir-faire B2B en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque au niveau mondial sont très complémentaire des actifs et expertises actuelles du Groupe.

Pour une meilleure comparabilité de l'information financière, l'EBITDA 2019 retraité intègre l'impact en année pleine de l'activité de Sporting Group, contre seulement sept mois dans les données consolidées publiées (- 3 M€).

4. Synthèse des retraitements sur le Chiffre d'Affaires et l'EBITDA 2019

Les tableaux ci-dessous synthétisent les différentes natures de retraitements appliqués sur le chiffre d'affaires et l'EBITDA 2019 du Groupe et le bridge avec les agrégats publiés.

<i>En millions d'euros</i>	Publié 2019	Promotions sur gains	Promotions sur mises	Nouveau cadre fiscal	Dotations structurelles & écarts de contrepartie	Lots en nature	Prime d'assurance	Cycles longs exceptionnels Loterie	Sporting Group (année pleine)	Retraité 2019	Retraité vs Publié
Chiffre d'affaires	1 956	- 10	- 5	- 18	128			- 18	16	2 048	93
Charges d'exploitation (hors amortissements)	- 1 610					- 2	- 3	6	- 19	- 1 626	- 17
EBITDA	346	- 10	- 5	- 18	128	- 2	- 3	- 12	- 3	422	76

En millions d'euros

EBITDA 2019 publié	346
EBITDA Loterie	16
EBITDA Paris sportifs	65
Prime d'assurance	- 3
Sporting Group (année pleine)	- 3
EBITDA 2019 RETRAITÉ	422

Analyses des résultats pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé (en millions d'euros) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

En millions d'euros	2019	2018
Mises	17 239,5	15 817,0
Part revenant aux gagnants	- 11 698,6	- 10 697,5
% TRJ	67,9 %	67,6 %
Produit Brut des Jeux	5 540,9	5 119,6
% PBJ	32,1 %	32,4 %
Prélèvements publics	- 3 498,0	- 3 261,8
% PP	20,3 %	20,6 %
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	- 127,8	- 83,4
Autres activités paris sportifs	9,7	-
Produit Net des Jeux	1 924,8	1 774,3
% PNJ	11,2 %	11,2 %
Produit des autres activités	30,8	28,3
Chiffre d'affaires	1 955,6	1 802,6
Coût des ventes	- 1 191,0	- 1 100,5
Coûts marketing et communication	- 330,4	- 277,1
Coûts administratifs et généraux	- 173,1	- 175,1
Autres produits d'exploitation	0,6	2,1
Autres charges d'exploitation	- 9,7	- 0,8
Résultat opérationnel courant	252,0	251,1
Autres produits opérationnels	4,0	10,3
Autres charges opérationnelles	- 67,3	- 4,7
Résultat opérationnel	188,7	256,7
Coût de l'endettement financier	- 2,3	- 0,9
Autres produits financiers	23,8	6,3
Autres charges financières	- 0,9	- 6,8
Résultat financier	20,6	- 1,5
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises	2,0	0,8
Résultat avant impôts	211,3	256,0
Charge d'impôt sur le résultat	- 78,3	- 85,6
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	133,0	170,4
Dont		
◆ Part du Groupe	133,0	170,4
◆ Participations ne donnant pas le contrôle	0,0	0,0
Résultat net par action (en euros)	0,70	0,89

2019

En millions d'euros	BU Loterie	BU Paris sportifs	ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	13 684	3 538	17		17 239		17 239
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 695	845	1		5 541		5 541
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 574	340	10		1 925		1 925
Chiffre d'affaires	1 578	341	36	1	1 956		1 956
Coût des ventes	- 939	- 209	- 4	0	- 1 152	- 39	- 1 191
Coûts marketing et communication	- 147	- 95	- 33	- 31	- 305	- 25	- 330
Marge contributive	492	36	0	- 30	498	- 64	434
Coûts administratifs et généraux				- 152	- 152	- 30	- 182
EBITDA					346		
Dotations aux amortissements						- 94	
Résultat opérationnel courant							252

2018

En millions d'euros	BU Loterie	BU Paris sportifs	ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	12 770	3 047			15 817		15 817
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 372	748			5 120		5 120
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 477	297			1 774		1 774
Chiffre d'affaires	1 482	297	14	9	1 803		1 803
Coût des ventes	- 874	- 192	- 2	0	- 1 067	- 33	- 1 100
Coûts marketing et communication	- 132	- 82	- 11	- 37	- 262	- 15	- 277
Marge contributive	476	24	1	- 28	474	- 49	425
Coûts administratifs et généraux				- 159	- 159	- 15	- 174
EBITDA					315		
Dotations aux amortissements						- 64	
Résultat opérationnel courant							251

Remarque liminaire : changement de contrôle de la Société de Gestion de L'Échappée (SGE) le 6 décembre 2018.

Le 6 décembre 2018, Groupama a acquis 50 % du capital de SGE qui gère l'équipe cycliste. Cette cession n'a donné lieu à aucune plus ou moins-value de cession. À compter de cette date, SGE est contrôlée conjointement par Groupama et FDJ ce qui signifie qu'elle est consolidée par mise en équivalence et non plus en intégration globale comme auparavant.

7.2.1 Mises

Les mises du Groupe se sont élevées à 17 239 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 15 817 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit une augmentation de 1 422 M€ (en hausse de 9 % sur l'exercice). Cette évolution résulte de la progression des mises sur l'ensemble des gammes (jeux instantanés, tirage et paris sportifs).

La répartition des mises entre jeux de loterie (avec une distinction entre jeux instantanés et jeux de tirage) et paris sportifs est présentée dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	2019	2018	% mises totales		Variation 2019/2018	
			2019	2018	millions d'euros	%
Jeux instantanés	8 204,6	7 620,0	47,6 %	48,2 %	584,6	7,7 %
Jeux de tirage	5 479,8	5 149,7	31,8 %	32,5 %	330,1	6,4 %
Paris sportifs	3 537,8	3 047,3	20,5 %	19,3 %	490,5	16,1 %
Autres	17,3	0,0	0,1 %	0,0 %	17,3	N/A
TOTAL MISES	17 239,5	15 817,0	100,0 %	100,0 %	1 422,4	9,0 %
Mises numérisées	3 385,7	2 428,6	19,6 %	15,4 %	957,1	39,4 %
Mises dans le réseau physique	16 137,1	15 020,3	93,6 %	95,0 %	1 116,9	7,4 %
Mises en ligne	1 102,3	796,8	6,4 %	5,0 %	305,6	38,4 %

Les mises numérisées regroupent les mises en ligne et les mises dématérialisées en points de vente (mises en PDV utilisant un service digital ou une application pour leur préparation ou leur exécution).

Jeux instantanés

Les mises des jeux instantanés ont atteint 8 205 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 7 620 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit une progression de 585 M€ (en hausse de 7,7 %). En 2019, les jeux instantanés représentent 47,6 % des mises totales, contre 48,2 % en 2018.

La croissance des mises de jeux instantanés en 2019 a été principalement portée par :

- ◆ une actualité commerciale soutenue, avec onze lancements et deux relancements de jeux en points de vente (contre six lancements et sept relancements en 2018). C'est principalement le segment des jeux à 5 € et plus qui porte la croissance, et plus particulièrement Super 10 et Super 200 lancés début mai (ils proposent des gains moins importants que les autres jeux mais avec une fréquence de gain plus importante), et Bingo 2019 relancé début juillet (initialement lancé en 1993 et inspiré du jeu de société du même nom, ce nouveau ticket permet de remporter jusqu'à 1 M€) ;
- ◆ le succès de *Quitte ou Double*, le premier jeu phygital, qui permet au joueur de poursuivre son expérience de jeu en ligne afin de tenter de doubler ses gains.

Jeux de tirage

Les mises des jeux de tirage ont augmenté pour atteindre 5 480 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 5 150 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit une progression de 330 M€ (en hausse de 6,4 %). Cette croissance est principalement portée par Euromillions, en hausse de 8 %, et Loto, en hausse de 4 %. Ces deux jeux ont bénéficié de cycles longs exceptionnels en nombre (8 cycles longs en 2019 contre 6 cycles longs en 2018 pour Euromillions, et 10 cycles longs en 2019 comme en 2018 pour Loto) et en montant de jackpots (jackpot moyen de 70 M€ en 2019 contre 57 M€ en 2018 pour Euromillions, et de 7 M€ en 2019 contre 5 M€ en 2018), générant 136 M€ de mises additionnelles.

Par ailleurs, le relancement de Loto® en novembre, avec une formule offrant aux joueurs une troisième chance de gagner grâce à un second tirage, a contribué à une hausse des mises en points de vente supérieure à 10 % sur les deux mois suivant son relancement.

Paris sportifs

En 2019, les paris sportifs représentent plus de 20 % des mises de FDJ contre environ 19 % en 2018 et poursuivent leur dynamique de forte croissance. Les mises des paris sportifs se sont élevées à 3 537,8 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 3 047,3 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit une progression de 490,5 M€, représentant une hausse de 16,1 % sur la période.

Malgré une année moins riche en événements sportifs majeurs (Coupe du Monde de Football en 2018 notamment), les mises sur les paris sportifs ont été portées par un marché en forte croissance, l'actualité nourrie par FDJ toute l'année et l'attractivité renforcée des événements annuels (Champions League, Europa League, Ligue 1, Premier League, Roland Garros, Wimbledon, La Liga et l'US Open), ainsi que le succès d'événements tels que la Coupe d'Afrique des Nations, la Coupe du Monde Football féminin.

Mises numérisées

Les mises numérisées continuent d'enregistrer une très forte croissance (progression de 39,4 %), de 2 429 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 3 386 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, soit une augmentation de 957 M€, portées par le développement du jeu en ligne et la dématérialisation des mises en points de vente. L'objectif du plan stratégique FDJ 2020 de réaliser 20 % de mises numérisées en 2020 est quasiment atteint ; elles représentent 19,6 % des mises totales du Groupe (15,4 % des mises en 2018).

7.2.2 Part revenant aux gagnants

La part des mises revenant aux gagnants a augmenté de 1 001 M€, soit une hausse de 9,4 % (supérieure à celle des mises en hausse de 9,0 %), de 10 697 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 11 699 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

En conséquence, le TRJ moyen s'établit à 67,9 % des mises en 2019 contre 67,6 % en 2018. Cette hausse du TRJ moyen s'explique par l'évolution du mix produit (voir paragraphe 7.1.2.3 « Incidence du mix produit sur le PNJ »), liée principalement à la croissance des paris sportifs et des jeux instantanés qui sont les segments de jeux qui présentent les TRJ les plus élevés (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire ») :

- ◆ les mises des paris sportifs ont augmenté de 490,5 M€ en 2019 par rapport à 2018 et leur poids dans le total des mises est passé de 19,3 % en 2018 à 20,5 % en 2019 ;
- ◆ les mises des jeux instantanés ont augmenté de 584,6 M€ en 2019 par rapport à 2018.

7.2.3 Produit Brut des Jeux (PBJ)

Le PBJ a augmenté de 421 M€, soit une hausse de 8,2 %, de 5 120 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 5 541 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

En pourcentage des mises, le PBJ a baissé de 0,3 point, de 32,4 % des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 32,1 % des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Le PBJ étant le différentiel entre les mises et la part revenant aux gagnants, sa réduction est induite par l'augmentation du TRJ supérieure à celle des mises, en raison du poids relativement plus important des paris sportifs.

7.2.4 Prélèvements publics

Les prélèvements publics ont augmenté de 236,2 M€, soit une hausse de 7,2 %, de 3 262 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 3 498 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Ils représentent 20,3 % des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 20,6 % des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Leur évolution (+ 7,2 %) moindre que celle des mises (+ 9,0 %) est liée à la variation du mix produit avec une part croissante des paris sportifs dans le total des mises. Or ceux-ci sont moins contributeurs de prélèvements publics que la loterie du fait de TRJ supérieurs (voir paragraphe 7.1.2.3 « Incidence du mix produit sur le PNJ »).

7.2.5 Produit Net des Jeux (PNJ)

Le PNJ a augmenté de 150 M€, soit une hausse de 8,5 %, de 1 774 M€ au 31 décembre 2018 à 1 925 M€ au 31 décembre 2019. Cette augmentation porte essentiellement sur la loterie et les paris sportifs :

- ◆ la BU loterie dont le PNJ augmente de 97 M€, passant de 1 477 M€ au 31 décembre 2018 à 1 574 M€ au 31 décembre 2019, soit une hausse de 6,5 %. Cette évolution résulte principalement d'un effet volume positif induit par la croissance des mises en hausse de 7,2 %, partiellement compensée par un effet mix produit défavorable (voir paragraphe 7.1.2.3 « Incidence du mix produit sur le PNJ ») ;
- ◆ la BU paris sportifs dont le PNJ augmente de 43 M€, passant de 297 M€ au 31 décembre 2018 à 340 M€ au 31 décembre 2019, soit une hausse de 14,6 %. Cette augmentation est induite par la croissance des mises de 16,1 % compensée pour partie par la hausse des TRJ paris sportifs sur la période (+ 0,6 %).

En pourcentage des mises, le PNJ reste stable à 11,2 % des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

7.2.6 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'est établi pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 à 1 956 M€ contre 1 803 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit une progression de 153 M€ (en hausse de 8,3 %). Cette progression provient principalement de la BU loterie dont le chiffre d'affaires augmente de 96 M€, de 1 482 M€ au 31 décembre 2018 à 1 578 M€ au 31 décembre 2019, et de la BU paris sportifs dont le chiffre d'affaires augmente de 43 M€, de 297 M€ au 31 décembre 2018 à 341 M€ au 31 décembre 2019.

L'évolution du chiffre d'affaires est très majoritairement corrélée à celle du PNJ.

7.2.7 Coût des ventes

Le coût des ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 est en hausse de 91 M€, soit une progression de 8,2 %, de 1 100 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 1 191 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, le coût des ventes est constitué à hauteur de 865 M€ des commissions dues aux détaillants (dont 703 M€ sur la loterie et 162 M€ sur les paris sportifs). Au 31 décembre 2018, le coût des ventes était constitué à hauteur de 785 M€ des commissions dues aux détaillants (dont 636 M€ sur la loterie et 149 M€ sur les paris sportifs). La progression de la rémunération

des détaillants de 80 M€ est liée à la croissance des mises et à l'incidence de la mise en place au 1^{er} janvier 2019 d'une nouvelle grille de rémunération (voir paragraphe 7.1.2.5 « Évolution de la commission des détaillants »). Le taux de commission des détaillants ressort en effet en moyenne à 5,36 % au 31 décembre 2019, contre 5,21 % en moyenne au 31 décembre 2018.

Le solde, 326 M€ en 2019 (dont 236 M€ sur la loterie et 47 M€ sur les paris sportifs) ; contre 315 M€ en 2018 (dont 238 M€ sur la loterie et 42 M€ sur les paris sportifs) ; est principalement constitué des coûts de pilotage et d'animation commerciale, des coûts des équipements en points de vente, ainsi que des coûts d'achats de supports de jeux et coûts logistiques.

7.2.8 Coûts marketing et communication

Les coûts marketing et communication au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 augmente de 53 M€, soit une hausse de 19,3 %, de 277 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 330 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Cette progression s'explique par les effets suivants :

- ◆ une hausse de 15 M€ sur la BU loterie, induite principalement par la publicité sous l'effet des relancements de jeux (notamment les campagnes de relancement de Loto® et deux vagues de communication sur les jeux Patrimoine) et par le développement de l'offre et les travaux relatifs au renforcement de la sécurité et de la performance des systèmes d'information ;
- ◆ une hausse de 13 M€ sur la BU paris sportifs, essentiellement induite par l'amélioration de l'offre et services proposés aux joueurs (augmentation du nombre de paris proposé en points de vente et en ligne, streaming, estimateur de rapports), et à la mise à jour afférente des systèmes informatiques ;
- ◆ une hausse de 22 M€ sur les autres secteurs ABU, dont 15 millions correspondent à l'entrée de Sporting Group dans le périmètre de consolidation (voir paragraphe 7.1.1.2 « Base de préparation des états financiers consolidés et présentation – principales variations de périmètre ») ;
- ◆ une baisse de 6 M€ sur la holding, qui s'explique principalement par le changement de contrôle de SGE (voir paragraphe 7.1.1.2 « Base de préparation des états financiers consolidés et présentation – principales variations de périmètre »).

7.2.9 Marge contributive des secteurs opérationnels

La marge contributive de la BU loterie augmente de 15 M€, de 476 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 492 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette augmentation s'explique principalement par la croissance du chiffre d'affaires liée à celle des mises, compensée par la hausse de la rémunération des détaillants, du développement de l'offre à destination des joueurs et des frais publi-promotionnels. La rémunération des détaillants de la BU loterie augmente de 68 millions sous l'effet combiné de la croissance des mises et de la mise en place au 1^{er} janvier 2019 d'une nouvelle grille de rémunération.

La marge contributive de la BU paris sportifs augmente de 13 M€, de 24 M€ au 31 décembre 2018 à 36 M€ au 31 décembre 2019. Cette croissance s'explique principalement par l'augmentation du chiffre d'affaires de 43 M€, liée à la croissance des mises, et l'évolution de la rémunération des détaillants inférieure à celle des mises réseau, induite par le mix produits et par la mise en place de la nouvelle grille de rémunération. Cette augmentation est compensée principalement par la croissance des coûts induits par l'amélioration de l'offre et services proposés aux joueurs et la mise à jour des systèmes informatiques.

La marge contributive des ABU est à l'équilibre au 31 décembre 2019 (1 M€ au 31 décembre 2018).

7.2.10 Coûts administratifs et généraux

Les coûts administratifs et généraux restent relativement stables, évoluant de 175 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 173 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. La première application d'IFRS 16 contrats de location génère un amortissement additionnel de 7 M€ compensée par une économie sur les loyers (voir paragraphe 7.1.1.2 « Base de préparation des états financiers et présentation – Principes comptables »).

7.2.11 Résultat opérationnel courant

Compte tenu des éléments précités, le résultat opérationnel courant du Groupe est resté quasi stable, de 251 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 252 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

7.2.12 EBITDA

L'EBITDA a progressé de 31 M€, soit 9,9 %, de 315 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 346 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, porté principalement par la croissance des marges contributives de la loterie pour 15 M€ et des paris sportifs pour 12 M€.

L'EBITDA au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 se présente comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Résultat opérationnel courant	252	251
Dotations nettes aux amortissements	94	- 64
EBITDA	346	315

La croissance des amortissements est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- ◆ l'amortissement des droits exclusifs d'exploitation pour 9 M€ (voir 7.1.2.1 « Principaux facteurs ayant une influence significative sur les résultats du Groupe – Le contexte réglementaire ») ;
- ◆ les développements informatiques pour 8 M€ ;
- ◆ la première application d'IFRS 16 contrats de location pour 7 M€ (voir paragraphe 7.1.1.2 « Base de préparation des états financiers et présentation – Principes comptables »).

7.2.13 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels évoluent d'un produit net de près de 6 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à une charge nette de 63 M€, en augmentation de 69 M€. Cette progression correspond principalement :

- ◆ aux coûts liés à l'opération d'ouverture du capital de FDJ (voir le paragraphe 1.3.1 de l'Annexe 1 - Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2019 « Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris ») pour 31 M€ de charges, dont plus de 7 M€ sur l'offre réservée aux salariés ;
- ◆ à une charge nette de 15 M€ relative à Sporting Group, suite au recentrage de Sporting Group autour des activités les plus cohérentes avec la stratégie du Groupe ;
- ◆ à des dépréciations d'actifs pour 7 M€, consécutive à des résultats obtenus non alignés avec les objectifs fixés ;
- ◆ à des honoraires sur des opérations d'acquisitions pour 5 M€ ;
- ◆ compensée par la cession du site de Moussy-le-Vieux intervenue en 2018, qui avait généré une plus-value nette de 9 M€.

7.2.14 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe évolue de 257 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 189 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, en baisse de 68 M€. Cette progression est imputable à l'évolution des autres produits et charges opérationnels (en baisse de 69 M€), le résultat opérationnel courant étant quasi stable (251 M€ pour 2018 et 252 M€ pour 2019).

7.2.15 Résultat financier

Le résultat financier au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 se présente comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Coût de l'endettement financier	- 2,3	- 0,9
Produits financiers	23,8	6,3
Autres charges financières	- 0,9	- 6,8
RÉSULTAT FINANCIER	20,6	- 1,5

Le résultat financier est passé d'une charge financière nette de 1 M€ à un produit financier net de 21 M€. Son augmentation au cours de l'exercice 2019 résulte principalement de la hausse des produits financiers, compensée dans une moindre mesure par la hausse du coût de l'endettement net.

La hausse du coût de l'endettement financier de 1,4 M€ correspond principalement à la charge d'intérêt sur le crédit syndiqué destiné à financer l'acquisition de Sporting Group (voir chapitre 8.1.1.4 – « Principales ressources financières et principaux besoins de trésorerie du Groupe – Les emprunts »).

La hausse des produits financiers de 17 M€ provient pour 11 M€ de la performance des produits du portefeuille investis sur le marché actions, et pour la croissance des produits d'intérêt et plus-value de cession pour 5 M€.

Les autres charges financières sont principalement liées à la variation nette de juste valeur par résultat qui est corrélée à celle des marchés. Elles s'élèvent, en 2018, à hauteur de 5 M€ sur le marché actions.

7.2.16 Résultat avant impôt

Le résultat avant impôt du Groupe diminue de 45 M€, de 256 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 211 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette diminution du résultat avant impôt s'explique par la baisse du résultat opérationnel, compensée par la croissance du résultat financier.

7.2.17 Charge d'impôt sur le résultat

La charge d'impôt diminue de 7 M€ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit - 8,5 %, de 86 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 78 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, et le résultat avant impôt a diminué de 45 M€ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit - 17,5 %.

En 2019, la diminution de la charge d'impôt est principalement consécutive à la baisse du résultat imposable de FDJ.

7.2.18 Résultat net

Compte tenu des éléments précités, le résultat net a diminué de 37 M€, de 170 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 133 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

8

Trésorerie et capitaux

8.1	Présentation générale	118
8.2	Sources de financement nécessaires à l'avenir	124
8.3	Flux de trésorerie consolidés du Groupe	125
8.4	Restriction à l'utilisation de capitaux	128

8.1

Présentation générale

Le Groupe dégage structurellement un excédent en fonds de roulement, compte tenu (i) des particularités de son activité d'opérateur de jeux d'argent et de hasard dans un environnement fortement régulé et (ii) des modalités d'encaissement du montant des mises d'un côté et de décaissement des gains à payer et à répartir et des sommes à régler au titre des prélèvements publics. Les modalités d'abondement ou de prélèvement des fonds de contrepartie et autres fonds joueurs (voir paragraphe 8.1.1.3 « Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 par application de l'article 138 de la loi Pacte, et qui ont été reclassés en dettes financières à compter du 30 juin 2019 ») ont également une forte incidence sur le niveau de la trésorerie du Groupe.

Le Groupe disposait ainsi d'un excédent net de trésorerie de 80 M€ au 31 décembre 2019 et 574 M€ au 31 décembre 2018.

La loi Pacte a opéré une profonde refonte du cadre de régulation applicable au secteur des jeux d'argent et de hasard, notamment en modifiant à compter du 1^{er} janvier 2020 la fiscalité des jeux d'argent et de hasard en prévoyant un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs ainsi que la clôture des fonds de contrepartie, fonds permanent et fonds de réserve dont les sommes devront être reversées à l'État avant une date fixée par décret et au plus tard le 30 décembre 2022.

8.1.1 Principales ressources financières et principaux besoins de trésorerie du Groupe

Les principales ressources financières du Groupe sont :

- ◆ l'EBITDA et le ratio de conversion de l'EBITDA en trésorerie (voir paragraphe 7.1.4.1 « Indicateurs du Groupe ») ;
- ◆ l'excédent en fonds de roulement, dont les fonds joueurs spécifiques prévus au titre des règlements de jeux, qui ne seront pas clos à compter du 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de la loi Pacte ;
- ◆ jusqu'au 31 décembre 2019, les fonds joueurs réglementaires, qui seront clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Ces fonds seront restitués à l'État selon un calendrier restant à définir, par application de l'article 138 de la loi Pacte, et sont reclassés en dettes financières ;
- ◆ les emprunts ;
- ◆ la dette envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation.

Les principaux besoins de trésorerie du Groupe correspondent aux :

- ◆ dividendes versés ;
- ◆ investissements ;
- ◆ impôts (sur le résultat) payés ;
- ◆ remboursements d'emprunts et intérêts payés correspondants.

8.1.1.1 EBITDA

Le Groupe dégage une rentabilité solide génératrice de trésorerie importante, avec un taux de conversion de son EBITDA en numéraire élevé (voir paragraphe 5.3.1 « Atouts du Groupe » et chapitre 7 « Examen de la situation financière et du résultat » pour une présentation de l'EBITDA). Son EBITDA s'est élevé à 346 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et à 315 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

8.1.1.2 Excédent en fonds de roulement, dont les fonds joueurs qui seront conservés après le 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de la loi Pacte

L'excédent en fonds de roulement inclut principalement :

- ◆ les gains à payer et à répartir ;
- ◆ les créances et dettes auprès du réseau de distribution ;
- ◆ les dettes relatives aux prélèvements publics hors excédent du fonds permanent ;
- ◆ les fonds joueurs qui ne seront pas clos au 1^{er} janvier 2020 ;
- ◆ les fonds joueurs qui seront clos au 1^{er} janvier 2020 (cf. paragraphe 8.1.1.3 « Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 par application de l'article 138 de la loi Pacte, et qui ont été reclassés en dettes financières à compter du 30 juin 2019 »).

a. Gains à payer et à répartir

Les gains à payer et à répartir s'élèvent à 189 M€ au 31 décembre 2019 et à 172 M€ au 31 décembre 2018.

Les gains à payer sont des gains non forclos, restant à payer aux joueurs, et les gains à répartir correspondent aux gains théoriques des joueurs sur les mises encaissées sur l'exercice et pour lesquelles l'événement (le tirage ou le match) interviendra sur l'exercice suivant. Ils correspondent également aux disponibilités des joueurs en ligne, c'est-à-dire aux sommes disponibles sur les porte-monnaie des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionsweb.fr.

Le calendrier de tirage ainsi que le cycle de vie des jeux Loto® et Euromillions qui présentent les gains les plus élevés sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le niveau des gains à payer et à répartir en fin d'exercice.

Les gros lots (supérieurs à 2 000 €) relatifs à des mises jouées dans le réseau de point de vente sont payables par virement en points de vente jusqu'à 30 000 €, ou par virement (ou chèque pour les lots supérieurs à 500 000 €) en centre de paiement. Ils sont payables avant que la forclusion n'intervienne : 30 jours suivant la fin d'émission des jeux instantanés ou 60 jours suivant le tirage ou l'événement sportif.

En fonction de la date de « tombée » de ces gros lots et de leur règlement, les gains à payer peuvent présenter des soldes sensiblement différents.

b. Créances et dettes auprès du réseau de distribution

Les créances sur le réseau de distribution et joueurs correspondent aux mises encaissées par les détaillants sur la fin de la période, et non encore prélevées par FDJ. Elles sont présentées dans le tableau ci-dessous, nettes des provisions pour dépréciation.

Les dettes sur le réseau de distribution correspondent aux lots payés par le réseau et aux commissions dues au titre des mises encaissées par le réseau, et non encore payées par FDJ.

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Créance sur le réseau de distribution et joueurs	438,1	398,4
Dettes envers le réseau de distribution	- 278,1	- 266,9
CRÉANCES NETTES SUR LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION ET JOUEURS	160,0	131,5

Les détaillants distributeurs de jeux sont prélevés chaque semaine du montant des mises qu'ils collectent auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions.

Le niveau des créances et dettes sur le réseau de distribution est susceptible d'évoluer de manière significative en fin de période, en fonction du calendrier, et plus précisément du jour de la semaine où tombe le 31 décembre.

Le calendrier de facturation/prélèvement du réseau est le suivant :

	Facturation	Prélèvements/virements	Délai
Détaillants	Lundi (exemple : 16 décembre 2019 pour la semaine du 9 au 15 décembre)	Mercredi (soit le 18 décembre 2019 dans notre exemple)	2 jours ouvrés

Ainsi, si le 31 décembre est un mardi (comme ce fut le cas au 31 décembre 2019), le bilan au 31 décembre présentera neuf jours de créances et dettes détaillants (correspondant aux montants de la semaine du 23 au 29 décembre, qui seront prélevées le 2 janvier et aux montants des journées du 30 et 31 décembre).

c. Dettes relatives aux prélèvements publics hors excédent du fonds permanent

Les dettes relatives aux prélèvements publics s'élèvent à 104 M€ au 31 décembre 2019 et 149 M€ au 31 décembre 2018.

Les prélèvements publics, hors impôts sur les résultats, définis en note 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire », sont les suivants :

	2019	2018	Jour de paiement
CSG (en % des mises loterie)^(a)	2,19 %	2,19 %	Vendredi
CRDS (en % des mises loterie)	0,77 %	0,77 %	Vendredi
ANS^(b) :			
Prélèvement Loterie (% des mises loterie)	1,80 %	1,80 %	Avant le 23 du mois
Prélèvement complémentaire Loterie (% des mises loterie)			Avant le 23 du mois
Prélèvement Paris Sportifs (en % des mises paris sportifs)	1,80 %	1,80 %	Avant le 23 du mois
Prélèvement fiscal paris sportifs (en % des mises paris sportifs)	5,70 %	5,70 %	Avant le 23 du mois
Prélèvement Social Paris Sportifs (en % des mises paris sportifs)	1,80 %	1,80 %	Avant le 23 du mois
TVA (en % du PNJ)	20,00 %	20,00 %	Avant le 23 du mois
Budget général de l'État (en % de mises totales)^(c)	Soldes des mises	Soldes des mises	Vendredi

(a) La CSG (contribution sociale généralisée) a été instituée pour diversifier les sources de financement de la Sécurité sociale. La CRDS (contribution au remboursement de la dette sociale) a été instaurée à titre temporaire jusqu'à l'extinction de la dette de la Sécurité sociale.

(b) L'ANS (Agence nationale du sport), précédemment CNDS (Centre National pour le Développement du Sport) est un établissement public sous la tutelle du Ministère des sports dont les missions sont l'innovation sociale et environnementale par le sport, le sport pour tous les publics et le soutien renforcé aux territoires carencés. Le prélèvement complémentaire Loterie représentant 0,3 % des mises, a été mis en place à partir de 2011 pour participer au financement de la rénovation des stades de l'Euro 2016 qui s'est tenu en France. Ce prélèvement a été supprimé fin 2017.

(c) Les prélèvements publics destinés au Budget général de l'État sont régis par l'article 88 de la loi n°2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012. Ils correspondent, pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du Produit Net des Jeux.

Le calendrier est susceptible d'avoir une incidence sur le niveau des prélèvements publics dus au Budget général de l'État et les prélèvements sociaux sur la loterie.

Ainsi, si le 31 décembre est un mardi, le bilan au 31 décembre présente en théorie 9 jours de dettes (correspondant aux montants de la semaine du 23 au 29 décembre – qui sera prélevée le 2 janvier, ainsi qu'aux journées du 30 et 31 décembre).

À compter du 1^{er} janvier 2020, conformément à l'article 138 de la loi Pacte, les sommes versées au Budget Général tout comme l'ensemble des prélèvements fiscaux et sociaux seront réglées mensuellement (le 20 du mois m+1 au titre du mois m). Il est également prévu dans le texte qu'un acompte soit versé au titre du mois de décembre sur la base du versement du mois précédent. Ces modifications du calendrier de règlement auront un effet positif sur la trésorerie moyenne du Groupe sur l'année. En fin d'exercice, cet effet sera partiellement neutralisé du fait du paiement de l'acompte au titre du mois de décembre, à verser au plus tard le 20 décembre, sur la base du versement du mois précédent.

d. **Fonds joueurs qui ne seront pas clos au 1^{er} janvier 2020**

Les fonds joueurs sont de deux natures. Ils incluent (i) les fonds joueurs dont FDJ n'était que le dépositaire, qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 par application du paragraphe 138 (voir paragraphe 8.1.1.3 « Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 et seront restitués à l'État par application de l'article 138 de la loi Pacte, et qui ont été reclassés en dettes financières à compter du 30 juin 2019 »), puis restitués à l'État dans un calendrier restant à définir, (ii) les fonds joueurs, qui ne seront pas clos au 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de l'article 138 de la loi Pacte, et seront maintenus dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe (fonds de report et fonds de supercagnotte).

Les fonds qui ne seront pas clos au 1^{er} janvier 2020, relatifs au fonctionnement spécifique de certains jeux de répartition, sont les fonds de report et les fonds de supercagnotte.

Les fonds de report permettent en cas d'absence de gagnant à un tirage de reporter les sommes sur un tirage ultérieur quand elles ne sont pas affectées au rang de gain inférieur. Les sommes affectées aux fonds de report font partie de la part affectée aux gagnants. Pour Euromillions, le fonds de report, aussi appelé « Rollover Fund », est mis en commun entre les loteries participantes.

Les fonds de Super Cagnotte, ou fonds booster, concernent les jeux de répartition avec mécanique jackpot, c'est-à-dire les jeux de tirage pour lesquels un gain minimum garanti existe pour un ou plusieurs rangs de gains (jackpot). Si la part des mises affectée aux rangs de gains concernés par le jackpot ne permet pas de couvrir les gains minimums garantis, la différence est prélevée dans le fonds de Super Cagnotte. Les fonds de Super Cagnotte peuvent aussi servir à offrir aux joueurs des jackpots exceptionnels. Pour certains jeux, les fonds peuvent également être alimentés par un pourcentage dédié des mises au sein de la part affectée aux gagnants. L'ensemble des sommes affectées à ces fonds fait partie de la part affectée aux gagnants. Chaque jeu de répartition avec mécanique jackpot a son propre fonds de Super Cagnotte.

Ces fonds s'élevaient à 157 M€ au 31 décembre 2019 et 113 M€ au 31 décembre 2018.

8.1.1.3 **Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 et seront restitués à l'État par application de l'article 138 de la loi Pacte, et qui ont été reclassés en dettes financières à compter du 30 juin 2019**

Ces fonds joueurs sont destinés à la couverture des risques de contrepartie (fonds de contrepartie et fonds permanent) et à l'enregistrement des lots non réclamés (fonds de réserve) (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire » et chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »). Ils constituent des passifs pour le Groupe.

L'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 prévoit que les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Les sommes déposées sur ces fonds sont à reverser à l'État avant une date fixée par décret, et au plus tard le 30 décembre 2022.

Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels.

Au 31 décembre 2019, le Groupe a rétrocédé à l'État un montant total de 108 M€ correspondant au solde du fonds de contrepartie et à l'abaissement du seuil du fonds permanent de 0,5 % à 0,005 % des mises. Au 31 décembre 2019, le montant des fonds restant à rembourser et qui ont été reclassés en dettes financières à moins d'un an ⁽¹⁾ s'élève à 104 M€ ⁽²⁾, entraînant une réduction équivalente de l'excédent de fonds de roulement par rapport au 31 décembre 2018.

Fonds de contrepartie et fonds permanent

Les fonds de contrepartie font l'objet d'une dotation initiale au lancement d'un jeu présentant un risque de contrepartie. La gestion du risque de contrepartie est réalisée dans chaque fonds qui peut être abondé ou faire l'objet d'un prélèvement. Les fonds de contrepartie ont été intégralement reversés dans le fonds permanent au 31 décembre 2019, et leur solde était de 30 M€ au 31 décembre 2018.

Un fonds permanent, alimenté par les éventuels excédents des fonds de contrepartie, permet de mutualiser les risques de contrepartie. Son plafond a été abaissé de 0,5 % à 0,005 % des mises fin décembre 2019. Son excédent fait l'objet d'un reversement à l'État en deux temps : un acompte est versé en décembre et le solde est versé en même temps que les dividendes. L'excédent du fonds permanent et l'acompte correspondant ne sont pas compensés, la dette ne devenant exigible qu'après l'approbation des comptes par l'assemblée générale.

Le passif net lié au fonds permanent (fonds permanent et excédent du fonds permanent nets de l'acompte versé sur l'excédent du fonds permanent) s'élève à 47 M€ au 31 décembre 2019, et à 87 M€ au 31 décembre 2018.

(1) À défaut de calendrier, ces fonds sont considérés comme exigibles au 1^{er} janvier 2020.

(2) Soit 1 M€ de fonds permanent et de fonds de contrepartie (présentés en fonds joueurs non courants auparavant) et 103 M€ de fonds de réserve (présentés en fonds joueurs courants auparavant)

Passif net lié au fonds permanent

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Fonds permanent (passif) (a)	0,9	79,1
Excédent du fonds permanent (passif) (b)	311,1	208,4
Acompte sur excédent du fonds permanent (actif) (c)	265,0	200,3
Passif net lié au fonds permanent (a)+(b)-(c)	47,0	87,2
% d'acompte	85,2 %	96,1 %

Fonds de réserve

Les fonds de réserve permettent d'enregistrer les lots non réclamés par les joueurs dans les délais définis dans les règlements de jeux (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

Au 31 décembre 2019, le montant des fonds de réserve reclassés en dettes financières à moins d'un an s'élève à 103 M€. Les fonds de réserve s'élevaient à 100 M€ au 31 décembre 2018.

8.1.1.4 Les emprunts

Crédit Bred Banque Populaire

Un crédit d'un montant nominal de 120 M€ a été souscrit en novembre 2016 auprès de BRED Banque Populaire pour le financement partiel de l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (« immeuble Delta »). À échéance finale du 20 décembre 2031, il est à taux fixe, remboursable par échéances semestrielles (remboursement annuel de 8 M€), et est intégralement remboursable par anticipation en cas de changement de contrôle, et au cas où l'État cesserait de détenir, directement ou indirectement, 33,34 % du capital et des droits de vote de FDJ. Au 31 décembre 2019, il s'élève à 96 M€ (104 M€ fin 2018).

Un avenant sur les conditions de remboursement de cet emprunt a été conclu le 15 octobre 2019. Cet avenant prévoit qu'à compter de la réalisation du projet d'ouverture de capital de la société, l'emprunt sera intégralement remboursable par anticipation en cas de changement de contrôle, défini comme (i) l'hypothèse où l'État cesse de détenir, directement ou indirectement, au moins 20 % du capital et des droits de vote de FDJ ou (ii) un tiers vient à détenir plus de 25 % du capital de la société. Dans ce cas et également dans le cas où le ratio d'endettement (dette nette⁽¹⁾/ EBITDA) deviendrait supérieur à 3, FDJ a consenti au prêteur la mise en œuvre d'une promesse d'affectation hypothécaire de premier rang et sans recours sur l'immeuble Delta pour le montant restant dû. Le taux fixe sera révisé annuellement en fonction de l'évolution du ratio d'endettement.

Crédit syndiqué

Le Groupe a souscrit en mai 2019 un crédit syndiqué de 100 M€ destiné à financer à l'acquisition et le refinancement de Spynsol Limited (Sporting Groupe), opérateur de droit anglais exerçant des activités B2B et B2C sur les paris sportifs. L'emprunt, octroyé par un syndicat de banques (Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale), à échéance finale du 15 mai 2024 prolongeable deux fois un an, est rémunéré au taux Libor augmenté d'une marge variable en fonction du ratio de levier (dette financière nette consolidée⁽²⁾/EBITDA consolidé) et fait l'objet d'une couverture de taux.

- (1) La dette nette correspond au montant total du capital et des intérêts courus des emprunts et dettes financières à court, moyen et long terme (quelle qu'en soit la nature, y compris les comptes courants d'actionnaires et toutes formes de cession ou mobilisation de créances n'étant pas stipulées sans recours) diminuée des actifs courants et non courants au coût amorti et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.
- (2) La dette financière nette consolidée correspond aux passifs financiers non courants et passifs financiers courants diminuée des actifs financiers non courants au coût amorti, des actifs financiers courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie (voir Annexe 2 – Notes aux comptes consolidés).
- (3) FDJ a obtenu un prêt de 380 millions d'euros pour financer cette contrepartie financière (voir note 3.5.1). Le tirage du prêt et le règlement de cette contrepartie sont intervenus le 21 avril 2020.

Son remboursement total par anticipation serait obligatoire si le Groupe venait à perdre ses droits exclusifs sur les jeux de loterie en ligne et en points de vente, et sur les paris sportifs en points de vente, ou en cas de changement de contrôle, intervenant (i) si l'État cessait de détenir une participation au capital de FDJ, sauf s'il continuait d'exercer un contrôle étroit ou (ii) si un tiers détenait au moins 50 % du capital social ou des droits de vote de FDJ.

8.1.1.5 Dette envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation

L'ordonnance du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Elle précise également qu'une contrepartie financière est due par la société et que son paiement interviendra au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'État à due concurrence ont été enregistrés dans les comptes au 31 décembre 2019. La contrepartie financière due par la société a été fixée à 380 M€ par le cahier des charges approuvé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, par le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux⁽³⁾.

8.1.1.6 Dividendes versés

Les dividendes relatifs à l'exercice 2018 ont été versés au cours du premier semestre 2019 (118,3 M€). Les dividendes relatifs aux exercices 2017 ont été versés au cours du second semestre de l'exercice suivant (126,1 M€).

8.1.1.7 Investissements (voir également Chapitre 5.7 « Investissements »)

L'ordonnance du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Cette ordonnance précise également qu'une contrepartie financière est due par FDJ et que son paiement devra intervenir au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'État à due concurrence ont été enregistrés dans les comptes au 31 décembre 2019. La contrepartie financière due par la société a été fixée à 380 M€ par le cahier des charges approuvé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, par le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux.

Ce montant n'étant pas réglé en date du 31 décembre 2019, il n'apparaît pas comme un investissement de la période dans le tableau de flux de trésorerie du Groupe du 1^{er} semestre 2019.

Investissements récurrents

Les investissements récurrents comprennent principalement les achats d'immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires à la poursuite de l'activité dans les mêmes conditions que précédemment. Ils incluent principalement des coûts liés aux équipements de points de vente, des coûts de développements de systèmes informatiques et d'opérations de maintenance de ceux-ci, et dans une moindre mesure des coûts d'équipement de l'entrepôt de distribution, ainsi que des coûts liés à la production télévisuelle.

Ils comprennent également les coûts des projets permettant le développement des différentes BU et ABU du Groupe, de se conformer à la réglementation en vigueur, d'améliorer les capacités des systèmes informatiques et l'efficacité de ces derniers.

Au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018, les investissements récurrents se décomposent comme suit :

- ◆ les investissements incorporels se sont élevés à 31,2 M€ en 2019 et 31,6 M€ en 2018. Ils ont essentiellement porté sur des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi que sur des terminaux de prises de jeux ;
- ◆ les investissements corporels se sont élevés à 35,9 M€ en 2019 et 36,3 M€ en 2018. Ces montants d'investissements représentent essentiellement, des coûts d'acquisition des mobiliers en points de vente, ainsi que des coûts de matériel informatique (serveurs, hébergement).

Investissements de développement stratégique

Les investissements de développement correspondent aux acquisitions stratégiques d'actifs qui accroissent les capacités du Groupe.

Ainsi, le Groupe a décidé d'implanter son siège social à Boulogne-Billancourt, de manière à regrouper les collaborateurs de différents sites et améliorer l'efficacité opérationnelle et financière ; les coûts de cette acquisition et de l'aménagement corrélatif se sont élevés à 25 M€ en 2018.

De plus, le Groupe a, toujours dans sa stratégie de rationalisation, cédé en 2018 le site de Moussy-le-Vieux, entraînant une cession d'immobilisation pour une valeur de 15 M€.

Le Groupe a pris la décision de racheter une partie de ses titres en 2017 (3 % du capital) auprès de Soficoma, dont le prix

d'acquisition a été placé en séquestre auprès de la Caisse des dépôts et consignations en raison de la contestation de ce rachat par Soficoma (voir paragraphe 18.7 « Procédures judiciaires et d'arbitrage »).

Enfin, FDJ Gaming Solutions, filiale de FDJ, a annoncé le 24 juin 2019 avoir réalisé l'acquisition de Sporting Group, dont les actifs et le savoir-faire B2B en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque au niveau mondial sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe. Les décaissements liés à cette acquisition s'élèvent à 112 M€ au 31 décembre 2019 (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international »). Afin de financer l'acquisition et le refinancement, le Groupe a souscrit le 15 mai 2019 un emprunt de 100 M€, octroyé par un pool de banques (Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale), le solde étant financé par fonds propres.

8.1.2 Excédent net de trésorerie du Groupe

Les indicateurs représentatifs du niveau de trésorerie nette générée par le Groupe sont les « placements et trésorerie nette » et « l'excédent net de trésorerie ». Les « placements et trésorerie nette » incluent la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les titres de placements et les dépôts à terme et les dettes financières, dont les passifs locatifs liés à IFRS 16 Contrats de location. « L'excédent net de trésorerie » correspond aux « placements et trésorerie nette » diminués :

- (i) des fonds joueurs qui seront clos à compter du 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de l'article 138 de la loi Pacte et reversés selon un calendrier restant à définir. Ces fonds, décrits au paragraphe 8.1.1.3 « Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 par application de l'article 138 de la loi Pacte, et qui ont été reclassés en dettes financières à compter du 30 juin 2019 », sont reclassés au 31 décembre 2019 dans les dettes financières à moins d'un an ;
- (ii) des sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions (77 M€ au 31 décembre 2019, 54 M€ au 31 décembre 2018), incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- (iii) de la dette nette liée à l'excédent du fonds permanent (excédent fonds permanent net de l'acompte versé sur l'excédent du fonds permanent) ;
- (iv) de la dette envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation.

Excédent net de trésorerie

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Actifs financiers non courants au coût amorti	440,0	628,0
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat	90,4	111,2
Autres actifs financiers non courants hors dépôts	29,3	16,6
Total placements non courants ⁽¹⁾	559,8	755,7
Actifs financiers courants au coût amorti	253,0	55,0
Actifs financiers courants évalués en juste valeur par résultat	16,1	-
Instruments dérivés courants	0,9	0,6
Total placements courants ⁽²⁾	270,0	55,6
Total placements non courants et courants	829,8	811,3
Placements, équivalents de trésorerie	121,2	128,4
Comptes bancaires et autres disponibilités	80,3	38,8
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	201,5	167,2
Total placements et trésorerie bruts	1 031,3	978,5
Dettes financières long terme	- 205,0	- 96,1
Dettes de location, part à plus d'un an ⁽³⁾	- 24,4	-
Total dettes financières à plus d'un an ⁽³⁾	- 229,4	- 96,1
Dettes financières, part à moins d'un an	- 8,2	- 8,0
Dettes de location, part à moins d'un an ⁽⁴⁾	- 7,0	-
Instruments dérivés courants	- 0,7	- 0,1
Autres ⁽⁵⁾	- 170,5	- 33,3
Total dettes financières à moins d'un an ⁽⁴⁾	- 186,4	- 41,4
Total dettes financières ⁽⁶⁾	- 415,8	- 137,5
PLACEMENTS ET TRÉSORERIE NETTE	615,5	841,0
Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation ⁽⁷⁾	- 380,0	-
Portefeuilles joueurs non couverts par la fiducie (voir note 8.3) ⁽⁸⁾	- 26,9	-
Fonds joueurs clos à partir du 1 ^{er} janvier 2020 et à restituer à l'État	-	- 204,7
Dettes nettes liées à l'excédent du fonds permanent ⁽⁹⁾	- 46,1	- 8,1
Sommes allouées exclusivement aux gagnants Euromillions (voir note 8.3) ⁽¹⁰⁾	- 77,2	- 53,4
Trésorerie soumise à restrictions (voir 8.3)	- 5,3	- 1,1
EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE	79,9	573,8

(1) Les placements non courants, correspondent aux actifs financiers non courants tels que définis dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2019 « État de la situation financière », hors dépôts Euromillions et dépôts de garantie.

(2) Les placements courants correspondent aux actifs financiers courants tels que définis dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2019 « État de la situation financière », hors dépôts et cautionnements.

(3) Les dettes financières à plus d'un an correspondent aux passifs financiers non courants tels que définis dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2019 « État de la situation financière ».

(4) Les dettes financières à moins d'un an correspondent aux passifs financiers courants tels que définis dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2019 « État de la situation financière » hors dépôts reçus.

(5) Hors dépôts reçus. Au 31 décembre 2019, les autres dettes financières correspondent principalement (104 millions) au reclassement des fonds joueurs qui seront clos au 1^{er} janvier 2020 et versés à l'État avant une date fixée par décret, et au plus tard le 30 décembre 2022.

(6) À la suite de la première application d'IFRS 16 Contrats de location au 1^{er} janvier 2019, les dettes financières incluent au 31 décembre 2019 des passifs locatifs pour un montant total de 31 M€. La part à plus d'un an s'élève à 24 M€ et la part à moins d'un an s'élève à 7 M€.

(7) Voir 8.1.1.5.

(8) Les portefeuilles joueurs correspondent aux avoirs exigibles des joueurs en ligne non encore couverts par le dispositif de fiducie.

(9) Excédent du fonds permanent net de lacompte versé.

(10) Correspondent à des parts d'OPCVM comptabilisés dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les placements et trésorerie nets du Groupe incluent :

- ◆ les placements (titres de placements -fonds communs de placement, SICAV- et dépôts à terme) non courants, correspondant aux actifs financiers non courants (tels que défini ci-dessus), hors dépôts Euromillions et dépôts de garantie ;
- ◆ les placements courants (titres de placements -fonds communs de placement, SICAV - et dépôts à terme) correspondant aux actifs financiers courants (comme indiqué ci-dessus) ;
- ◆ la trésorerie et équivalents de trésorerie (dépôts à vue et placements d'une maturité inférieure à trois mois à la date d'acquisition, parfaitement liquides et soumis à un risque négligeable de changement de valeur) tels que définis dans

les notes aux Comptes consolidés annuels au titre des exercices 2018 et 2019 « État de la situation financière » ;

- ◆ les dettes financières long terme correspondant aux passifs non courants, ainsi que les dettes financières court terme et les découverts bancaires correspondant aux passifs financiers courants (comme indiqué ci-dessus).

Le Groupe a la possibilité de récupérer les fonds investis dans les comptes à terme, sans pénalités ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires. Les autres titres de placements (fonds communs de placements, SICAV) sont mobilisables sans préavis et sans pénalité.

La variation des placements et trésorerie nets est détaillée dans le tableau de flux de trésorerie consolidé.

Rapprochement entre la « trésorerie nette » du tableau de flux de trésorerie consolidé et les « placements et trésorerie nette »

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie de la période ⁽¹⁾	201,5	167,2
Concours bancaires courants de la période ⁽¹⁾	- 40,2	- 7,2
Total trésorerie nette du tableau de flux de trésorerie consolidé ⁽¹⁾	161,3	160,0
Placements non courants	559,8	755,7
Placements courants	270,0	55,6
Dettes financières part à plus d'un an	- 229,4	- 96,1
Dettes financières à moins d'un an hors dépôts versés et hors découverts	- 146,1	- 34,2
Placements et trésorerie nette	615,5	841,0
Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation	- 380,0	-
Portefeuille joueurs non couverts par la fiducie	- 26,9	-
Fonds joueurs clos à partir du 1 ^{er} janvier 2020 et à restituer à l'État	-	- 204,7
Dettes nettes liées à l'excédent du fonds permanent ⁽²⁾	- 46,1	- 8,1
Sommes allouées exclusivement aux gagnants Euromillions (voir note 8.3) ⁽³⁾	- 77,2	- 53,4
Trésorerie soumise à restrictions (voir 8.3)	- 5,3	- 1,1
EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE	79,9	573,8

(1) Voir Annexe 1 Comptes consolidés au titre de l'exercice 2019.

(2) Excédent du fonds permanent net de lacompte versé.

(3) Correspondent à des parts d'OPCVM comptabilisés dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

8.2

Sources de financement nécessaires à l'avenir

Conformément à la loi Pacte et à l'ordonnance, FDJ versera à l'État une compensation financière au titre de la sécurisation pour 25 ans de ses droits exclusifs d'exploitation, portant sur les activités de jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne ainsi que de jeux de pronostics sportifs commercialisés en réseau physique de distribution. Le Décret Contrôle Étroit, qui approuve le Cahier des Charges, a fixé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, le montant de la contrepartie financière due par FDJ à la somme de 380 M€. FDJ a signé le 1^{er} avril auprès de 2 groupes bancaires un crédit syndiqué, amortissable sur 20 ans linéairement à taux variable (pour lequel une couverture

de taux d'au moins 25 % du montant sur une durée de 6 ans sera souscrite). Ses principales caractéristiques sont :

- ◆ un remboursement anticipé volontaire possible et sans pénalité au bout de 18 mois ;
- ◆ un remboursement anticipé obligatoire en cas de perte des droits exclusifs, perte du contrôle étroit de l'État ou en cas de survenance d'un changement de contrôle (L'État passe en dessous de 10 % du capital et/ou un tiers détient plus de 33,33 % du capital ou des droits de vote) ;
- ◆ une marge évoluant selon le ratio d'endettement consolidé du Groupe.

8.3

Flux de trésorerie consolidés du Groupe

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018.

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles	204,7	245,1
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement	-178,0	-99,4
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement	-25,7	-134,5
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie nette	1,3	11,7

8.3.1 Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018.

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Activités opérationnelles		
EBITDA	346,1	314,7
Variation des provisions (résultat courant)	16,2	6,8
Autres produits/charges opérationnels (cash)	-38,4	-3,5
Autres éléments non cash du compte de résultat	0,3	-
Intérêts reçus	9,1	2,9
Utilisation des provisions - décaissements	-7,3	-8,7
Impôts payés	-76,5	-92,9
Variation des clients et autres actifs courants ⁽¹⁾	-118,3	-120,1
Variation des stocks	-1,8	1,4
Variation des fournisseurs et autres passifs courants ⁽²⁾	76,9	145,9
Variation des autres éléments de besoins en fonds de roulement	-1,7	-1,4
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-44,8	25,8
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	204,7	245,1

(1) La ligne « variation des clients et autres actifs courants » comprend principalement la variation de lacompte sur l'excédent du fonds permanent, la variation des créances sur le réseau de distribution et la variation des créances clients (voir paragraphe ci-dessous).

(2) La ligne « variation des fournisseurs et autres passifs courants » comprend principalement la variation des dettes liées à l'excédent du fonds permanent et autres prélèvements publics, la variation des dettes envers les joueurs (gains à payer et à répartir), la variation des dettes envers le réseau de distribution et la variation des fonds joueurs (voir paragraphe ci-dessous).

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles se sont élevés à 205 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 et 245 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

EBITDA

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant figurant dans les états financiers, retraité des dotations aux amortissements. Il s'élève à 346 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 et 315 millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, en hausse de 31 M€, soit + 10 %. Cette augmentation s'explique principalement par le niveau record des mises, en hausse de 9 %, porté par toutes les activités (tirage, jeux instantanés et paris sportifs) et par les cycles longs exceptionnels Loto® et Euromillions.

Impôts payés

Les impôts payés s'élèvent à 77 M€ sur l'exercice 2019 et à 93 M€ sur l'exercice 2018, en diminution de 16 M€, s'expliquant par un remboursement de 10 M€ intervenu en 2019 faisant suite à des acomptes excédentaires versés en 2018.

Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Le besoin en fonds de roulement lié à l'activité comprend : les créances et dettes sur le réseau de distribution, les prélèvements publics dus à l'État, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics, les créances clients et les dettes fournisseurs.

La variation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité s'élève - 45 M€ sur l'exercice 2019 et à 26 M€ sur l'exercice 2018, en baisse de 71 M€ et provient de :

- ◆ la variation du besoin en fonds de roulement clients et autres actifs courants. Elle s'élève à - 118 millions sur l'exercice 2019 et - 120 M€ sur l'exercice 2018, soit une hausse de 2 M€. Elle est principalement liée à :
 - la variation de l'acompte sur l'excédent du fonds permanent, qui s'est élevé à - 65 M€ sur l'exercice 2019 et était de - 75 M€ sur l'exercice 2018, soit une hausse de 10 M€ (voir paragraphe 8.1.1.2 « Excédent en fonds roulement, dont les fonds joueurs qui seront conservés après le 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de la loi Pacte »),
 - la variation des créances sur le réseau de distribution. Elle s'élève à - 39 M€ au 31 décembre 2019 et à - 51 M€ au 31 décembre 2018, soit une hausse de 12 M€, due à un effet calendrier,
 - la variation des fournisseurs débiteurs. Elle s'élève à - 12 M€ au 31 décembre 2019 et à + 1 M€ au 31 décembre 2018, soit une baisse de 13 M€, liés principalement aux Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024 ; FDJ étant Partenaire Officiel, des acomptes ont ainsi été versés ;
- ◆ la variation du besoin en fonds de roulement fournisseurs et autres passifs courants. Elle s'élève à 77 M€ sur l'exercice 2019 et à 146 M€ sur l'exercice 2018, soit une baisse de 69 M€, et provient principalement de :
 - la variation des dettes fournisseurs. Elle s'élève à 31 M€ au 31 décembre 2019 et à 6 M€ au 31 décembre 2018, soit une hausse de 25 M€, s'expliquant par l'actualité du Groupe sur la fin de l'exercice 2019, notamment l'introduction en Bourse et un niveau d'activité élevé,
 - la variation des dettes relatives aux prélèvements publics hors excédent du fonds permanent. Elle s'élève à - 45 M€ au 31 décembre 2019 et à 20 M€ au 31 décembre 2018, soit une baisse de 65 M€, expliqués principalement par des règlements anticipés,

- la variation des fonds joueurs s'élève à - 62 M€ au 31 décembre 2019 et 5 M€ au 31 décembre 2018, soit une baisse de 67 M€, principalement liée à la modification du plafonnement du fonds permanent intervenue sur l'exercice 2019 (0,005 % des mises au 31 décembre 2019 et 0,5 % des mises au 31 décembre 2018),
- la variation de l'excédent du fonds permanent, de + 103 M€ sur l'exercice 2019 et + 71 M€ sur l'exercice 2018, en hausse de 31 M€ (voir paragraphe 8.1.1.2 « Excédent en fonds, dont les fonds joueurs qui seront conservés après le 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de la loi Pacte »),
- la variation des dettes auprès du réseau de distribution, de 11 M€ sur l'exercice 2019 et de 51 M€ sur l'exercice 2018, en diminution de 40 M€, due à un effet calendrier (cf. supra évolution des créances sur le réseau de distribution) compensée en partie par la reprise des secteurs commerciaux (voir paragraphe 7.1.2.5 « Évolution de la commission détaillants »),
- la variation des gains à payer et à répartir, de + 38 M€ sur l'exercice 2019 et de - 25 M€ sur l'exercice 2018, en augmentation de 63 M€. Cette hausse s'explique par un niveau d'activité élevé sur la fin d'année 2019, et par un impact négatif au 31 décembre 2018 sur la variation du besoin en fonds de roulement sur les gains à payer (41 M€ de lots gagnés fin 2017 : 39 M€ sur Euromillions et 3 M€ sur Loto®) n'ont été payés que début 2018. Fin 2018, les cagnottes de ces jeux n'avaient pas été remportées.

Utilisation des provisions – décaissements

Les décaissements liés à l'utilisation des provisions sont restés relativement stables, de 7 M€ sur l'exercice 2019 et à 9 M€ sur l'exercice 2018.

Intérêts reçus

Les intérêts reçus sont présentés dans les flux des activités opérationnels et les intérêts payés sont présentés dans les flux des activités de financement. Les intérêts reçus de 9 M€ sur l'exercice 2019 et de + 3 M€ sur l'exercice 2018, en hausse de 6 M€, en lien avec l'évolution favorable des marchés en 2019 vs. défavorable en 2018.

Variation des provisions (résultat courant)

Elles concernent les provisions couvrant les risques de contentieux, sociaux, d'exploitation, de restructuration, et les avantages au personnel correspondant aux droits acquis sur leurs indemnités de fin de carrière, médailles du travail et frais de santé, et s'élèvent à 16 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 et 7 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, en augmentation de 9 M€, dont 4 M€ sont relatifs aux avantages aux personnels.

Autres produits et charges opérationnels (cash)

Les autres produits et charges opérationnels (cash) incluent des éléments inhabituels et significatifs. Ils s'élèvent à - 38 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 et - 3 millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, et concernent principalement l'opération sur le capital de FDJ (31 M€ dont plus de 7 M€ sont liés à l'offre réservée aux salariés) et des opérations d'acquisitions (5 M€).

8.3.2 Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissements pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018.

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Activités d'investissements		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	- 67,1	- 92,9
Acquisition de titres	- 111,8	0,0
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	0,1	14,7
Variations des actifs financiers courants et non courants	- 2,7	- 18,1
Cessions d'autres actifs financiers	0,0	0,1
Variation des prêts et avances consentis	1,8	- 3,6
Dividendes reçus des coentreprises	0,7	0,7
Autres	1,0	- 0,2
FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS	- 178,0	- 99,4

Les flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissements se sont élevés à 178 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et 99 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Cette évolution s'explique par :

Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant les investissements récurrents et stratégiques correspondent aux investissements nets des dettes et avances (celles-ci étaient nulles au 31 décembre 2019; elles étaient de 6 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Les investissements incorporels s'élèvent à 31 M€ sur l'exercice 2019 et 32 M€ sur l'exercice 2018, et portent sur des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi que sur des terminaux de prises de jeux. Les investissements corporels de 36 M€ sur l'exercice 2019 et de 55 M€ sur l'exercice 2018 portent principalement sur l'aménagement du nouveau siège social de Boulogne et des locaux de Villepinte (en 2018), ainsi que sur les mobiliers en points de vente (en 2018 et 2019).

Acquisition de titres

Le 30 mai 2019, le Groupe a fait l'acquisition du groupe britannique Sporting Group. Le montant payé s'élève à 112 M€ pour l'acquisition des titres et 74 M€ de dette acquise nette de la trésorerie acquise.

Variation des actifs financiers courants et non courants

Dans l'analyse des « placements et trésorerie bruts » du Groupe présentée au paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe », les actifs financiers courants et non courants (incluant essentiellement des titres de placements (SICAV, OPCVM), des dépôts à terme et des dépôts à vue) sont des éléments constitutifs de la trésorerie du Groupe.

Dans l'état de la situation financière consolidée, ces mêmes actifs financiers sont classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants ou trésorerie et équivalents de trésorerie en fonction de leur maturité et d'autres critères détaillés dans les notes aux comptes consolidés.

Dans les tableaux de flux de trésorerie du Groupe, la variation de ces actifs financiers figure soit dans les flux de trésorerie liés aux activités d'investissements, soit dans la variation de la trésorerie nette du Groupe, en fonction de leur classement initial.

La variation des actifs financiers courants et non courants peut être liée à des reclassements en « trésorerie et équivalents de trésorerie », si ces actifs financiers sont proches de leur maturité, ou à des besoins de trésorerie du Groupe.

La variation des actifs financiers courants et non courants s'élève à - 3 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 et - 18 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Ces flux s'apparentent pour le Groupe à des variations des placements et trésorerie bruts (voir paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe »).

Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles

Le 3 mai 2018, le site de Moussy-le-Vieux a été cédé pour 15 M€. L'ensemble des collaborateurs a déménagé sur un site à Villepinte, en location.

8.3.3 Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Activités de financement		
Émission dette financière long terme	113,3	-
Remboursement part courante dette financière long terme	-8,0	-8,0
Remboursement dette de location	-7,1	-
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère	-118,3	-126,1
Intérêts payés	-1,8	-0,4
Autres	-3,8	-
FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	-25,7	-134,5

La trésorerie nette utilisée dans les activités de financement représentait un décaissement net de 26 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 134 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Cette variation s'explique principalement comme suit :

Émission dette financière long terme

Dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, un emprunt de 100 M€ a été souscrit (cf. paragraphe 8.1.1.4 « Les emprunts ») sur premier semestre 2019.

Remboursement part courante dette financière long terme

Le Groupe a souscrit en novembre 2016, auprès de BRED Banque Populaire, un emprunt long terme, destiné à financer l'acquisition du siège social du Groupe. D'un nominal de 120 M€, cet emprunt est à taux fixe et à échéance du 20 décembre 2031. Il est remboursable par échéances semestrielles. Les remboursements de 8 M€ en 2019 et 2018 sont liés à cet emprunt.

Remboursement dette de location

L'exercice clos le 31 décembre 2019 est l'année de la première application d'IFRS 16 Contrats de location. Les remboursements au titre de l'exercice 2019 s'élèvent à 7 M€.

Dividendes versés

Les dividendes versés sur 2018 et relatifs à l'exercice 2017 s'élevaient à 126,1 M€ ; les dividendes versés en 2019 et relatifs à l'exercice 2018 s'élèvent à 118,3 M€.

Intérêts payés

Les intérêts payés s'élèvent à 2 M€ sur l'exercice 2019. Ils correspondent aux intérêts payés sur les emprunts liés à l'acquisition du siège social et de Sporting Group (voir 8.1.1.4).

Autres

La rubrique Autres contient notamment les flux de trésorerie liés à l'Offre Réservee aux Salariés.

8.4

Restriction à l'utilisation de capitaux

Les loteries participantes du jeu Euromillions ⁽¹⁾ ont constitué un trust, de droit anglais, afin de couvrir les risques de contrepartie et de défaut. Le trust est géré par un trustee, The Law Debenture Trust Corporation.

Pour le Groupe, les sommes déposées au titre des garanties dans un fonds sont gérées par le trustee (qui est seul à avoir la capacité à faire exécuter les paiements) et se décomposent en :

- ◆ sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions (77 M€ au 31 décembre 2019, 54 M€ au 31 décembre 2018), incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- ◆ dépôt de garantie (11 M€ au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018), présenté dans les actifs financiers non courants ;

- ◆ trésorerie soumise à restrictions liée à une franchise d'assurance (1 M€ au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018), présentée dans les actifs financiers non courants.

Une fiducie a été constituée en garantie des avoirs des joueurs en ligne en France (8 M€ au 31 décembre 2019 et 10 M€ au 31 décembre 2018). Elle est présentée dans les actifs financiers courants et non courants.

Dans le cadre des activités de paris sportifs de Sporting Group, les sommes reçues des joueurs sont gérées distinctement en accord avec les règles de la Financial Conduct Authority, l'autorité de régulation prudentielle et de supervision des services et marchés financiers. Elles s'élèvent à 4 M€ au 31 décembre 2019 et sont présentées dans les actifs financiers non courants.

(1) PLI (Irlande), Camelot (Royaume-Uni), FDJ, Loterías y Apuestas del Estado (Espagne), la Loterie nationale belge, la Loterie nationale luxembourgeoise, Österreichische Lotterien (Autriche), Santa Casa (Portugal), Swisslos (Suisse), Loterie Romande (Suisse).

Environnement législatif et réglementaire

9.1	Réglementation des activités sous droits exclusifs	131
9.2	Réglementation des activités opérées en concurrence	139
9.3	Réglementation commune à l'ensemble des activités opérées sous droits exclusifs et en concurrence	140
9.4	Contrôle par les autorités administratives	142
9.5	Fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par le Groupe	145
9.6	Réglementation des activités sous droits exclusifs dans les collectivités d'outre-mer	147
9.7	Réglementation des activités du Groupe à l'étranger	148

Compte tenu de son importance et de son poids dans les activités du Groupe, le présent chapitre détaille uniquement la réglementation applicable aux jeux d'argent et de hasard en France, et plus particulièrement à la loterie et aux paris sportifs. Il est rappelé que le Groupe est soumis ou est amené à être soumis à d'autres réglementations, notamment (i) dans le cadre de ses activités à l'étranger, en ce compris les lois et règlements applicables aux activités de Sporting Group (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international ») et (ii) dans le cadre de ses activités de paiement et services en points de vente.

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur fortement réglementé et strictement régulé par l'État, au regard des risques spécifiques qu'il comporte en termes de préservation de l'ordre public et social, en particulier s'agissant de la prévention des comportements de jeu excessif, du jeu des mineurs et du blanchiment des capitaux.

Le secteur des jeux d'argent et de hasard relève d'un principe général de prohibition, posé à l'article L. 320-1 du Code de la Sécurité Intérieure (le « CSI »).

Cette interdiction de principe des jeux d'argent et de hasard est toutefois assortie d'exceptions sur certains segments de jeux :

- ◆ les paris sur les courses de chevaux ;
- ◆ les casinos ;
- ◆ les clubs de jeux (autorisés actuellement à titre expérimental) ;
- ◆ les loteries et paris sportifs ;
- ◆ les compétitions de jeux vidéo en présence physique des compétiteurs ;
- ◆ les loteries destinées exclusivement à des actes de bienfaisance, les lotos traditionnels et les loteries foraines ;
- ◆ les jeux en ligne ouverts à la concurrence (paris sportifs et paris hippiques, poker), en application de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne, qui prévoit l'attribution de licences.

Dans le cadre de ces dérogations, l'exploitation des jeux d'argent et de hasard est placée soit sous un régime de droits exclusifs, soit sous un régime d'autorisation ou d'agrément délivré par l'État. Dans ce contexte, FDJ exploite à la fois des jeux sous droits exclusifs (jeux de loterie en ligne et en réseau physique

de distribution, et jeux de paris sportifs en réseau physique de distribution), et en concurrence (paris sportifs en ligne).

Si les différents segments de jeux font l'objet de réglementations distinctes, les opérateurs autorisés à exploiter les jeux d'argent et de hasard doivent respecter certains objectifs généraux, visant à prévenir le jeu excessif ou pathologique et protéger les mineurs, à assurer l'intégrité, la fiabilité et la transparence des opérations de jeu, et à prévenir les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. L'offre de jeux de ces opérateurs doit ainsi contribuer à canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique et à prévenir le développement d'une offre illégale de jeux d'argent.

Le contrôle de ces opérateurs de jeux d'argent et de hasard relève, à ce jour et jusqu'à la date de la première réunion du collège de l'ANJ, prévue en 2020, d'une pluralité d'autorités ou acteurs publics :

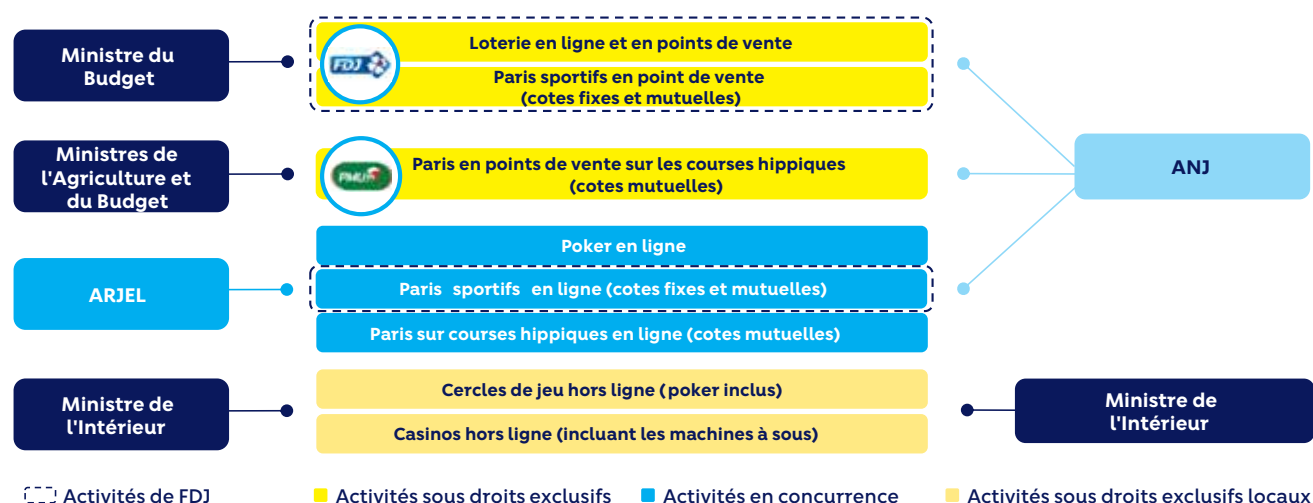
- ◆ les activités de FDJ sous droits exclusifs sont placées sous le contrôle du Ministre chargé du Budget et exercées par la Direction du Budget, avec l'appui de la Commission consultative des jeux et paris sous droits exclusifs (COJEX) ;
- ◆ les activités du Pari Mutuel Urbain (PMU) sous droits exclusifs sont placées sous le contrôle conjoint des Ministres chargés du Budget et de l'Agriculture, avec l'appui de la COJEX ;
- ◆ les activités des casinos relèvent de la compétence exclusive du Ministre de l'Intérieur ;
- ◆ les activités des opérateurs de jeux en ligne sont contrôlées par l'Autorité de régulation des jeux en ligne (l'ARJEL), autorité administrative indépendante créée par la loi du 12 mai 2010 précitée.

En application de l'ordonnance, l'ANJ, quand sa constitution sera effective, sera compétente pour réguler, quel que soit le canal de distribution, (i) les jeux de loterie, (ii) les paris sportifs et (iii) les paris hippiques et (iv) le poker en ligne. Il est prévu qu'à cette date, la COJEX soit dissoute et remplacée par des commissions spécialisées présentes au sein de l'ANJ. Il est également prévu que les compétences de l'ANJ à l'égard des casinos seraient a priori restreintes à la définition, au contrôle et à la sanction de leurs obligations en matière de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs.

Le tableau ci-dessous présente le cadre de régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard antérieurement en vigueur :

Régulateurs actuels

Futurs régulateurs (à partir du 1^{er} janvier 2020)



Réglementation des activités sous droits exclusifs

9.1.1 Refonte du cadre général de la réglementation des activités sous droits exclusifs

9.1.1.1 Présentation du nouveau cadre général de réglementation

Jusqu'à l'entrée en vigueur des dispositions de la loi Pacte et de l'ordonnance, les droits exclusifs dont disposait FDJ pour l'exploitation des jeux de loterie en ligne et en réseau physique de distribution et des paris sportifs en réseau physique de distribution résultaient de plusieurs textes anciens :

- ◆ les activités de loterie en ligne et dans les réseaux physiques étaient exploitées en application de l'article 136 de la loi de finances du 31 mai 1933, de l'article 48 de la loi n° 94-1163 du 29 décembre 1994 et du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 ;
- ◆ les activités de paris sportifs en réseau physique de distribution étaient exploitées en application de l'article 42 de la loi de finances n° 84-1208 du 29 décembre 1984 et du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985 relatif à l'organisation et l'exploitation des jeux de pronostics sportifs.

Les obligations de FDJ concernant l'exploitation de ces jeux étaient ensuite inscrites dans divers textes réglementaires.

Cet ordonnancement juridique a connu de nombreuses évolutions à la suite de l'entrée en vigueur de la loi Pacte et de l'ordonnance.

L'alinéa 1 de l'article 137 de la loi Pacte prévoit que l'exploitation des jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne et des jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution est confiée pour une durée limitée, à une personne morale unique faisant l'objet d'un contrôle étroit de l'État. L'alinéa 2 de ce même article désigne FDJ comme la personne morale unique détentrice de ces droits exclusifs à compter de la publication de la loi Pacte.

La loi Pacte a habilité le Gouvernement à légiférer par voie d'ordonnance pour préciser les modalités d'exploitation des droits exclusifs confiés à FDJ.

L'ordonnance a notamment pour objet de :

- ◆ préciser le périmètre des droits exclusifs, avec une définition juridique des catégories de jeux autorisées, et les contreparties dues par FDJ au titre de leur octroi ;
- ◆ définir les conditions dans lesquelles sont exercés les droits exclusifs, notamment la durée limitée d'exercice de ces droits, fixée à vingt-cinq ans ;

- ◆ définir les conditions d'organisation et d'exploitation des droits exclusifs ainsi que les modalités du contrôle étroit de l'État sur FDJ en prévoyant la conclusion d'une convention entre celui-ci et FDJ ;
- ◆ définir les modalités de l'agrément de l'État requis en cas de franchissement de seuils du capital ou des droits de vote de FDJ ;
- ◆ redéfinir et préciser les modalités d'exercice du pouvoir de contrôle et de police administrative de l'État sur l'ensemble du secteur des jeux d'argent et de hasard ainsi que les modalités de régulation de ce secteur, notamment les dispositions applicables à l'ARJEL, dans l'optique de la mise en place d'une nouvelle autorité administrative indépendante de surveillance et de régulation, l'ANJ ;
- ◆ modifier ou renforcer les sanctions administratives et pénales existantes et prévoir de nouvelles sanctions en cas de méconnaissance des règles applicables au secteur des jeux d'argent et de hasard, (notamment par la mise en place d'une amende sanctionnant la vente ou l'offre à titre gratuit de jeux d'argent et de hasard aux mineurs).

L'ordonnance prévoit l'abrogation, depuis le 1^{er} janvier 2020, des articles des lois du 31 mai 1933 et du 29 décembre 1984 précitées portant sur les droits exclusifs dont bénéficiait FDJ auparavant.

Il résulte ainsi de la combinaison de la loi Pacte et de l'ordonnance que FDJ est dorénavant titulaire de droits exclusifs sur les jeux de loterie en réseau physique de distribution et en ligne ainsi que sur les paris sportifs en réseau physique de distribution, pour une durée de 25 ans à compter de l'entrée en vigueur de la loi Pacte (23 mai 2019).

Plusieurs décrets d'application ont été publiés en octobre 2019. Ces décrets visent, d'une part, à préciser les modalités d'exploitation des droits exclusifs réservés à FDJ et du contrôle étroit de l'État sur le secteur et, d'autre part, à préciser certaines modalités d'exploitation de l'ensemble des jeux d'argent et de hasard :

- ◆ le décret n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du PMU (le « Décret Droits Exclusifs ») ;
- ◆ le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux (le « Décret Contrôle Étroit »).

En application du décret n° 2019-1562 du 30 décembre 2019 portant diverses dispositions relatives aux sociétés mères de courses, au pari mutuel et à l'offre de jeux de la FDJ et du PMU, le Décret Droits Exclusifs, sera applicable à compter de la première réunion du collège de l'ANJ.

Le Décret Droits Exclusifs précise les modalités de régulation exercées par l'ANJ vis-à-vis de FDJ et du PMU ainsi que l'encadrement applicable directement aux activités exploitées sous droits exclusifs par FDJ (voir sections ci-après).

Le Décret Contrôle Étroit, applicable à compter du jour au transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, prévoit des dispositions relatives au contrôle étroit de l'État sur FDJ. Ce décret approuve également deux documents, prévus à l'article 16 de l'ordonnance, qui précisent les modalités d'exploitation des droits exclusifs.

◆ **en premier lieu**, le Décret Contrôle Étroit approuve une convention conclue entre l'État et FDJ (la « Convention ») dont l'objet est, d'une part, d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de FDJ (changements de loi ou de réglementation) et, d'autre part, d'anticiper la période de fin des droits exclusifs.

La Convention prévoit une entrée en vigueur à compter de la publication au Journal officiel de la République Française du Décret Contrôle Étroit, ce dernier précisant que l'article approuvant la Convention entre en vigueur au 1^{er} janvier 2020. La Convention expire le 22 mai 2044, date de fin des droits exclusifs conférés à FDJ en application de la loi Pacte.

Elle prévoit qu'en cas de changement significatif de la législation ou de la réglementation qui, soit présente un lien direct avec la fiscalité applicable aux jeux de loteries ou aux pronostics sportifs exploités en réseau physique de distribution, soit est de nature à affecter cette exploitation soit, enfin, a pour effet de réduire le périmètre ou la durée des droits exclusifs dont est titulaire FDJ à la date d'entrée en vigueur de la Convention, l'État et FDJ se rapprochent pour, à la demande de l'une ou l'autre, examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités de FDJ, appréciées sur une base consolidée. Dans l'affirmative, FDJ peut proposer à l'État, qui s'engage à les examiner, les mesures que FDJ estime nécessaires pour permettre la poursuite de ses activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées. Un ou plusieurs experts pourront être désignés d'un commun accord afin d'éclairer les discussions, sans que les avis rendus par ces experts ne lient les parties. L'État et FDJ se rencontrent tous les cinq ans afin d'envisager les adaptations nécessaires à la Convention.

S'agissant des clauses relatives aux conséquences de la fin des droits exclusifs, la Convention prévoit que les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations. La liste de ces biens sera effectuée par l'État et FDJ, de manière contradictoire, dans un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur de la Convention.

Au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, FDJ garantit à l'État ou à tout titulaire des droits exclusifs, le transfert ou la jouissance, à titre gratuit, de tous droits d'auteur, marques et demandes de dépôt de marque, droits sur les dessins et modèles, logos, noms de domaine, en vigueur en France et relatifs aux activités opérées sous droits exclusifs détenus par

FDJ à la date à laquelle ses droits exclusifs prennent fin. De même, pour les logiciels et brevets, il est prévu qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, FDJ accorde à l'État ou à l'éventuel nouveau titulaire des droits exclusifs une licence à titre gratuit portant sur les logiciels et brevets strictement nécessaires à l'exploitation de ces droits en France et dont FDJ est propriétaire, pour une durée limitée à 18 mois à compter de la fin des droits exclusifs de FDJ.

La Convention précise par ailleurs que, au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, l'État et FDJ se rapprochent pour examiner la situation des personnels affectés à l'exploitation des droits exclusifs, et notamment les conditions de leur reclassement et de leur reprise, le cas échéant, par l'éventuel titulaire des droits exclusifs. Il est prévu que FDJ procède alors, dans la mesure du possible, au reclassement des salariés concernés.

La Convention résilie la convention actuelle liant FDJ et l'État, en date du 29 décembre 1978, laquelle ne contient aujourd'hui, à la suite d'avenants successifs, qu'une seule stipulation résiduelle, relative à l'indemnisation des terrains, bâtiments, installations et immeubles appartenant à FDJ en cas de fin des droits exclusifs ;

◆ **en second lieu**, le Décret Contrôle Étroit approuve un cahier des charges (le « Cahier des Charges ») qui précise certaines obligations de FDJ en matière d'exploitation des jeux sous droits exclusifs, notamment en matière de protection des mineurs et de lutte contre le jeu excessif.

Le Cahier des Charges contient également une disposition relative au montant que FDJ devra payer à l'État en contrepartie de l'exploitation des droits exclusifs, conformément aux dispositions de l'article 17 de l'ordonnance. Cette contrepartie est fixée à 380 M€. Le montant a été fixé après avis conforme de la Commission des participations et des transferts.

L'ensemble des dispositions du Cahier des Charges est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2020, à l'exception de l'article 3 relatif à la contrepartie précitée, qui est entré en vigueur à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ.

Les principales obligations de FDJ en application du Cahier des Charges sont les suivantes :

- (i) obligation de proposer un ensemble de jeux et de paris attractifs visant à détourner les joueurs de l'offre illégale. FDJ doit assurer aux joueurs, sur l'ensemble du territoire de France métropolitaine et des collectivités de l'article 73 de la Constitution, l'accès à l'intégralité des jeux de loterie et de paris sportifs qu'elle est autorisée à exploiter,
- (ii) obligation de réaliser des enquêtes afin d'apprécier la concentration du jeu et les pratiques des joueurs,
- (iii) afin de contribuer à la maîtrise de la consommation de jeux d'argent et de hasard, obligation de limiter la part du chiffre d'affaires de FDJ ou de ses mises résultant de ses joueurs ayant les pratiques les plus intensives, dans des conditions définies par le Ministre chargé du Budget,
- (iv) obligation de mettre en œuvre une politique d'écoute et de mesurer la satisfaction des détaillants,

- (v) obligation de mesurer la satisfaction des joueurs et de publier des baromètres qualitatifs réguliers,
- (vi) obligation d'organiser, au minimum une fois par an, des réunions avec l'ensemble des parties prenantes, autour des enjeux de prévention du jeu excessif, prévention du jeu des mineurs, accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité et participation du réseau de détaillants aux actions en matière de Jeu Responsable,
- (vii) obligation d'obtenir l'approbation du Ministre chargé du Budget pour le lancement de jeux dédiés au patrimoine, avant de présenter une demande d'autorisation de jeu auprès de l'ANJ,
- (viii) obligation de souscrire les assurances nécessaires à une couverture adéquate des risques de contrepartie relatifs aux jeux sous droits exclusifs exploités par FDJ,
- (ix) obligation de poursuivre l'action de FDJ pour maîtriser l'impact environnemental de ses activités relatives aux jeux sous droits exclusifs, et de limiter l'impact carbone de ses technologies de l'information,
- (x) obligation d'établir chaque année un rapport sur l'exécution du Cahier des Charges, adressé aux Ministres chargés du Budget et de l'Économie, avec copie à l'ANJ.

Les dispositions du Cahier des Charges et leur mise en œuvre font l'objet d'évaluations tous les dix ans. L'État veille au maintien au cours du temps de l'adéquation du Cahier des Charges avec les objectifs mentionnés à l'article L. 320-3 du Code de la Sécurité Intérieure résultant de l'ordonnance, ainsi qu'à la cohérence du Cahier des Charges avec les évolutions du secteur des jeux d'argent et du hasard.

9.1.1.2 **Compatibilité du nouveau cadre général de régulation avec le droit de l'Union Européenne**

Conformément à la jurisprudence de la Cour de Justice de l'Union Européenne, un opérateur privé peut se voir accorder des droits exclusifs relatifs aux jeux d'argent et de hasard sans mise en concurrence à condition d'être placé sous le contrôle étroit de l'État. C'est dans ce cadre que le législateur s'est inscrit à l'occasion de l'adoption de la loi Pacte en accordant des droits exclusifs à FDJ pour une durée limitée, dès lors que cette dernière demeurera effectivement placée sous le contrôle étroit de l'État postérieurement à sa privatisation.

L'ordonnance prévoit, à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, la mise en place d'un contrôle étroit des activités de jeu sous droits exclusifs de FDJ (cf. partie 9.1.2) d'une part et de l'entreprise par l'État d'autre part, à travers les mesures suivantes :

- ◆ les statuts de FDJ et ses modifications devront être préalablement approuvés par décret ;
- ◆ un Commissaire du Gouvernement, désigné par le Ministre chargé du Budget, est placé auprès de FDJ afin de s'assurer que les activités de FDJ sont conformes aux objectifs mentionnés à l'article L.320-3 du Code de la Sécurité Intérieure. À cette

fin, il peut se faire communiquer toute information, quelle qu'en soit la forme et faire procéder à toutes vérifications nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Ce commissaire du Gouvernement siège avec voix consultative au sein du Conseil d'administration de FDJ et également dans les comités et les commissions créés par le Conseil d'administration de FDJ, à compter du transfert de la majorité de son capital au secteur privé. Il peut demander l'inscription de toute question à l'ordre du jour des séances d'une réunion ordinaire de ces instances et sera le destinataire de leurs délibérations. Le commissaire du Gouvernement peut également s'opposer à une délibération de l'organe délibérant de FDJ pour des motifs tirés des objectifs de la politique de jeu mentionnés ci-avant dans des conditions précisées par décret et s'opposer aux délibérations relatives aux états prévisionnels des recettes et des dépenses d'exploitation ou d'investissement. Il informe l'ANJ de tout manquement constaté de FDJ aux obligations qui lui sont imposées et relevant de la compétence de cette autorité. En application du Décret Contrôle Étroit, il est prévu que, à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, les délibérations du Conseil d'administration de FDJ sont exécutoires de plein droit sous réserve que le commissaire du Gouvernement n'y ait pas fait opposition pour des motifs tirés des objectifs définis à l'article L. 320-3 du Code de la Sécurité Intérieure, dans un délai de cinq jours suivant la réunion du Conseil d'administration s'il y a assisté ou, à défaut, suivant la réception des délibérations. De même, les délibérations relatives aux états prévisionnels de recettes et de dépenses d'exploitation ou d'investissement sont exécutoires de plein droit sous réserve que le commissaire du Gouvernement n'y ait pas fait opposition, dans un délai de cinq jours suivant la réunion du Conseil d'administration s'il y a assisté ou, à défaut, suivant la réception des délibérations. Lorsque le commissaire du Gouvernement fait usage de l'une ou l'autre de ces prérogatives, il en rend compte immédiatement au Ministre chargé du Budget ;

- ◆ l'entrée en fonction du Président, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués de FDJ sera soumise à un agrément préalable des Ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'ANJ. Ces agréments pourront être retirés par arrêté des Ministres compétents, après consultation de l'ANJ. Le Décret Contrôle Étroit prévoit que les Ministres disposent d'un délai de trente jours pour répondre à compter de leur saisine. Le défaut de réponse des Ministres chargés de l'Économie et du Budget à l'expiration du délai mentionné ci-dessus vaut décision d'agrément. Tout refus ou retrait d'agrément est motivé et prononcé après que la personne concernée ait été invitée à présenter ses observations ;
- ◆ FDJ demeurera soumise au contrôle économique et financier de l'État, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État. À défaut de décret spécifique, les dispositions du décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de l'État s'appliquent. Ce contrôle a notamment pour objet d'analyser les risques et d'évaluer les performances de FDJ (voir paragraphe 9.4.3 « Contrôle économique et financier par l'administration »). FDJ sera également soumise au contrôle de la Cour des comptes ;

- ◆ la possession, directe ou indirecte, d'actions représentant plus du dixième ou d'un multiple du dixième du capital ou des droits de vote de FDJ par une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, devra faire l'objet d'une autorisation préalable par les Ministres chargés de l'Économie et du Budget. Cette autorisation devra être renouvelée si son bénéficiaire vient à agir de concert, subir un changement de contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de Commerce ou si l'identité d'un des membres du concert vient à changer. Elle sera également renouvelée préalablement à tout nouveau franchissement des seuils mentionnés ci-dessus.

Le franchissement des seuils mentionnés est réputé approuvé si les Ministres chargés de l'Économie et du Budget ne s'y sont pas opposés dans le délai d'un mois à compter soit de la déclaration du projet de franchissement de seuil, constatée par un récépissé délivré par l'administration, soit dans le délai d'un mois suivant la déclaration du franchissement effectif desdits seuils, lorsque ce franchissement résulte d'une réduction du nombre total d'actions émises par la société, d'une variation du nombre total de droits de vote, ou de l'acquisition de droits de vote double. Ce délai peut être prorogé pour une durée de quinze jours, par arrêté des Ministres chargés de l'Économie et du Budget.

L'autorisation ne peut être refusée que pour un motif tiré de la sauvegarde de l'ordre public, de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, des nécessités de la sécurité publique et de la lutte contre le jeu excessif ou pathologique.

Le refus peut également être motivé par la circonstance que le demandeur ou, s'il s'agit d'une personne morale, un de ses dirigeants ou de ses mandataires sociaux a fait l'objet d'une condamnation définitive mentionnée à l'article 21 de l'ordonnance. L'autorisation peut être retirée pour les mêmes motifs.

En cas de retrait d'une autorisation, le bénéficiaire ne peut exercer les droits de vote correspondant aux participations qu'il détient.

Lorsque les seuils visés sont franchis sans autorisation préalable, les détenteurs des participations acquises irrégulièrement ne peuvent exercer les droits de vote correspondants tant que la prise de participation n'a pas fait l'objet d'un agrément par les Ministres chargés de l'Économie et du Budget.

9.1.2 Exploitation des jeux d'argent et de hasard sous droits exclusifs

9.1.2.1 Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de jeux de loterie

Définition des jeux de loterie et catégories soumises à droits exclusifs

Les jeux de loterie sont définis comme les jeux où l'attribution des lots aux gagnants est déterminée par une intervention du hasard, totale ou prépondérante, qui peut être antérieure, concomitante ou postérieure à la mise à disposition du support de jeu.

La réglementation précise que les jeux de loterie autorisés peuvent être fondés sur le principe de la répartition, sur celui de la contrepartie ou sur une combinaison des deux. Dans un jeu de répartition, le total des gains, fixé en pourcentage des mises, est réparti entre les gagnants, après intervention du hasard. Dans un jeu de contrepartie, la nature et la valeur des lots offerts aux gagnants sont fixes ou résultent d'un calcul de probabilités.

Les jeux de loterie autorisés à être exploités par FDJ reposent sur des événements, des résultats d'affectations aléatoires ou de tirages au sort qui peuvent porter notamment sur des séquences de numéros, lettres, couleurs, signes ou symboles. Leur fonctionnement peut permettre la participation individuelle ou groupée de plusieurs joueurs ainsi que la possibilité d'effectuer des actions ou des choix susceptibles d'affecter les paramètres des jeux, tels que la fréquence ou le montant des gains, ou la part des mises affectées à ces derniers.

Le nouvel environnement législatif et réglementaire n'a pas vocation à modifier le périmètre des jeux de loterie exercés sous droits exclusifs par FDJ, lesquels sont définis aux articles L. 322-9 et suivants du Code de la Sécurité Intérieure résultant de l'ordonnance, qui est cependant venue préciser, par catégories et par gammes, les types de jeux pouvant être exploités par FDJ.

Les jeux de loterie que FDJ peut être autorisée à exploiter relèvent de deux catégories distinctes, qui sont elles-mêmes subdivisées en plusieurs gammes.

Catégories	Gammes de jeux	Exemples
Jeux de tirage (article L. 322-9-1 du Code de la Sécurité Intérieure) : l'intervention du hasard, organisée sous la forme d'un tirage, est commune à l'ensemble des joueurs	Jeux de tirage traditionnels <i>(tirage organisé une fois par jour au plus)</i>	Loto®, Euromillions
	Jeux à tirages successifs <i>(tirages organisés plusieurs fois par jour)</i>	Amigo, KENO, JOKER+®, Bingo Live
	Jeux de tirage additionnels <i>(jeux proposés en complément d'un autre jeu, de manière facultative ou non)</i>	My Million adossé à Euromillions, Etoile +
Jeux instantanés (article L. 322-9-2 du Code de la Sécurité Intérieure) : l'intervention du hasard est propre à chaque joueur, et dont le résultat peut être appréhendé de façon instantanée à la suite d'une action du joueur	Jeux de grattage <i>(jeux dont les supports, matériels ou immatériels, font l'objet d'émissions par bloc constituées d'un nombre déterminé d'unités de jeux)</i>	Mission Patrimoine, Mots Croisés
	Jeux à aléa immédiat <i>(jeux pour lesquels l'intervention du hasard, générée à la demande individuelle du joueur, résulte d'une action de celui)</i>	Instant Loto, KENO Atlantia, Les Clés du Trésor
	Jeux instantanés additionnels <i>(jeux qui ne sont proposés qu'en complément d'un autre ou de plusieurs autres jeux, de manière facultative ou non)</i>	Super Jackpot

Contrôle de l'offre de jeux de loterie

Contrôle actuel du Ministre chargé du Budget

Le régime d'autorisation préalable auquel est soumise l'offre de jeux de loterie de FDJ est actuellement encadré par l'arrêté du 30 avril 2012 relatif au programme commercial de FDJ.

Aux termes de cet arrêté, FDJ doit, avant le 30 septembre de chaque année, soumettre à l'approbation du Ministre chargé du Budget son programme de jeux pour l'année qui suit, incluant notamment la description des nouveaux jeux de loterie et de paris sportifs que FDJ envisage de mettre en place, la durée et la période de leur exploitation, une estimation de leurs probabilités de gains et des premiers rangs de gains, une estimation des mises attendues, la politique promotionnelle qui leur est associée, les conditions de leur commercialisation en réseau physique de distribution et par voie de communications électroniques et une évaluation de leur impact au regard des objectifs imposés à FDJ. L'arrêté précise que les modalités de poursuite des jeux existants et, le cas échéant, les évolutions les concernant envisagées pour l'année de mise en œuvre du programme des jeux ou au-delà, doivent également figurer dans le programme des jeux.

L'exploitation des nouveaux jeux ou d'une nouvelle gamme de jeux de loterie est, en outre, soumise à une autorisation préalable du Ministre chargé du Budget. Toute demande d'autorisation de nouveau jeu doit comprendre une description des caractéristiques et modalités d'exploitation du jeu concerné, notamment le nom, la thématique et les maquettes de visuels du ou des supports et la mécanique, le montant de la ou des mises unitaires, la part des mises affectée aux gagnants des gains ou lots et la répartition entre les différents rangs de gains, une estimation des probabilités ou la fréquence de gains, la durée et la ou les périodes de commercialisation, une estimation des mises attendues, la politique promotionnelle. Lorsque la demande porte sur une gamme de jeux, la demande d'autorisation doit comprendre une description de leurs caractéristiques communes et des conditions de leur exploitation.

Avant le 31 mars de chaque année, FDJ rend compte de l'exécution du programme des jeux de l'année précédente, tel qu'approuvé par le Ministre.

Contrôle par l'ANJ

À compter de la mise en place de l'ANJ prévue en 2020, en application du Décret Droits Exclusifs, l'offre de jeux de loterie exploitée par FDJ est soumise à un nouveau cadre juridique apportant des garanties en termes de stabilité à FDJ.

Le Décret Droits Exclusifs prévoit les limitations suivantes en ce qui concerne l'offre de jeux :

- ◆ le nombre de jeux de loterie, toutes gammes confondues, simultanément exploités en réseau physique de distribution est limité à quarante jeux au plus ;
- ◆ le nombre de jeux de loterie, toutes catégories de jeux confondues, simultanément exploités en ligne, est limité à cent jeux au plus ;
- ◆ le règlement du jeu plafonne le montant total des gains effectivement versés aux gagnants, au titre de chaque intervention du hasard, dans la limite de 250 M€ s'agissant des gains de premier rang de chaque jeu de loterie et de 100 M€ s'agissant des jeux de loterie basés sur le principe de contrepartie.

À compter de 2020, le programme de jeux de FDJ sera désormais transmis chaque année, avant le 30 septembre, pour approbation à l'ANJ. Ce programme contiendra, notamment et comme aujourd'hui, la description de l'ensemble des nouveaux jeux de loterie que FDJ envisage d'exploiter pour l'année concernée et les suivantes (notamment des informations sur la durée et la période de leur exploitation, une estimation de leurs probabilités de gains et des premiers rangs de gains, une estimation des mises attendues, la politique promotionnelle qui leur est associée, les conditions de leur commercialisation en réseau physique de distribution) et les modalités de poursuite de l'exploitation des jeux existants.

À l'occasion de la soumission annuelle de son programme de jeux, FDJ devra rendre compte de l'exécution du programme des jeux et paris de l'année précédente, tel qu'approuvé par l'ANJ. Le collège de l'ANJ se prononcera avant le 30 novembre de chaque année, cette approbation précisant les conditions de mise en œuvre du programme des jeux.

L'exploitation des nouveaux jeux de loterie sera soumise à une autorisation préalable de l'ANJ. Pour les nouveaux jeux faisant partie d'un ensemble de jeux déjà autorisé par une décision-cadre de l'ANJ, le dossier de demande d'autorisation sera allégé par rapport à celui relatif aux demandes d'autorisation individuelles de jeux.

La demande d'autorisation d'un nouveau jeu devra être adressée à l'ANJ au plus tard trois mois au moins avant le début d'exploitation. L'ANJ sera alors tenue de s'assurer que ces demandes d'autorisation sont conformes au cadre législatif et réglementaire applicable ainsi qu'au programme des jeux de l'année. L'ANJ se prononcera dans un délai de trente jours à compter de la réception de la demande complète d'autorisation. En cas d'absence de réponse de l'ANJ dans ce délai, le nouveau jeu sera réputé refusé s'il est soumis à autorisation préalable individuelle, et autorisé si le jeu fait partie d'un ensemble de jeux d'ores et déjà autorisé par décision cadre.

Lorsque FDJ souhaitera reprendre l'exploitation d'un jeu précédemment autorisé ou exploiter un jeu ou un ensemble de jeux différant de jeux précédemment autorisés (par la maquette de visuel du ou des supports de jeu ou par la répartition des lots entre les différents rangs de gain), elle en informera l'ANJ au plus tard un mois avant le début de l'exploitation du jeu ou des jeux concernés. L'ANJ pourra s'opposer à cette exploitation dans un délai d'un mois.

L'ANJ pourra également autoriser un jeu à titre expérimental, pour un objet et une durée limitée, afin notamment d'évaluer pour chacun des jeux concernés les garanties qu'ils présentent en matière de préservation de l'ordre public. Dans ce cas, une évaluation du jeu devra être réalisée par FDJ à l'issue de l'expérimentation. Si les résultats de l'expérimentation sont concluants, FDJ pourra solliciter l'autorisation du ou des jeux concernés. Cette procédure d'autorisation à titre expérimental vise notamment les jeux présentant des caractéristiques nouvelles.

La décision de l'ANJ d'autorisation ou de refus d'autorisation d'un jeu sous droits exclusifs devra être notifiée à FDJ ainsi qu'au Ministre chargé du Budget. Le Décret Droits Exclusifs prévoit que le Ministre chargé du Budget pourra demander à l'ANJ un nouvel examen par l'ANJ de sa décision d'autoriser un jeu, l'ANJ disposant alors d'un délai de 15 jours pour se prononcer sur le jeu concerné, après avoir entendu l'opérateur.

Les jeux de loterie exploités avant la date d'entrée en vigueur des nouvelles dispositions réglementaires prises en application de l'ordonnance sont réputés bénéficier d'une autorisation d'exploitation pendant 18 mois à compter de la mise en place de l'ANJ, laquelle devra les autoriser dans ce délai.

Contrôle du plafonnement des gains

Le Décret Droits Exclusifs fixe des fourchettes et/ou plafonds de TRJ par gamme de jeux.

En moyenne pour l'ensemble des jeux de loterie ainsi que pour chacun individuellement, l'espérance mathématique de gain doit être, pour les joueurs, comprise entre 45 % et 75 % du total des mises.

Pour l'ensemble des jeux de grattage, en ligne et en réseau physique de distribution, et sur un nombre significatif d'émissions, la part moyenne affectée aux gagnants est au minimum de 50 % et au maximum de 70,5 % de la valeur nominale des émissions.

Les parts des sommes mises sur les jeux de loterie mentionnés à l'article 10 affectées aux gains, sont les suivantes :

- ◆ pour les jeux de tirage, la part affectée est comprise entre 50 % et 60 % pour chaque jeu de tirage traditionnel, entre 59 % et 70 % pour chaque jeu de tirage additionnel et entre 65 % et 72 % pour chaque jeu à tirages successifs ;
- ◆ pour les jeux instantanés, la part affectée aux gagnants est comprise entre 62 % et 75 % pour chaque jeu de grattage, entre 65 % à 75 % pour chaque jeu à aléa immédiat et entre 60 et 70 % pour chaque jeu instantané additionnel.

Fonds de contrepartie et fonds de réserve

Les fonds de contrepartie, le fonds commun aux jeux de grattage et les fonds de réserve des autres jeux de loterie, anciennement prévus aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 (voir paragraphe 8.1.1.3 « Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 et seront restitués à l'État par application de l'article 138 de la loi Pacte, et qui ont été reclassés en dettes financières au 30 juin 2019 »), sont clos depuis le 1^{er} janvier 2020, en application de la loi Pacte.

L'avant-dernier alinéa de l'article 138 de la loi Pacte prévoit que les sommes déposées sur ces fonds seront versées à l'État au plus tard le 31 décembre 2025. Le décret n° 2019-1456 du 26 décembre 2019 pris en application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises est venu fixer cette date butoir au 30 décembre 2022.

À compter du 1^{er} janvier 2020, les risques de contrepartie encourus par FDJ, au titre de certains jeux de loterie en réseau physique de distribution et en ligne, et des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, seront pris en charge par FDJ, par la souscription de polices d'assurances (voir paragraphe 3.6.4 « Politique d'achat de contrats d'assurance et principaux contrats d'assurance »).

Le Décret Droits Exclusifs prévoit que le règlement du jeu plafonne le montant total des gains effectivement versés aux gagnants, au titre de chaque intervention du hasard, dans la limite de 250 M€ s'agissant des gains de premier rang de chaque jeu de loterie et de 100 M€ s'agissant des jeux de loterie basés sur le principe de contrepartie.

Obligations particulières concernant l'offre de jeux de loterie et de paris en ligne

Dans le cadre de son offre de jeux de loterie sous droits exclusifs en ligne, FDJ est tenue de se conformer à certaines dispositions générales de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux en ligne.

FDJ est tenue de faire obstacle à la participation des personnes interdites ou exclues à leur demande des activités de jeu et de clôturer tout compte joueur d'une personne touchée par cette interdiction ou cette exclusion et s'abstenir de leur adresser toute communication à portée commerciale. FDJ doit également prévenir les comportements de jeu excessif ou pathologique à partir, notamment, de la mise en œuvre de mécanismes d'auto-exclusion et de modération (consistant à permettre au joueur qui le souhaite de signifier à l'opérateur son souhait qu'il fasse obstacle à son accès aux jeux proposés pour une période provisoire d'au moins trois mois, ou définitivement – auquel cas le compte joueur du joueur en question est clôturé).

Par application du nouveau cadre de régulation, FDJ doit respecter un certain nombre de nouvelles mesures prévues dans la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 telle que modifiée par l'ordonnance.

Ainsi, FDJ sera notamment tenue de justifier auprès de l'ANJ d'un processus permettant de préciser les modalités d'accès et d'inscription à son site de tout nouveau joueur, et les moyens lui permettant notamment de s'assurer de son identité, de son âge, de son adresse, de l'identification du compte de paiement sur lequel sont reversés ses avoirs, et du respect des autres exigences fixées par décret.

En outre, FDJ devra mettre en place un dispositif de captation, de transfert et de conservation d'un certain nombre de données relatives aux opérations de jeux de loterie en ligne ainsi que pour les joueurs identifiés en points de vente. Ce dispositif (obligatoire depuis 2010 pour les jeux de paris sportifs en ligne et donc déjà mis en place par FDJ pour ces derniers qu'elle exploite sous agrément), est constitué d'un capteur sur les sites et applications proposant l'offre de jeux, ainsi que d'un coffre-fort électronique où toutes les données horodatées sont uniquement accessibles à l'autorité de régulation aux fins de contrôle. Les données concernées sont les mêmes que pour les paris sportifs en ligne. Elles comprennent : (i) l'identité de chaque joueur, son adresse postale et son adresse électronique sur un service de communication au public en ligne ; (ii) le compte de chaque joueur, notamment la date d'ouverture du compte et les références du compte de paiement associé ; (iii) les événements de jeux ou de paris et les opérations associées, ainsi que toute autre donnée concourant à la formation du solde du compte joueur ; (iv) les événements relatifs à l'évolution et à la maintenance des matériels, plates-formes et logiciels de jeux utilisés.

Enfin, FDJ devra obtenir une certification, par un organisme indépendant, sur le respect de l'ensemble de ses obligations techniques, comme c'est déjà le cas pour son offre de paris sportifs en ligne. Cette certification devra être annuellement actualisée et communiquée à l'ANJ.

9.1.2.2 Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de jeux de paris sportifs en points de vente

Les paris sportifs sont les paris comportant un enjeu en valeur monétaire où les gains éventuels des joueurs dépendent de l'exactitude de leurs pronostics portant sur le résultat de toute compétition sportive réelle légalement organisée en France ou à l'étranger. Comme les jeux de loterie sous droits exclusifs, ces paris sportifs peuvent être organisés sur le principe de la répartition ce qui est le cas de l'offre Loto Sports®, sur celui de la contrepartie (comme le sont les paris à cote) ou sur les deux. Les paris sportifs peuvent faire appel soit à la combinaison du hasard et des résultats d'événements sportifs, soit à des résultats d'événements sportifs.

Contrôle de l'offre de jeux de paris sportifs en points de vente

Les paris sportifs autorisés à être exploités en droits exclusifs par FDJ comprennent :

- ◆ les paris à cote, c'est-à-dire les paris pour lesquels l'opérateur propose aux joueurs des cotes correspondant à son évaluation des probabilités de survenance des résultats de ces compétitions sur lesquels les joueurs parient. Le gain est fixe, exprimé en multiplicateur de la mise et garanti aux joueurs par l'opérateur ; et
- ◆ les paris en la forme mutuelle, c'est-à-dire les paris au titre desquels les joueurs gagnants se partagent l'intégralité des sommes engagées, réunies dans une même masse avant le déroulement de l'épreuve, après déduction des prélèvements de toute nature prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et de la part de l'opérateur, ce dernier ayant un rôle neutre et désintéressé quant au résultat du pari.

Comme pour les jeux de loterie, l'exploitation de nouvelles formes de paris sportifs sera soumise à une autorisation préalable de l'ANJ en application du futur cadre de régulation.

Les paris sportifs exploités avant la date d'entrée en vigueur du décret pris en application de l'ordonnance sont réputés bénéficier d'une autorisation d'exploitation, pendant 18 mois à compter de la mise en place de l'ANJ, qui devra les autoriser durant ce délai.

L'offre de jeux de paris sportifs exploitée par FDJ en points de vente est également encadrée par le Décret Droits Exclusifs.

En application de l'ordonnance, l'offre de jeux de paris sportifs de FDJ sera encadrée par des dispositions réglementaires confiant notamment à l'ANJ le soin de définir dans les conditions fixées par le décret n° 2010-483 du 12 mai 2010 relatif aux compétitions sportives et aux types de résultats sportifs :

- ◆ le nombre de disciplines sportives support de paris en points de vente ; et
- ◆ les types de résultats et leur nombre sur disciplines sportives en points de vente.

L'Autorité pourra restreindre la liste des disciplines sportives et des types de résultat supports de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, par rapport aux paris sportifs commercialisés en ligne.

Le programme de paris de FDJ sera notifié à l'ANJ. Ce programme devra notamment contenir la description de l'ensemble des nouveaux jeux de paris sportifs que FDJ envisage d'exploiter pour l'année concernée et les suivantes (notamment des informations sur la durée et la période de leur exploitation, une estimation de leurs probabilités de gains et des premiers rangs de gains, une estimation des mises attendues, la politique promotionnelle qui leur est associée, les conditions de leur commercialisation en points de vente) et les modalités de poursuite de l'exploitation des jeux existants. Les dispositions réglementaires prises en application de l'ordonnance détermineront les modalités d'approbation des programmes de jeux de FDJ.

Contrôle du plafonnement des gains

Le Décret Droits Exclusifs prévoit que pour l'ensemble des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, la part des mises affectée aux gains est au plus égale à 76,5 % en moyenne sur une année civile.

Fonds de contrepartie et fonds de réserve

Le fonds de couverture des risques de contrepartie et les fonds de réserve des jeux de pronostics sportifs ont disparu. Les risques de contrepartie encourus par FDJ au titre des paris sportifs commercialisés en points de vente, pourront être maîtrisés comme pour les jeux de loterie. Les règlements des paris sportifs pourront également prévoir que les prises de jeux sur une même combinaison, ou pour un événement, manifestation sportive ou une combinaison de ceux-ci, pourront être interrompues après avoir atteint un certain seuil prédéterminé.

9.1.2.3 Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de l'ensemble des jeux et paris sous droits exclusifs

Modalités d'exploitation des jeux et paris sous droits exclusifs en points de vente

Pour l'exploitation de son offre de jeux d'argent, FDJ s'appuie sur un vaste réseau de points de vente en autorisant des personnes privées appelées détaillants (exploitants de bars, tabacs, points presse et autres commerces de proximité, stations-service) à exploiter des postes d'enregistrement de jeux de loterie ou de paris sportifs. Cette autorisation d'exploitation ne peut être accordée par FDJ qu'après avis conforme du Ministre de l'Intérieur qui se prononce en considération des enjeux d'ordre public, de sécurité publique et de protection de la santé et des mineurs. L'ordonnance prévoit que les clauses types des contrats passés entre FDJ et les personnes privées exploitant un poste d'enregistrement de jeux de paris sportifs seront approuvées par l'ANJ. En outre, le Décret Droits Exclusifs prévoit que FDJ est tenue de s'assurer que les contrats qu'elle conclut avec les personnes autorisées à exploiter un poste d'enregistrement de jeux de loterie ou de paris sportifs mettent à la charge de celles-ci les obligations de prendre les mesures et d'accomplir les diligences nécessaires à la réalisation des objectifs de la régulation des jeux. FDJ doit veiller à ce que le non-respect de ces obligations donne lieu à des sanctions proportionnées.

Protection des droits exclusifs accordés à FDJ

La vente, l'exportation ou l'exploitation sous quelque forme que ce soit des jeux exploités sous droits exclusifs par FDJ sont passibles des sanctions pénales prévues dans le Code de la Sécurité Intérieure.

Implantation des points de vente

L'ordonnance prévoit qu'un périmètre pourra être établi par les préfets de département autour des établissements publics ou privés d'enseignement et des établissements de formation ou de loisirs de la jeunesse, dans lequel de nouveaux points de vente ne pourront pas être établis, les droits acquis des 30 000 points de vente FDJ existants restant préservés. Dans ce périmètre, la publicité, directe ou indirecte, en faveur de toute forme de jeux d'argent et de hasard sera interdite avec des exceptions pour les enseignes et messages promotionnels sur la devanture des points de vente FDJ, ainsi que l'affichage au sein de ceux-ci.

Contrôle des points de vente

Le contrôle et la surveillance de l'exploitation des postes d'enregistrement de jeux de loterie et de paris sportifs sont assurés, dans leurs domaines de compétences respectifs, par les agents de la police nationale chargés de la police des courses et jeux du ministère de l'intérieur et par les directeurs départementaux ou à défaut régionaux des finances publiques ou leurs représentants. Le contrôle et la surveillance de l'exploitation de ces postes d'enregistrement seront réalisés par des agents assermentés de l'ANJ.

Par ailleurs, en application des articles L. 320-8 et L. 320-9 du Code de la Sécurité Intérieure, l'accès direct aux terminaux de jeux de FDJ sans intermédiation humaine (c'est-à-dire les bornes permettant la prise de paris sportifs sans l'intermédiaire d'un détaillant en vertu d'un compte joueur) sera réservé aux joueurs dont l'identité et la date de naissance ont été préalablement vérifiées aux fins de contrôle de leur majorité et de leur absence d'inscription sur les fichiers des interdits de jeu.

Reporting auprès de l'autorité de régulation

L'ordonnance prévoit que FDJ devra, pour ses activités en points de vente, mettre à la disposition permanente de l'ANJ, des données concernant (i) les joueurs identifiés ; (ii) les événements relatifs à l'évolution et à la maintenance des matériels, plates-formes et logiciels de jeux utilisés ; et (iii) l'évaluation de la politique de contrôle mise en place en points de vente, notamment au regard de l'objectif de protection des mineurs.

En outre, FDJ devra également mettre à disposition de l'ANJ, des rapports et résultats sur les contrôles effectués par les personnes exploitant un poste d'enregistrement de jeux de loterie et de

paris sportifs. En cas de manquement grave d'un exploitant d'un poste d'enregistrement à ses obligations légales, FDJ devra en informer sans délai l'ANJ.

Enfin, FDJ devra adresser chaque trimestre à l'ANJ un rapport relatif à l'exploitation des jeux sous droits exclusifs. Un arrêté du Ministre chargé du Budget, pris sur proposition de l'Autorité, devra approuver le modèle de tableau de bord de ce compte rendu trimestriel. Cet arrêté n'est pas encore publié à la Date du Document d'Enregistrement Universel.

Paiement des gains

Les délais de forclusion relatifs au paiement ou à la mise à disposition des gains ou lots sont fixés par les conditions générales et particulières de vente des jeux, dans une limite comprise entre vingt jours et un an après la dernière intervention du hasard auxquels le joueur participe ou la promulgation des résultats du dernier événement sportif, ou à compter de la clôture d'une émission d'un jeu instantané, le cas échéant.

Par ailleurs, FDJ devra justifier au titre de ses activités de jeux et paris sous droits exclusifs de l'existence d'une sûreté, d'une fiducie, d'une assurance, d'un compte sous séquestre ou de tout autre instrument ou mécanisme garantissant, en toutes circonstances, le reversement de la totalité des avoirs exigibles des joueurs titulaires de comptes joueurs.

Sanctions encourues en cas de méconnaissance des obligations législatives et réglementaires liées aux activités sous droits exclusifs

L'ordonnance introduit un système de sanctions en cas de manquement de FDJ à ses obligations résultant de dispositions législatives ou réglementaires (y compris en cas de manquements aux dispositions du Cahier des Charges), dans le cadre de ses activités sous droits exclusifs.

En vertu de l'ordonnance, la commission des sanctions de l'ANJ pourra prononcer à l'encontre de FDJ diverses sanctions, après mise en demeure préalable, en fonction de la gravité des manquements constatés. Ces sanctions pourront prendre la forme (i) d'un avertissement, (ii) de la suspension à titre provisoire pour une durée d'au plus six mois de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble de jeux ayant été à l'origine du manquement (iii) de l'interdiction de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble de jeux concernés, ou (iv) d'une demande de retrait d'agrément des dirigeants de FDJ au Ministre chargé du Budget.

En outre, la commission des sanctions pourra, à la place ou en plus de ces sanctions, imposer une amende proportionnée à la gravité du manquement, qui ne pourra excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos. Ce montant pourra être porté à 10 % en cas de récidive.

Réglementation des activités opérées en concurrence

FDJ exploite aujourd'hui des activités de jeux d'argent et de hasard ouvertes à la concurrence, à travers l'exploitation de paris sportifs en ligne.

L'exploitation des jeux en ligne en concurrence en France est régie par les dispositions de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation des jeux d'argent et de hasard en ligne. Cette loi précise les conditions d'exploitation (i) des paris hippiques qui ne peuvent être proposés qu'en la forme mutuelle ; (ii) des paris sportifs en ligne, soit en la forme mutuelle, soit à cote ; et (iii) des jeux de cercle en ligne, restreints au poker.

L'exploitation de ces jeux est soumise par la loi à un agrément de l'ARJEL. Dans le nouveau cadre de régulation, ces agréments seront accordés par l'ANJ.

Afin d'obtenir son agrément, l'opérateur de jeux en ligne est tenu de déposer une demande à l'ARJEL, dans laquelle il communique l'ensemble des informations relatives à sa structure juridique, son actionnariat, sa solidité financière et l'honorabilité de ses dirigeants, de même que les caractéristiques de l'offre de jeux qu'il souhaite développer incluant notamment les conditions d'organisation de l'offre des jeux, d'utilisation d'outils informatiques d'exploitation. En outre, l'opérateur de jeux justifie des moyens mis en œuvre pour restreindre l'accès des mineurs aux jeux en ligne, ainsi que ceux mis en œuvre pour lutter contre la fraude, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. L'agrément est délivré pour une durée initiale de cinq ans, renouvelable. Sa délivrance dépend du respect par l'opérateur du cahier des charges proposé par l'ARJEL et approuvé par arrêté des Ministres compétents. Le cahier des charges actuellement en vigueur a été adopté par arrêté du 27 mars 2015 et une liste des opérateurs agréés est mise à la disposition du public sur le site de l'ARJEL ⁽¹⁾.

FDJ est un opérateur agréé pour exploiter des paris sportifs en ligne. Cet agrément a été accordé par une décision du Collège de l'ARJEL en date du 5 juin 2010 ⁽²⁾. Il a été renouvelé pour une durée de 5 ans à compter du 5 juin 2015, par une décision du 18 mai 2015 ⁽³⁾. Conformément à l'article 49 de l'ordonnance, les agréments accordés avant la date de publication de l'ordonnance seront maintenus jusqu'à leur terme.

Contrôle par l'autorité de régulation

Dans le cadre de son agrément, FDJ est notamment soumise au contrôle permanent de l'ARJEL et doit transmettre plusieurs certifications à cette autorité concernant le respect de ses obligations législatives et réglementaires. FDJ continuera de les transmettre à l'ANJ sous l'empire du nouveau cadre de régulation et de mettre à la disposition permanente de celle-ci les données afférentes aux parieurs en lignes et à leurs prises de paris.

En cas de manquement par FDJ à ses obligations législatives et réglementaires, et après mise en demeure restée sans effet, elle pourra se voir imposer des sanctions par l'autorité de régulation. La mise en œuvre du nouveau cadre juridique ne crée pas de risque supplémentaire de sanctions pour FDJ concernant son offre de paris sportifs en ligne, ce nouveau cadre juridique n'affectant pas substantiellement les conditions d'exploitation des paris sportifs en ligne.

Sanctions

En cas de manquement à ses obligations législatives et réglementaires, la commission des sanctions de l'ANJ peut actuellement appliquer l'une des sanctions suivantes (i) l'avertissement ; (ii) la réduction d'une année au maximum de la durée de l'agrément ; (iii) la suspension de l'agrément pour trois mois au plus ; et (iv) le retrait de l'agrément qui peut s'accompagner de l'interdiction de solliciter un nouvel agrément pendant une période maximale de trois ans.

En outre, la commission des sanctions peut prononcer, à la place ou en sus de ces sanctions, une sanction pécuniaire dont le montant ne peut excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos correspondant à ses activités faisant l'objet de l'agrément. Ce plafond est porté à 10 % en cas de récidive, par le nouveau cadre de régulation, qui maintient la commission des sanctions tout en la plaçant auprès de l'ANJ.

(1) <http://www.arjel.fr/Liste-des-operateurs-agrees.html>

(2) Agrément n° 0013-PS-2010-06-05, accordé par la décision n°2010-014 du 5 juin 2010.

(3) Décision du collège de l'ARJEL n° 2015-013 du 18 mai 2015.

9.3

Réglementation commune à l'ensemble des activités opérées sous droits exclusifs et en concurrence

Protection des mineurs et des personnes interdites ou exclues de jeu

FDJ est tenue de faire obstacle à la participation de (i) mineurs, même émancipés, aux activités de jeu ou de pari qu'elle propose, et (ii) des personnes interdites de jeu en vertu de la réglementation en vigueur ou exclues à leur demande.

L'article 139 de la loi Pacte précise qu'il est interdit de vendre ou d'offrir gratuitement à des mineurs des jeux d'argent et de hasard dans les points de vente autorisés à commercialiser des jeux de loterie et des jeux de paris sportifs et qu'une preuve permettant d'établir la majorité du joueur peut être demandée.

FDJ devra refuser l'ouverture d'un compte joueur en points de vente à toute personne inscrite sur le fichier des interdits de jeu tenus par l'ANJ et le Ministère de l'Intérieur, comme c'est déjà le cas pour les comptes joueurs en ligne (paris sportifs et loterie en ligne). La vérification de l'absence de personne devenue interdite de jeu parmi les titulaires de comptes joueurs sera également opérée de manière périodique.

Prévention du jeu excessif ou pathologique

En application de l'arrêté du 30 avril 2012 relatif à la limitation et à l'encadrement de l'offre et de la consommation des jeux de FDJ et au contrôle de leur exploitation, FDJ est tenue de mettre en place un plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs, et de favoriser une pratique raisonnable du jeu pour ses activités sous droits exclusifs. Ce plan, approuvé par le Ministre chargé du Budget, présente les actions d'information et de prévention à destination du public et des joueurs ainsi que les actions de formation des détaillants des jeux.

Ce plan d'actions devra désormais être soumis à l'approbation de l'ANJ, après avis de la commission consultative permanente spécialisée dans la prévention du jeu excessif ou pathologique. Ce plan d'actions sera assorti d'un bilan de la mise en œuvre du plan approuvé pour l'année précédente. Le nouveau cadre de régulation prévoit par ailleurs que les opérateurs agréés devront également transmettre un tel plan d'actions. Ces plans d'actions devront être établis en conformité avec un cadre de référence fixé par arrêté du Ministre chargé de la Santé sur proposition de l'ANJ et qui prévoira des obligations renforcées pour les activités sous droits exclusifs.

FDJ sera tenue de mettre en œuvre des systèmes de prévention des comportements de jeu excessif ou pathologique, comme c'est déjà le cas actuellement, notamment à partir de l'instauration de mécanismes d'auto-exclusion et d'autolimitation des dépôts et des mises. Ces systèmes de prévention devront notamment inclure des modalités de communication, en permanence, de

tout titulaire d'un compte joueur en ligne ou en points de vente du solde instantané de son compte et d'information des joueurs des risques liés au jeu excessif ou pathologique. FDJ identifiera les personnes dont le jeu est excessif ou pathologique et les accompagnera en vue de modérer leur pratique, ce qu'elle fait déjà au moyen de l'outil Playscan™ (voir paragraphe 3.6.3.2 « La prévention du jeu excessif ») dont elle s'est dotée il y a plusieurs années.

De même, il est prévu que toute communication commerciale en faveur de FDJ mette en garde contre le jeu excessif ou pathologique et fasse référence à un système d'information et d'assistance.

En cas de manquement constaté aux obligations découlant des plans d'actions ou des obligations renforcées prévues par les orientations cadres, le collège de l'ANJ pourra lui adresser des prescriptions à ce sujet. En cas de non-respect de ses obligations, FDJ pourra faire l'objet de sanctions.

Obligations en matière de lutte contre la fraude, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

En sa qualité d'opérateur de jeux d'argent et de hasard, FDJ est assujettie aux obligations de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme édictées par le chapitre Ier du Titre VI du Livre V du Code Monétaire et Financier.

Ainsi, FDJ est tenue d'appliquer les mesures de vigilance consistant, notamment, en l'identification des joueurs titulaires de comptes joueurs et la vérification de leur identité. FDJ est également tenue d'exercer une vigilance constante et de pratiquer un examen attentif des opérations effectuées par ces joueurs, en veillant à ce qu'elles soient cohérentes avec la connaissance actualisée qu'elles ont de leur relation d'affaires.

En outre, en vertu de l'article L. 561-13 du Code Monétaire et Financier, FDJ doit s'assurer, s'agissant des transactions occasionnelles en points de vente (donc hors compte joueur et relation d'affaires), de la présentation de tout document écrit probant de l'identité des joueurs misant ou gagnant des sommes supérieures à 2 000 €, dans le but de lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. FDJ est tenue d'enregistrer, et de conserver pendant cinq années, les noms et adresses de ces joueurs, ainsi que le montant des sommes mises ou gagnées.

En application de l'arrêté du 30 avril 2012 relatif à la limitation et à l'encadrement de l'offre et de la consommation des jeux de La Française des Jeux et au contrôle de leur exploitation, FDJ soumet à l'approbation du Ministre chargé du Budget son plan

d'actions en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment pour ses activités de jeux sous droits exclusifs. Ce plan présente les politiques et mesures mises en place par FDJ en matière de prévention des risques d'une exploitation des jeux à des fins frauduleuses, ainsi qu'en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et rend compte de l'exécution du plan d'actions de l'année précédente.

L'ordonnance réaffirme cette obligation en l'étendant à l'ensemble des jeux d'argent et de hasard régulés par ANJ. Dans ce contexte, FDJ devra désormais établir un plan d'actions en matière de lutte contre la fraude et contre le blanchiment des capitaux pour ses activités de paris sportifs en ligne, qui devra être conforme au cadre de référence fixé par arrêté des Ministres chargés de l'Intérieur et de l'Économie sur proposition de l'ANJ.

Interdiction générale des prêts d'argent aux joueurs

L'article 30 de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation des jeux en ligne prévoit que le jeu à crédit est interdit. Ainsi, tout opérateur de jeux titulaire d'un agrément, ses dirigeants, mandataires ou employés ne peuvent consentir aucun crédit aux joueurs et doivent veiller à ce que les joueurs ne puissent pas s'accorder des prêts entre eux.

L'ordonnance prévoit l'extension de cette interdiction à l'ensemble des opérateurs de jeux, étant précisé que, pour les activités de FDJ en points de vente, les personnes autorisées à exploiter des postes d'enregistrement de jeux ne pourront pas non plus consentir de crédit aux joueurs et devront s'abstenir de faciliter les prêts entre eux.

Enfin, l'ordonnance prévoit que FDJ, dans le cadre de l'exploitation de ses jeux de loterie et paris sportifs en ligne, devra veiller, comme tout opérateur de jeux, à ce qu'aucune publicité en faveur d'une entreprise susceptible de consentir des prêts aux joueurs ou permettant le prêt entre joueurs ne soit affichée sur ses services de communications électroniques au public en ligne.

Obligations en matière de sécurité des systèmes d'information

Conformément à la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation des jeux d'argent et de hasard en ligne, l'ARJEL est compétente pour évaluer périodiquement le niveau de sécurité proposé par les plateformes de jeux de pronostics en ligne de FDJ.

En application de l'ordonnance, cette compétence incombera désormais à l'ANJ et s'étendra à l'ensemble des activités de FDJ.

Ainsi, FDJ devra se conformer aux exigences techniques en matière de sécurité et d'intégrité des opérations de jeux et de sécurité des systèmes d'information déterminés par l'ANJ dans un cahier des charges adopté dans les conditions définies par décret. L'évaluation et le contrôle de l'effectivité des contrôles internes mis en place par FDJ seront ainsi assurés par l'ANJ. Les conditions dans lesquelles l'ANJ pourra adresser des prescriptions à FDJ concernant l'intégrité du jeu et de ses systèmes d'information seront précisées par décret.

Autres obligations générales non spécifiquement liées au secteur des jeux d'argent et de hasard

Lutte contre la corruption

En application de loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, FDJ est tenue de mettre en place des procédures visant à protéger les lanceurs d'alerte.

Ses Présidents, Directeurs généraux et gérants de FDJ doivent également assurer la mise en œuvre :

- ◆ d'un Code de conduite définissant et illustrant les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence ;
- ◆ d'un dispositif d'alerte interne destiné à permettre le recueil de signalements émanant d'employés et relatifs à l'existence de comportements contraires au Code de conduite ;
- ◆ d'une cartographie des risques prenant la forme d'une documentation visant à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de FDJ à des sollicitations externes aux fins de corruption ;
- ◆ de procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques ;
- ◆ de procédures de contrôles comptables destinées à assurer que les éléments comptables ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence ;
- ◆ d'un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés à ces risques ; et
- ◆ d'un régime disciplinaire permettant de sanctionner les violations du Code de conduite.

De même, ils sont tenus de mettre en place un dispositif de contrôle et d'évaluation interne de ces mesures.

Traitement des données personnelles

FDJ collecte et traite des informations soumises à la protection des données à caractère personnel.

De ce fait, FDJ est soumise au respect (i) du règlement n° 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (« RGPD ») et (ii) de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés (« loi Informatique et Libertés »).

Dans ce contexte, FDJ est tenue de s'inscrire dans une démarche de conformité avec le RGPD, ce qui suppose, notamment, de maintenir une gouvernance des données, nommer un délégué à la protection des données, recenser le traitement et l'établissement de registres de responsables de traitement et de sous-traitants ou encore d'analyser la base légale des traitements des données personnelles contenues dans les traitements.

Le non-respect des dispositions du RGPD pourrait conduire au prononcé d'amendes pouvant atteindre le montant le plus élevé entre 20 M€ et 4 % du chiffre d'affaires mondial.

9.4

Contrôle par les autorités administratives**9.4.1 Contrôle par l'ANJ**

L'ordonnance prévoit une évolution de la dénomination et de la composition de l'autorité de régulation, ainsi qu'un élargissement du champ de compétences de cette autorité aux jeux exploités sous droits exclusifs par FDJ et par le PMU, qu'ils soient commercialisés en ligne ou en points de vente.

Missions de l'ANJ

L'ordonnance prévoit l'ANJ comme une autorité administrative indépendante qui se substituera à l'actuelle Autorité de régulation des jeux en ligne. Elle aura pour objet de veiller au respect des objectifs de la politique de jeux d'argent et de hasard, à savoir (i) prévenir le jeu excessif ou pathologique et la protection des mineurs ; (ii) assurer l'intégrité, la fiabilité et la transparence des opérations de jeu ; (iii) prévenir les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ; (iv) veiller à l'exploitation équilibrée des différents types de jeu afin d'éviter toute déstabilisation économique des filières concernées.

Organisation de l'ANJ

L'ANJ sera composée d'un collège, de commissions consultatives permanentes, d'une commission des sanctions et d'un médiateur.

Le collège sera composé de neuf membres nommés pour une période de six ans en raison de leurs compétences économiques, juridiques en matière de protection du consommateur, de prévention du jeu excessif ou pathologique, de systèmes d'informations, d'économie numérique et de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Le Président de l'ANJ sera nommé par le Président de la République, deux membres par les présidents de l'Assemblée nationale et du Sénat, et les six autres membres par décret, dont un membre du Conseil d'État ou de la Cour de Cassation en alternance et en assurant une parité des sexes, et les autres à raison de leurs compétences.

En outre, un Commissaire du Gouvernement nommé par arrêté du Ministre chargé du Budget siègera aux séances du collège, auxquelles il pourra participer avec voix consultative, à l'exception des points de l'ordre du jour portant sur les décisions exclusivement relatives aux opérateurs de jeux ou paris en ligne agréés. Il fera connaître les positions du Gouvernement et pourra demander une deuxième délibération au collège dans les cinq jours suivant la délibération initiale.

Enfin, pour l'exercice de ses attributions, le collège s'appuiera sur trois commissions spécialisées permanentes :

- ◆ la commission de prévention du jeu excessif ou pathologique ;
- ◆ la commission du contrôle des opérations de jeux ;
- ◆ la commission de la lutte contre la fraude et contre le blanchiment des capitaux.

Les modalités précises relatives à l'organisation et fonctionnement de l'ANJ seront précisées par décret. Ce décret n'est pas encore paru à ce jour.

Étendue du contrôle exercé par l'ANJ

Dans l'exercice de ces missions, l'ANJ est investie d'un important pouvoir de contrôle sur FDJ.

L'ordonnance prévoit que l'ANJ réalise un contrôle permanent sur l'activité de jeux et de paris sous droits exclusifs de FDJ (comme l'ARJEL, prochainement l'ANJ), le fait également sur l'activité des autres opérateurs agréés.

S'agissant des jeux opérés sous droits exclusifs, l'ANJ exercera un contrôle similaire. À cette fin, FDJ devra mettre à la disposition permanente de l'ANJ des données portant sur :

- 1) pour les joueurs identifiés, c'est-à-dire titulaires d'un compte joueur en ligne ou en points de vente :
 - a) l'identité de chaque joueur, son adresse et son adresse sur un service de communications électroniques au public,
 - b) le compte de chaque joueur, notamment sa date d'ouverture,
 - c) les événements de jeu ou de pari et, pour chaque joueur, les opérations associées ainsi que toute autre donnée concourant à la formation du solde du compte joueur ;
- 2) les événements relatifs à l'évolution et à la maintenance des matériels, plates-formes et logiciels de jeux utilisés ;
- 3) l'évaluation de la politique de contrôle mise en place en points de vente, notamment au regard de l'objectif de protection des mineurs ;
- 4) les rapports et résultats des contrôles effectués sur les personnes privées exploitant un poste d'enregistrement de jeux de loterie, de jeux de paris sportifs et de paris hippiques et le respect de leurs obligations par celles-ci ;
- 5) les rapports trimestriels sur l'exploitation des jeux sous droits exclusifs. Un arrêté du Ministre chargé du Budget, pris sur proposition de l'ANJ, précisera le modèle de tableau de bord de ce compte rendu trimestriel.

L'ANJ sera en charge d'approuver les clauses types des contrats passés entre les opérateurs titulaires de droits exclusifs et les personnes privées exploitant un poste d'enregistrement de jeux de loterie et de jeux de paris sportifs (détaillants FDJ), comme de paris hippiques (détaillants PMU).

Par ailleurs, l'ANJ contribuera au contrôle du respect du cahier des charges et de la convention conclue entre FDJ et l'État. Dans ce cadre, elle pourra informer les Ministres compétents de tout manquement de FDJ au cahier des charges.

La stratégie promotionnelle annuelle relative à l'offre de jeux et de paris sous droits exclusifs de FDJ devra également être soumise pour approbation à l'ANJ. Cette exigence s'appliquera également

aux opérateurs agréés. Toute communication commerciale d'un opérateur de jeux comportant une incitation excessive au jeu ou des gratifications financières aux joueurs pourra faire l'objet d'une demande de retrait par l'ANJ, par une décision motivée.

L'ANJ pourra suspendre ou retirer une autorisation d'exploitation d'un jeu de loterie ou d'un pari sportif (y compris une autorisation délivrée tacitement) si les conditions dans lesquelles l'autorisation de jeu a été accordée ne sont plus réunies.

Le Ministre chargé du Budget pourra à tout moment suspendre ou interdire l'exploitation d'un jeu sous droits exclusifs pour des motifs tirés de la sauvegarde de l'ordre public et ce, quel que soit le jeu, c'est-à-dire aussi bien s'agissant des jeux expressément autorisés que des jeux autorisés tacitement. Cette suspension ou interdiction est prononcée par décision motivée, à l'issue d'une procédure contradictoire et après avis de l'ANJ.

Par ailleurs, l'ordonnance prévoit que l'ANJ contrôlera le respect par FDJ, de ses obligations en matière de lutte contre la fraude et contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que des actions mises en œuvre pour prévenir le jeu excessif ou pathologique et le jeu des mineurs.

L'ANJ sera en charge d'homologuer les règlements de jeux autorisés de FDJ. Ces règlements de jeu, qui constituent des contrats d'adhésion, contiennent les conditions de participation aux jeux et paris proposés au public. Ils seront publiés sur le site en ligne de l'ANJ et continueront à l'être sur celui de FDJ, et tenus à la disposition des joueurs dans chaque point de vente.

Enfin, comme c'est déjà actuellement le cas avec l'ARJEL concernant les logiciels de paris sportifs en ligne, l'ANJ sera en charge d'homologuer les logiciels de jeux proposés par FDJ pour ses activités de jeux et paris sous droits exclusifs.

Afin de procéder aux différents contrôles dont elle a la charge, l'ANJ disposera d'agents habilités, qui pourront procéder aux enquêtes administratives nécessaires au contrôle du respect de leurs obligations par les opérateurs de jeux ou de paris en ligne et les opérateurs titulaires de droits exclusifs.

Tout manquement aux obligations législatives et réglementaires pesant sur FDJ pourra donner lieu à des sanctions.

Sanctions imposées par l'ANJ

En cas de méconnaissance des obligations législatives ou réglementaires, un opérateur de jeu est passible de sanctions prononcées par la commission des sanctions de l'ANJ.

Cette commission peut être saisie par le collège de l'ANJ. La commission des sanctions comprend six membres :

- ◆ deux membres du Conseil d'État, désignés par le vice-Président du Conseil d'État ;
- ◆ deux conseillers à la Cour de cassation, désignés par le premier Président de la Cour de cassation ;
- ◆ deux magistrats de la Cour des comptes, désignés par le premier Président de la Cour des comptes.

Avant toute sanction, une procédure contradictoire est prévue.

À l'encontre des opérateurs de jeux ou paris en ligne (et donc FDJ pour ses activités en concurrence), la commission des sanctions peut prononcer, compte tenu de la gravité du manquement, une des sanctions suivantes :

- 1) l'avertissement ;
- 2) la réduction d'une année au maximum de la durée de l'agrément ;
- 3) la suspension de l'agrément pour trois mois au plus ;
- 4) le retrait de l'agrément.

Le retrait de l'agrément peut s'accompagner de l'interdiction de solliciter un nouvel agrément pendant un délai maximal de trois ans.

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

À l'encontre des opérateurs titulaires de droits exclusifs, la commission des sanctions de l'ANJ peut prononcer, selon la gravité du manquement, une des sanctions suivantes :

- 1) l'avertissement ;
- 2) la suspension à titre provisoire, pour une durée d'au plus six mois de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble de jeux concerné ;
- 3) l'interdiction de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble de jeu concerné ;
- 4) le retrait de l'agrément des dirigeants de l'opérateur.

La commission des sanctions peut, à la place ou en sus des sanctions prévues ci-dessus, prononcer une sanction pécuniaire dont le montant est proportionné à la gravité du manquement, à la situation de l'opérateur titulaire de droits exclusifs en cause, à l'ampleur du dommage causé et aux avantages qui en sont tirés, sans pouvoir excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos correspondant aux activités faisant l'objet des droits exclusifs. Ce plafond est porté à 10 % en cas de nouveau manquement.

En cas de communication d'informations inexactes, de refus de communication des informations demandées par l'ANJ ou en cas d'obstacle au déroulement des enquêtes menées par les agents de l'ANJ, tout opérateur pourrait, après mise en demeure restée sans effet, se voir imposer par la commission des sanctions, une amende dont le montant ne pourra excéder 100 000 €.

Sanctions pénales encourues par FDJ

Sanctions pénales encourues à titre principal

Le fait pour un opérateur de permettre à une personne interdite de jeux de participer à une activité de jeu en ligne ou d'adresser une communication commerciale à une telle personne pourra donner lieu à une amende de 10 000 €.

En outre, une amende de 100 000 € est prévue en cas d'établissement par un opérateur d'un nouveau point de vente en violation d'un périmètre, fixé par le préfet compétent, autour des établissements publics ou privés d'enseignement et des établissements de formation ou de loisirs de la jeunesse, ou si elle permet l'accès direct aux dispositifs de jeu, sans intermédiation humaine, à un joueur dont l'identité et la date de naissance n'ont pas été préalablement vérifiées.

Une amende de 150 000 € à l'encontre d'un opérateur est prévue en cas de non-respect des obligations relatives à l'interdiction des prêts d'argent aux joueurs (ou à la prévention de tels faits) et à l'interdiction des publicités y afférentes.

Sanctions pénales encourues à titre complémentaire

En cas de méconnaissance de ses obligations législatives et réglementaires, FDJ pourrait s'exposer, outre les amendes présentées précédemment, à des peines complémentaires spécifiques pouvant consister :

- ◆ en ce qui concerne les paris sportifs en ligne, en l'interdiction de solliciter un agrément ou le retrait d'un agrément accordé par l'ANJ ;
- ◆ en la fermeture définitive ou pour une durée de cinq ans au plus des établissements ou de l'un ou de plusieurs des établissements de l'entreprise ayant servi à commettre les faits incriminés ; ou
- ◆ en cas d'opposition au constat d'une infraction par un fonctionnaire habilité à cet effet, en une peine de 300 000 € d'amende.

9.4.2 Contrôles par le Ministre chargé du Budget et le Ministre chargé de l'Économie

Comme rappelé précédemment, pour des motifs tirés de la sauvegarde de l'ordre public, le Ministre du Budget peut à tout moment suspendre ou interdire l'exploitation d'un jeu sous droits exclusifs. Cette suspension ou interdiction est prononcée à l'issue d'une procédure contradictoire, après avis de l'ANJ.

Au titre du contrôle étroit, le Ministre chargé du Budget et le Ministre chargé de l'Économie disposent de plusieurs outils de contrôle (voir paragraphe 9.1.1.2 « Compatibilité du nouveau cadre général de régulation avec le droit de l'Union Européenne »).

9.4.3 Contrôle économique et financier par l'administration

Avec l'entrée en vigueur du nouveau cadre législatif et réglementaire, le Ministre chargé du Budget dispose d'outils de contrôle sur FDJ, dans le cadre du contrôle étroit (voir paragraphe 9.1.1.2 « Compatibilité du nouveau cadre général de régulation avec le droit de l'Union Européenne »). En vertu de l'article 22 de l'ordonnance, FDJ est soumise au contrôle économique et financier de l'État.

Enfin, en vertu de l'article 19 de l'ordonnance, le commissaire du Gouvernement siégeant auprès de FDJ peut s'opposer à une délibération de l'organe délibérant sur les états prévisionnels des recettes et des dépenses d'exploitation ou d'investissement de FDJ.

9.4.4 Contrôle par la Cour des comptes

En tant que société dans laquelle l'État détient la majorité du capital, FDJ entre dans le champ d'application de l'article L. 133-1 du Code des Juridictions Financières. A ce titre, FDJ est sujet aux contrôles périodiques de la Cour des comptes.

L'ordonnance prévoit que FDJ reste dans le champ d'application de ces dispositions après le transfert de la majorité de son capital au secteur privé.

9.4.5 Contrôle par l'Inspection Générale des Finances

Enfin, conformément à l'article 43 de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier, FDJ est soumise au contrôle de l'Inspection Générale des Finances, et le demeurera tant que l'État conserve des parts de son capital social.

Ce contrôle s'effectue sur pièces et sur place et porte sur l'ensemble des comptes et de la gestion de FDJ.

9.5

Fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par le Groupe

En application de l'article 138 de la loi Pacte, la fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par FDJ a évolué depuis le 1^{er} janvier 2020. L'assiette des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs est désormais constituée du Produit Brut des Jeux et non plus des mises, clarifiant le partage des recettes réelles de l'activité entre l'État et FDJ (l'État et FDJ recevant ainsi tous les deux les sommes leur revenant après déduction des sommes reversées aux joueurs en application des TRJ).

Modifications apportées aux prélèvements, taxes et contributions depuis le 1^{er} janvier 2020

L'article 138 de la loi Pacte modifie la fiscalité des jeux, en centrant les prélèvements, taxes et contributions sur le Produit Brut des Jeux de loterie et de pronostics sportifs sur quelque support que ce soit. Une telle modification affecte donc la fiscalité des jeux exploités par FDJ.

Ainsi, l'assiette de ces impositions de toute nature correspond désormais au produit brut de jeu tel que défini pour chaque imposition, et non plus aux sommes engagées par les joueurs.

Le I de l'article 138 de la loi Pacte met ainsi en place un nouveau prélèvement au profit de l'État calculé sur la base du Produit Brut des Jeux soit, en l'occurrence, la différence entre les sommes

engagées à partir du 1^{er} janvier 2020 par les joueurs et les sommes à verser ou à reverser aux gagnants. Pour le calcul du prélèvement, le montant du Produit Brut des Jeux est multiplié par le rapport entre, d'une part, le montant des mises effectuées sur le jeu en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer et, d'autre part, le montant total des mises effectuées sur le jeu. Ce prélèvement vient remplacer le prélèvement instauré par l'article 88 de la loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012. Le taux de ce prélèvement est fixé à 54,5 % pour les jeux de tirage traditionnels dont le premier rang est réparti en la forme mutuelle et à 42 % pour les autres jeux de loterie. Les conditions et modalités de recouvrement de ce prélèvement sont définies par le décret n° 2019-1456 du 26 décembre 2019.

En outre, le II de l'article 138 de la loi Pacte institue un prélèvement au profit de l'État sur les sommes mises, à partir du 1^{er} janvier 2020, par les joueurs dans les jeux de loterie sur quelque support que ce soit, et les paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution. Ce prélèvement comprend (i) l'ensemble des lots et gains non réclamés par les gagnants à l'exception des lots de premier rang de répartition des jeux de tirage et des jeux de tirage additionnels, qui sont remis en jeu ; (ii) pour les jeux instantanés, le solde de la part des mises allouées aux joueurs sous la forme de lots et gains après déduction des lots payés ; et (iii) les lots et gains non réclamés à l'expiration des délais de forclusion afférents à des prises de jeux syndiquées entre joueurs, après déduction des parts sur lesquelles les joueurs n'ont pas engagé de mise.

Les conditions et modalités de recouvrement annuel de ce prélèvement sont définies par le décret n° 2019-1456 du 26 décembre 2019.

9

Les principales modifications apportées par l'article 138 de la loi Pacte à la fiscalité des jeux exploités par FDJ sont exposées dans le tableau ci-après :

Prélèvement, Taxe ou contribution	Taux applicable avant le 1 ^{er} janvier 2020	Nouveau taux applicable depuis le 1 ^{er} janvier 2020
Prélèvement assis sur les mises au profit de l'État, sur les sommes mises par les joueurs dans le cadre des jeux de loterie et de pronostics sportifs confiés à FDJ	Fonction du TRJ des jeux et paris	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 54,5 % du Produit Brut des Jeux, pour les jeux de tirage traditionnels dont le premier rang est réparti en la forme mutuelle ; ◆ 42 % du Produit Brut des Jeux, pour les autres jeux de loterie
Lots ou gains non réclamés dans les délais de forclusion (assiette : lots non réclamés)	Affectation à un fonds de réserve par jeu pour les jeux de répartition et à FDJ pour les jeux de contrepartie.	Nouveau prélèvement au profit de l'État (assis sur les non réclamés). Les conditions et modalités de prélèvement sont définies par le décret n° 1456 du 26 décembre 2019.
Prélèvements assis sur les mises réalisés sur les paris sportifs organisés et exploités en réseau physique de distribution, ainsi que les paris sportifs en ligne au titre du Code général des impôts	5,7 % des sommes engagées par les parieurs	27,9 % du Produit Brut des Jeux au titre des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution et 33,7 % du Produit Brut des Jeux au titre des paris sportifs.
Prélèvements assis sur les mises réalisés au profit de l'Agence nationale du sport chargée de la haute performance sportive et du développement de l'accès à la pratique sportive	1,8 % des sommes mises par les joueurs tant pour les jeux de loterie que pour les paris sportifs, quel que soit le support. Prélèvement complémentaire de 0,3 % versé à l'État (depuis 2019).	Prélèvement de 5,1 % sur le Produit Brut des Jeux de loterie commercialisés en points de vente. Le prélèvement complémentaire est supprimé. Prélèvement de 6,6 % du produit brut de jeux pour les paris sportifs commercialisés en points de vente et 10,6 % pour les paris sportifs en ligne. Le montant des prélèvements demeure plafonné aux mêmes niveaux.
Contribution sociale généralisée assise sur les mises	8,6 % d'une fraction équivalente à 25,5 % des sommes mises sur les jeux de loterie	6,2 % du Produit Brut des Jeux dans le cadre des jeux de loterie commercialisés en points de vente et en ligne
Prélèvement assis sur les mises au titre du Code de la sécurité sociale, sur les sommes engagées par les parieurs dans les paris sportifs, quel que soit le support d'exploitation	1,8 % des sommes engagées par les parieurs dans les paris sportifs	6,6 % du Produit Brut des Jeux pour les paris sportifs commercialisés en points de vente et 10,6 % du Produit Brut des Jeux pour les paris en ligne
Contribution assise sur les mises au remboursement de la dette sociale	3 % de 25,25 % des sommes mises par les joueurs sur les jeux de loterie.	2,2 % du Produit Brut des Jeux de loterie, quel que soit le support.

9.6

Réglementation des activités sous droits exclusifs dans les collectivités d'outre-mer

FDJ exploite des jeux d'argent et de hasard en Guadeloupe, Guyane, Martinique, la Réunion, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon et en Polynésie Française.

Conformément à l'article 73 de la Constitution, les activités de FDJ en Guadeloupe, Guyane, Mayotte, Martinique et la Réunion, sont régies, en vertu du principe d'identité, par les mêmes lois et règlements qu'en France métropolitaine. Dans ces départements et régions d'outre-mer, FDJ exploite les jeux d'argent et de hasard dans les mêmes conditions qu'en France métropolitaine.

En vertu de dispositions législatives et réglementaires particulières, les jeux de loterie en réseau physique de distribution et en ligne et de pronostics sportifs en réseau physique de distribution sont confiés à FDJ à Saint-Barthélemy et Saint-Martin sur la base d'une convention conclue avec ces collectivités⁽¹⁾.

En vertu de dispositions législatives et réglementaires particulières, l'exploitation des jeux de loterie en réseau physique de distribution et en ligne est confiée à FDJ à Saint Pierre et Miquelon par une convention conclue entre FDJ et cette collectivité le 29 novembre 1994.

En Polynésie Française, l'exploitation des jeux d'argent et de hasard est confiée à FDJ en vertu de l'article 43 de la loi

n° 89-935 du 29 décembre 1989 et le décret n° 90-1155 du 20 décembre 1990. Comme l'y autorisent les dispositions du décret n° 90-1155 du 20 décembre 1990 susmentionné, FDJ fait appel pour l'exploitation de ses jeux en Polynésie Française aux services de sa filiale locale, La Pacifique des Jeux. Les conditions d'exploitation de ces jeux d'argent et de hasard sont déterminées par une convention conclue le 27 décembre 2016 entre FDJ et la Polynésie Française. Cette convention a été conclue pour une durée de cinq ans, à compter du 1^{er} janvier 2017, renouvelable deux fois automatiquement pour la même durée. À ce stade, les jeux de loterie en ligne et les jeux de pronostics sportifs en points de vente ne sont pas proposés en Polynésie Française.

Les dispositions de la loi Pacte et de l'ordonnance sont applicables, sauf disposition contraire, dans les mêmes conditions qu'en France métropolitaine, dans les territoires de Guadeloupe, Guyane, Mayotte, Martinique, la Réunion.

En application des décrets d'applications pris en application de la loi Pacte, les conditions d'exploitation des jeux d'argent et de hasard demeureront régies, dans les territoires de la Polynésie Française, Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Barthélemy et Saint-Martin, par une convention conclue entre FDJ et chacune de ces collectivités.

(1) Convention du 5 juillet 2011 conclue entre la collectivité de Saint-Barthélemy et FDJ et la convention conclue entre FDJ et la collectivité de Saint-Martin du 28 juin 2013.

9.7

Réglementation des activités du Groupe à l'étranger

En vertu des dispositions des articles 18 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et 19 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985, FDJ est autorisée à exploiter ses jeux et paris dans d'autres territoires que les départements français selon des modalités et conditions qu'elle définit avec les autorités locales compétentes. Il en sera de même dans le futur cadre.

FDJ a conclu une convention avec la Société Hôtelière et de Loisirs de Monaco le 1^{er} juillet 1995, dans le cadre de laquelle elle exploite l'ensemble de ses activités de jeux de loterie et de pronostic sportif dans la Principauté de Monaco.

Cette convention sera amenée à évoluer en parallèle de la mise en œuvre du nouveau cadre prévu par la loi Pacte, l'ordonnance et les textes réglementaires.

10

Informations sur les tendances

Une description détaillée des résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figure au chapitre 7 « Examen de la situation financière et du résultat » du Document d'Enregistrement Universel.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, et compte tenu de la crise sanitaire en vigueur, les perspectives et objectifs 2020-2025, tels que présentés dans le Document d'Enregistrement approuvé le 17 octobre 2019 sous le numéro I. 19-035 par l'AMF, sont suspendus.

Les incidences estimées de cette crise, communiquées par FDJ au marché le 21 avril 2020 lors de la présentation de ses mises et de son chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2020⁽¹⁾, sont les suivantes :

Au 1^{er} trimestre 2020, FDJ enregistre des mises en recul de 5 %, à 4,1 milliards d'euros, et un chiffre d'affaires en baisse de 1 %, à 0,5 milliard d'euros. La bonne dynamique du début d'année a été stoppée par les premières conséquences de l'épidémie de Covid-19.

Depuis le 16 mars, début du confinement, les mises affichent un recul de près de 60 % avec :

- ◆ Une baisse des mises loterie hors Amigo de plus de 40 % ;
- ◆ La suspension totale du jeu Amigo depuis le 19 mars ;
- ◆ Une réduction de près de 95 % des paris sportifs suite à l'annulation de la plupart des compétitions.

Sur un mois de confinement, cette tendance se traduit aujourd'hui par un impact mécanique proche de 100 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et de 50 millions d'euros sur l'EBITDA. À l'issue du confinement, l'entreprise s'inscrit dans l'hypothèse d'une reprise de l'activité progressive.

Le Groupe a, d'ores et déjà engagé, un plan d'actions visant à économiser sur le reste de l'année 2020 plus de 80 millions d'euros, soit plus de 10 % de ses coûts fixes annuels.

(1) Données 2019 en base comparable, avec l'application en année pleine de la nouvelle fiscalité applicable à partir du 1er janvier 2020 et en intégrant Sporting Group sur 12 mois.

11

Prévisions ou estimations de bénéfice

Les prévisions relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2020 ont été communiquées par le Groupe lors de la présentation de ses résultats annuels le 13 février 2020.

Par rapport à une base comparable 2019 retraitée⁽¹⁾, FDJ visait :

- ◆ une hausse des mises supérieure à +5 % ;
- ◆ une croissance du chiffre d'affaires de +5 % ;

- ◆ une marge d'EBITDA maintenue à plus de 20 % ;
- ◆ un objectif de distribution de 80 % du résultat net consolidé.

Compte tenu du contexte de crise sanitaire en vigueur à la date du Document d'Enregistrement Universel, et des impacts de cette crise présentés au début du chapitre 10 Informations sur les tendances – Évolutions récentes intervenus depuis la clôture de l'exercice 2019, ces prévisions ne sont plus valables.

(1) Avec l'application en année pleine de la nouvelle fiscalité applicable à partir du 1er janvier 2020, en intégrant Sporting Group sur 12 mois, et hors impact des cycles longs loterie exceptionnels, conduisant à un chiffre d'affaires et un EBITDA retraités 2019 de respectivement 2 048 millions d'euros et 422 millions d'euros.

12

Organes d'administration, de direction, de surveillance et de Direction Générale

12.1	Composition du Conseil d'administration et Direction Générale	154
12.2	Déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration et aux Dirigeants Mandataires Sociaux	174
12.3	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et des dirigeants mandataires sociaux	174

Depuis l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, cette dernière est une société anonyme à Conseil d'administration dans laquelle l'État détient une participation s'élevant à 21,91 % du capital.

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, la gouvernance de la société est régie par les dispositions applicables aux sociétés cotées mais reste, du fait de la présence de l'État au capital social, en partie soumises à certaines dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

L'assemblée générale du 4 novembre 2019 a décidé, sous condition suspensive de l'opération de privatisation, d'adopter de nouveaux statuts ainsi qu'une nouvelle gouvernance.

Un descriptif résumé des principales stipulations de ces statuts, relatives au Conseil d'administration de FDJ (le « Conseil d'administration »), en particulier à son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, ainsi qu'un descriptif résumé des principales stipulations du Règlement Intérieur du Conseil d'administration que la société a mis en place figurent au chapitre 14 « Fonctionnement des Organes d'administration et de direction » et au paragraphe 19.2 « Stipulations statutaires » du Document d'Enregistrement Universel.

Les informations détaillées dans le présent chapitre sont relatives au Conseil d'administration et à la Direction Générale de la société tels qu'ils existent depuis l'admission des actions de la société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris et du transfert au secteur privé de la majorité du capital de la société.

12.1

Composition du Conseil d'administration et Direction Générale

12.1.1 Composition du Conseil d'administration

La société est administrée par un Conseil d'administration d'au maximum dix-huit membres, dont :

- ◆ un représentant de l'État, désigné conformément à l'article 4 de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019 ;
- ◆ le cas échéant, des Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État, conformément à l'article 6 de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019 ;
- ◆ des Administrateurs nommés par l'assemblée générale, parmi lesquels figurent des Administrateurs indépendants dont la proportion doit répondre aux recommandations du Code Afep-MEDEF ;
- ◆ deux Administrateurs représentant les salariés de la société et de ses filiales, directes ou indirectes (conformément à la loi), dont le siège social est situé sur le territoire français, désignés dans les conditions prévues par l'article L. 225-27-1 du Code de Commerce ;
- ◆ un Administrateur représentant les salariés actionnaires, désigné en application de l'article L. 225-23 du Code de Commerce.

Par ailleurs et conformément à l'article 19 de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019, le Ministre chargé du Budget désigne un Commissaire du Gouvernement auprès de la société. Il s'assure que les activités de la société sont conformes aux objectifs

mentionnés à l'article L. 320-3 du Code de la Sécurité Intérieure. À cette fin, il peut se faire communiquer toute information, quelle qu'en soit la forme et faire procéder à toutes vérifications nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Commissaire du Gouvernement siège au sein du Conseil d'administration avec voix consultative. Il siège également dans les comités et les commissions créés par le Conseil d'administration. Il peut demander l'inscription de toute question à l'ordre du jour des séances d'une réunion ordinaire de ces instances et est destinataire de leurs délibérations. Il peut s'opposer à une délibération du Conseil d'administration pour des motifs tirés des objectifs définis à l'article L. 320-3 du Code de la Sécurité Intérieure dans les conditions précisées par décret en Conseil d'État. Il peut également s'opposer aux délibérations relatives aux états prévisionnels de recettes et de dépenses d'exploitation ou d'investissement de la société.

Il informe l'Autorité Nationale des Jeux de tout manquement constaté de la société aux obligations qui lui sont imposées et qui relèvent de la compétence de cette autorité.

Conformément à l'article 13.3 des statuts, le Conseil d'administration peut, sur proposition de la Présidente du Conseil d'administration, nommer un ou plusieurs censeurs, personne physique ou personne morale, dans la limite d'un nombre maximum de trois, pour un mandat d'un an renouvelable. Le Conseil d'administration peut décider d'allouer une partie de l'enveloppe de rémunération des Administrateurs à la rémunération des censeurs. Les censeurs siègent au Conseil d'administration sans voix délibérative.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le Conseil d'administration de la société est composé des 13 membres suivants :

Identité	
Administrateurs nommés par l'assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Madame Stéphane Pallez (Présidente directrice générale) ◆ L'Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) (Association loi 1901), représentée par Monsieur Olivier Roussel ◆ Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants (FNAM), représentée par Monsieur Henri Lacaille ◆ Madame Marie-Ange Debon ◆ Madame Fabienne Dulac ◆ Monsieur Xavier Girre ◆ Madame Corinne Lejbowicz ◆ Monsieur Pierre Pringuet
Représentant de l'État	◆ Monsieur Charles Sarrazin
Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Madame Ghislaine Doukhan ◆ Monsieur Didier Trutt
Administrateurs représentant les salariés	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Madame Agnes Lyon-Caen ◆ Monsieur Philippe Pirani
Administrateur représentant les salariés actionnaires	◆ <i>L'Administrateur représentant les salariés actionnaires sera désigné par l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.</i>
Censeur*	◆ PREDICA, représentée par Madame Françoise Debrus

* Le Conseil d'administration de la société en date du 12 février 2020 a nommé la société Prédica représentée par Madame Françoise Debrus en qualité de censeur, avec la perspective de proposer la nomination de Prédica, en qualité d'Administrateur indépendant à l'assemblée générale annuelle du 18 juin 2020⁽¹⁾. Le Conseil d'administration sera dès lors composé de 15 membres.

Participent également aux séances du Conseil d'administration de la société avec voix consultatives uniquement, le représentant du Comité Social et Économique ainsi que le Contrôleur Général Économique et Financier. Le Commissaire du Gouvernement siège également au sein du Conseil d'administration avec voix consultative (cf 3.1.13 ci-dessous).

Nationalité des membres du Conseil d'administration

Tous les membres du Conseil d'administration sont de nationalité française.

Membres indépendants du Conseil d'administration

Conformément aux délibérations du Conseil d'administration du 4 novembre 2019, le Conseil d'administration compte, au 31 décembre 2019, 5 membres indépendants soit une proportion de 45,4 % sur les 11 Administrateurs pris en compte pour établir ce calcul (hors Administrateurs représentants les salariés et les salariés actionnaires). Il sera proposé, à la prochaine assemblée générale annuelle de nommer un nouvel Administrateur.

Conformément à la délibération du Conseil d'administration du 12 mars 2020 statuant sur recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunération, cet

Administrateur sera indépendant. Avec 6 membres indépendants sur les 12 Administrateurs pris en compte pour établir ce calcul (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires), la moitié des membres du Conseil d'administration seront indépendants.

Figure ci-dessous l'analyse de l'indépendance par la société de chaque Administrateur nommé par l'assemblée générale, autre que les Administrateurs nommés sur proposition de l'État (qui ne sont pas considérés comme indépendants compte tenu de la participation de l'État au capital de la société et du contrôle étroit exercé par l'État sur la société conformément aux dispositions de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard), au regard des critères édictés par Code Afep-MEDEF.

(1) Du fait du contexte de crise sanitaire mondiale et des restrictions de regroupement en vigueur, la société a annoncé, par la voie d'un communiqué de presse le 21 avril 2020, la tenue à huis clos de son assemblée générale annuelle le 18 juin 2020. Elle sera diffusée en direct et en différé sur le site internet du Groupe.

Critères ⁽¹⁾	Mme Pallez	M. Roussel, représentant permanent de l'UBFT	M. Lacaille, représentant permanent de FNAM	Mme Debon	Mme Dulac *	M. Girre**	Mme Lejbowicz	M. Pringuet
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓*	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓**	✓	✓

(1) Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non satisfait.

* Mme Fabienne Dulac est Directrice exécutive Orange France et Directrice Générale adjointe d'Orange. Ces fonctions ne font pas obstacle à ce que le 3^e critère, relatif à l'absence de relations d'affaires significatives, soit considéré comme rempli ; le Groupe entretenant des relations d'affaires non significatives avec Orange et contractant avec Orange Business Services, seul fournisseur capable d'opérer un maillage de 30 000 points de ventes tenant compte de contraintes de qualité de prestation et de respect de niveaux de service sur l'ensemble des points de vente.

** S'agissant de M. Xavier Girre qui est désormais désigné sur proposition du Conseil d'administration, ni le fait qu'il était antérieurement désigné par l'assemblée générale sur proposition de l'État, ni ses fonctions (Directeur exécutif Groupe en charge de la direction financière Groupe d'EDF) ne font obstacle à sa qualification d'indépendant.

Politique de diversité applicable au Conseil d'administration

Avant le 21 novembre 2019, la société n'était pas soumise aux dispositions du Code Afep-MEDEF mais à l'ordonnance du 20 août 2014 et au droit commun des sociétés. 6 Administrateurs étaient proposés par l'État, 5 étaient élus par les salariés et 3 étaient nommés par l'assemblée générale dont deux représentants des actionnaires historiques représentant les anciens combattants et la Présidente directrice générale. En ce qui concerne la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration, le ratio était de 4 femmes et 6 hommes (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires).

Depuis le 21 novembre 2019 et l'entrée en fonction des nouveaux membres du Conseil d'administration, le Conseil d'administration de la société compte 5 femmes et 6 hommes (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires), soit 45 % de femmes et 55 % d'hommes parmi les membres du Conseil d'administration.

Les Administrateurs nommés en assemblée générale ont entre 51 et 84 ans et ont une moyenne d'âge de 61 ans.

Le recrutement des membres du Conseil d'administration a tenu compte d'une diversité d'expérience professionnelle et d'une complémentarité des profils.

Relations d'affaires entretenues avec la société par les Administrateurs indépendants

Seule Mme Fabienne Dulac est concernée par ce point puisque cette dernière est Directrice exécutive de la société Orange France et Directrice Générale adjointe de la société Orange. Ces fonctions ne font pas obstacle à ce que le 3^e critère, relatif à l'absence de relations d'affaires significatives, soit considéré comme rempli ; le Groupe entretenant des relations d'affaires non significatives avec Orange et contractant avec Orange Business Services, seul fournisseur capable d'opérer un maillage de 30 000 points de ventes tenant compte de contraintes de qualité de prestation et de respect de niveaux de service sur l'ensemble des points de vente.

Profil, expérience et expertise des Administrateurs

Figurent ci-dessous le profil, l'expérience et l'expertise de chacun des Administrateurs.

Administrateurs nommés par l'assemblée générale



Madame Stéphane PALLEZ

Âge et nationalité :
60 ans, de nationalité française

Adresse professionnelle :
3-7 quai du point du Jour,
92 100 Boulogne-Billancourt

Première nomination :
21 octobre 2014

Échéance du mandat :
2024
(assemblée générale statuant
sur les comptes 2023)

Actions détenues* :
1 617 actions

Participation à des comités du Conseil :

Madame Pallez était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité Stratégique. Depuis le 21 novembre 2019, Madame Pallez préside le séminaire stratégique de la société qui se réunit au moins une fois par an.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Présidente directrice générale de FDJ
(voir paragraphe 1.1.1. « Direction Générale »)

Principales activités exercées en dehors de la société :

n/a

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Présidente directrice générale de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ Membre du Conseil de surveillance, du comité d'audit et du comité RSE d'EURAZEO
- ◆ Administratrice et Présidente du comité d'audit et des risques de CNP Assurances

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Administratrice d'Engie jusqu'au 18 mai 2018

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



Monsieur Olivier ROUSSEL

Représentant permanent de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête (Association loi 1901)

<p>Âge et nationalité : 58 ans, de nationalité française</p> <p>Adresse professionnelle : 20 rue d'Aguesseau, 75008 Paris</p> <p>Première nomination : UBFT Administrateur depuis 1980, représentée par M. Roussel depuis 2002</p> <p>Échéance du mandat : 2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)</p> <p>Actions détenues* : 18 727 390 actions détenues par l'UBFT</p>	<p>Participation à des comités du Conseil :</p> <p>Monsieur Roussel était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité des Rémunérations, du Comité Développement Durable, et du Comité Stratégique. Depuis le 21 novembre 2019, il est membre du Comité RSE et Jeu Responsable.</p> <p>Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :</p> <p>Connaissance du monde ancien combattant : actions sociales et devoir de mémoire Mécénat médical Connaissance de l'histoire du développement de la Loterie Nationale puis du Loto®</p> <p>Principales activités exercées en dehors de la société :</p> <p>Directeur Général de l'UBFT Secrétaire général de la Fondation des Gueules Cassées Directeur Général de la CYP SAS et membre du Comité Stratégique de la CYP SAS, exploitant l'EHPAD « Résidence Colonel Picot »</p>				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="color: #0070c0;">MANDATS EN COURS</th> <th style="color: #0070c0;">MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de l'UBFT, Administrateur de FDJ <p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur de l'association Lino Ventura ◆ Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice <p>(Voir ci-dessus « Principales activités exercées en dehors de la société »)</p> </td> <td>n/a</td> </tr> </tbody> </table>	MANDATS EN COURS	MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	<p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de l'UBFT, Administrateur de FDJ <p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur de l'association Lino Ventura ◆ Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice <p>(Voir ci-dessus « Principales activités exercées en dehors de la société »)</p>	n/a
MANDATS EN COURS	MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES				
<p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de l'UBFT, Administrateur de FDJ <p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur de l'association Lino Ventura ◆ Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice <p>(Voir ci-dessus « Principales activités exercées en dehors de la société »)</p>	n/a				

* L'article 21 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



Monsieur Henri LACAILLE

Représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants (FNAM)

<p>Âge et nationalité : 83 ans, de nationalité française</p> <p>Adresse professionnelle : 24 bis boulevard Saint-Germain, 75005 Paris</p> <p>Première nomination : FNAM Administrateur depuis 1980, représentée par M. Lacaille depuis 2006, Président de la FNAM depuis 2014</p> <p>Échéance du mandat : 2024 <i>(assemblée générale statuant sur les comptes 2023)</i></p> <p>Actions détenues* : 8 139 300 actions détenues par la FNAM</p>	<p>Participation à des comités du Conseil : Monsieur Lacaille n'est membre d'aucun Comité du Conseil.</p> <p>Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : n/a</p> <p>Principales activités exercées en dehors de la société : Président de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants et Victimes de Guerre 1^{er} Vice-Président de l'Office national des Anciens Combattants</p>				
	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">MANDATS EN COURS</td> <td style="width: 50%;">MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES</td> </tr> <tr> <td> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants, Administrateur de FDJ <p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président de la FNAM depuis septembre 2014 <p>(Voir ci-dessus « Principales activités exercées en dehors de la société »)</p> </td> <td> <p>n/a</p> </td> </tr> </table>	MANDATS EN COURS	MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	<p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants, Administrateur de FDJ <p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président de la FNAM depuis septembre 2014 <p>(Voir ci-dessus « Principales activités exercées en dehors de la société »)</p>	<p>n/a</p>
MANDATS EN COURS	MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES				
<p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants, Administrateur de FDJ <p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président de la FNAM depuis septembre 2014 <p>(Voir ci-dessus « Principales activités exercées en dehors de la société »)</p>	<p>n/a</p>				

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



Madame Marie-Ange DEBON

Âge et nationalité :

54 ans, de nationalité française

Adresse professionnelle :

N/A

Première nomination :

4 novembre 2019
(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat :

2023
(assemblée générale statuant sur les comptes 2022)

Actions détenues* :

502 actions

Participation à des comités du Conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Madame Debon est Présidente du Comité RSE et Jeu Responsable. En tant que Présidente du Comité RSE et Jeu Responsable elle participe au Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Madame Debon est titulaire d'un master de droit, diplômée de HEC et de l'ENA. De 1990 à 1994, elle a occupé les fonctions d'auditrice puis de conseiller référendaire à la Cour des comptes. De 1994 à 1998, elle a été Directrice générale adjointe en charge des ressources (Finances, Juridique, Moyens internes de production) de France 3. Elle a rejoint le Groupe Thomson (devenu Technicolor) en 1998, pour y occuper les fonctions de Directrice financière adjointe puis, de 2003 à 2008 de Secrétaire générale – membre du Comité de direction. De 2008 à 2013, elle a été Secrétaire générale de Suez, puis Directrice générale de la division internationale de 2013 à 2018. De 2007 à 2018, Madame Debon a, parallèlement à ses autres fonctions, été Directrice associée et membre de la Leadership Team Europe de l'Ouest et Amérique Latine de Boston Consulting Group. Elle occupe, jusqu'au 31 décembre 2019, les fonctions de Directrice générale France, Italie, Europe Centrale et Orientale de Suez.

Principales activités exercées en dehors de la société :

Directrice générale France, Italie, Europe Centrale et Orientale de Suez jusqu'au 31 décembre 2019

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ TechnipFMC (depuis 2010) : Administratrice, Présidente du Comité d'Audit (depuis 2017)
- ◆ Arkema : Administratrice, Présidente du Comité d'Audit (depuis 2018)
- ◆ Vice-Présidente du MEDEF International (Présidente des groupes France-Maroc et France-Azerbaïdjan)
- ◆ Etablissements médicaux Jeanne Garnier et Hospidom : Administratrice
- ◆ Lydec, société cotée au Maroc (Groupe SUEZ)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Directrice Générale France, Italie, Europe Centrale et Orientale et membre du Comex de Suez jusqu'au 31 décembre 2019
- ◆ GRDF (Groupe ENGIE) : Administratrice de 2013 à 2017
- ◆ Groupama : Administratrice de 2012 à 2013
- ◆ Membre du collège de l'AMF de 2008 à 2013
- ◆ MEDEF International : Présidente de la Commission Droit de l'Entreprise de 2009 à 2013

* L'article 21 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



Madame Fabienne DULAC

Âge et nationalité :

52 ans, de nationalité française

Adresse professionnelle :

Orange France,
1 avenue du Président Nelson
Mandela, 94 745 Arcueil Cedex
(société cotée)

Première nomination :

4 novembre 2019
(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat :

2023
(assemblée générale statuant
sur les comptes 2022)

Actions détenues* :

Participation à des comités du Conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Madame Dulac est membre du Comité RSE et Jeu Responsable.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Madame Dulac est titulaire de maîtrises d'histoire, de sciences politiques et de lettres modernes, d'un DEA de sociologie politique (IEP) et est diplômée du Stanford Executive Program. Elle a occupé les fonctions de Responsable de la communication et du marketing de VTCOM de 1993 à 1997. En 1997, elle est devenue Responsable du marketing des usages et du business development de Wanadoo. De 1997 à 1999, elle a été Responsable de la communication et de la division multimédia de France Telecom. En 2003, elle a occupé les fonctions de Responsable du marketing des services du marché internet avant de devenir, en 2006, Directrice des boutiques et support en ligne d'Orange. Madame Dulac est devenue, en 2008, Directrice des ventes et de la relation clients en ligne d'Orange, puis, en 2011, Directrice opérationnelle Nord de la France, jusqu'en 2013 où elle a occupé la fonction de Directrice de la communication du Groupe. Depuis 2015, Madame Dulac est Directrice exécutive d'Orange France. Elle est Directrice Générale Adjointe d'Orange et CEO d'Orange France depuis 2018. De 2007 à 2018, Madame Dulac a, parallèlement à ses autres fonctions, également été Directrice associée et membre de la Leadership Team Europe de l'Ouest et Amérique Latine de Boston Consulting Group.

Principales activités exercées en dehors de la société :

Directrice Générale Adjointe d'Orange et CEO d'Orange France

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ L'Oréal (depuis 2019) : Administratrice, membre du comité d'audit

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

n/a

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



Monsieur Xavier GIRRE

Âge et nationalité :

50 ans, de nationalité française

Adresse professionnelle :

EDF,
22-30, avenue de Wagram,
75008 Paris

Première nomination :

2014

Échéance du mandat :

2022

(assemblée générale statuant
sur les comptes 2021)

Actions détenues* :

517 actions

Participation à des comités du Conseil :

Monsieur Girre était avant l'introduction en Bourse en date du 21 novembre 2019 de la société Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique. Depuis le 21 novembre 2019, il est Président du Comité d'Audit et des Risques.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Monsieur Girre est diplômé de HEC (1990), titulaire d'une maîtrise de droit des affaires (1990), lauréat de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris (1992), ancien élève de l'ENA (1995). Il a commencé sa carrière à la Cour des comptes de 1995 à 1999, en tant qu'auditeur puis en qualité de conseiller référendaire. Il a rejoint le Groupe Veolia Environnement en 1999 en qualité de chargé de mission auprès du Président de Dalkia, avant de devenir successivement, Directeur de l'audit de Veolia Environnement (2002-2004), Directeur des risques et de l'audit de Veolia Environnement (2004-2007), membre du Comité de direction de Veolia Environnement et Directeur Général Adjoint de Veolia Transport (2007-2011), puis en 2011, Directeur Financier de Veolia Propreté ainsi que Directeur Général de la zone Europe Centrale. De 2011 à 2015, au sein du Groupe La Poste, Monsieur Girre a occupé les fonctions de Directeur Général Adjoint en charge des finances du Groupe et de Président du directoire de Xange Private Equity. Il a rejoint le Groupe EDF en 2015, où il est, depuis 2016, Directeur exécutif du Groupe en charge de la Direction financière Groupe.

Principales activités exercées en dehors de la société :

Directeur exécutif du Groupe EDF en charge de la Direction financière Groupe

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administrateur de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ RTE : Président du Conseil de surveillance depuis 2018
- ◆ CTE : Président-Directeur Général depuis 2017
- ◆ EDF Trading : Président du Conseil d'administration depuis 2017
- ◆ DALKIA : Administrateur et Président du Comité d'Audit depuis 2016
- ◆ EDF ENERGY HOLDING : Administrateur et Président du Comité d'Audit depuis 2016
- ◆ ENEDIS : Membre du Conseil de surveillance depuis 2015
- ◆ EDF RENOUVELABLES : Administrateur au Conseil d'administration depuis 2016
- ◆ EDISON : Administrateur au Conseil d'administration depuis 2019

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Electricité de Strasbourg : Administrateur au Conseil d'administration jusqu'en 2016
- ◆ EDF Assurances : membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2016
- ◆ RATP : Administrateur au Conseil d'administration et Président du Comité d'Audit jusqu'en 2016
- ◆ NNB HOLDING COMPANY : Administrateur au Conseil d'administration jusqu'en 2017

* L'article 21 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



Madame Corinne LEJBOWICZ

Âge et nationalité :

59 ans, de nationalité française

Adresse professionnelle :

Soliel,
20 rue Daval,
75020 Paris

Première nomination :

4 novembre 2019
(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat :

2023
(assemblée générale statuant
sur les comptes 2022)

Actions détenues* :

Participation à des comités du Conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Madame Lejbowicz est membre du Comité d'Audit et des Risques.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Madame Lejbowicz est diplômée de l'ESCP Europe et de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris. Elle commence sa carrière en 1986 en tant que Responsable marketing et exportation chez Nemo, start-up de mobilier design. De 1987 à 1994, elle occupe des fonctions commerciales, puis de Directrice générale chez TBWA. En 1994, elle rejoint Infogrammes, et participe au lancement des premiers partenariats avec des éditeurs de contenu et des e-commerçants. De 1996 à 1998, elle devient Directrice du projet d'accès internet haut débit chez Numéricable (Groupe Vivendi). En 1998, elle est nommée Directrice de la stratégie et des nouveaux projets de la filiale AOL France. En 2001, elle prend la responsabilité de Directrice marketing stratégique du pôle internet de la holding du Groupe Vivendi. En 2005, elle rejoint le premier opérateur français indépendant de moteurs de recherche, de comparateurs et de guides de shopping en ligne : LeGuide.com. Elle occupe les fonctions de Directrice déléguée, puis de Directrice générale et enfin de Présidente directrice générale de la société de 2007 à 2012. De 2013 à 2015, elle a été Responsable de la stratégie et Administratrice de Minutebuzz. De 2015 à 2018, elle a été Directrice générale de PrestaShop.

Madame Lejbowicz est aussi mentor au Moovjee, association en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes, depuis 2011. Parallèlement à ses autres fonctions, elle a également été Directrice associée et membre de la Leadership Team Europe de l'Ouest et Amérique Latine de Boston Consulting Group de 2007 à 2018.

Principales activités exercées en dehors de la société :

Administratrice de sociétés

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ La Poste (depuis 2016) : Administratrice et membre du Comité Stratégie et Investissements
- ◆ Lengow (depuis 2013) : Administratrice
- ◆ Bird Office (depuis 2015) : Administratrice
- ◆ Agriconomie.com (depuis 2015) : Administratrice

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Minutebuzz (de 2013 à 2015) : Administratrice
- ◆ Administratrice d'Educlever
- ◆ Administratrice de Filae
- ◆ Administratrice de PrestaShop

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



Monsieur Pierre PRINGUET

Âge et nationalité :

69 ans, de nationalité française

Adresse professionnelle :

N/A

Première nomination :

4 novembre 2019
(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat :

2023
(assemblée générale statuant sur les comptes 2022)

Actions détenues* :

1 000 actions

Participation à des comités du Conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Monsieur Pringuet est membre du Comité d'Audit et des Risques et Président du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Monsieur Pringuet est diplômé de l'École Polytechnique et est Ingénieur au Corps des Mines. Il débute dans la fonction publique de 1976 à 1987, où il occupe divers postes au Ministère de l'Industrie, travaille au sein de cabinets ministériels auprès de Monsieur Michel Rocard (Ministères du Plan puis de l'Agriculture), et devient Directeur des Industries Agricoles et Alimentaires au Ministère de l'Agriculture. Il rejoint le Groupe Pernod Ricard en 1987 en qualité Directeur du Développement, avant de devenir successivement Directeur Général SEGM, Président-Directeur Général Europe, Co-Directeur Général, Directeur général délégué et Directeur Général (de 2000 à 2015).

Principales activités exercées en dehors de la société :

Administrateur de sociétés

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administrateur indépendant de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ Vallourec (depuis 2015) : vice-Président et membre référent du Conseil de surveillance
- ◆ Iliad (depuis 2007) : Administrateur
- ◆ Cap Gemini (depuis 2009) : Administrateur et Administrateur référent depuis 2017
- ◆ Avril Gestion (depuis 2015) : Administrateur
- ◆ Agro Paris Tech (depuis 2014) : Administrateur et Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2015 limite d'âge)
- ◆ Amicale du Corps des Mines : Président depuis 2015
- ◆ Association MichelROCARD.org : Vice-Président depuis 2014 et Président depuis 2019

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Pernod Ricard : Administrateur (depuis 2014 jusqu'au 8 novembre 2019) et vice-Président du Conseil d'administration (depuis 2012 jusqu'au 23 janvier 2019)
- ◆ Association Française des Entreprises Privées (AFEP) : Président de 2012 à 2017

* L'article 21 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».

Représentant de l'État



Monsieur Charles Sarrazin

Âge et nationalité :

46 ans, de nationalité française

Adresse professionnelle :

Ministère de l'Économie
et des Finances
Agence des Participations de l'État
Télédoc 228
139, rue de Bercy
75 572 Paris Cedex 12

Première nomination :

9 mars 2020

Échéance du mandat :

2 février 2022

(remplacement de E. Bossière, lui-même
en remplacement de S. Badirou-Gafari,
lui-même nommé en remplacement de
J. Reboul nommé le 2 février 2017)

Participation à des comités du Conseil :

Monsieur Sarrazin est membre du Comité d'Audit et des Risques et du Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Financement international des entreprises
Économie et finances

Principales activités exercées en dehors de la société :

APE, Directeur de participations Services et Finance

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administrateur (représentant l'État) de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du Conseil d'administration de France Télévisions, de La Poste, de Bpifrance Participations et de Bpifrance Investissement
- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du Conseil de Surveillance d'Arte France
- ◆ Représentant d'Arte France à l'assemblée générale d'Arte GEIE

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du Conseil d'administration de CNP Assurances

Administrateurs nommés sur proposition de l'État



Madame Ghislaine DOUKHAN

Âge et nationalité :

52 ans, de nationalité française

Adresse professionnelle :

Safran Analytics

Établissement Safran Paris-Saclay

Rue des Jeunes Bois-Châteaufort

CS 80112

78 772 Magny-Les-Hameaux Cedex

Première nomination :

2017

Échéance du mandat :

2022

(assemblée générale statuant sur les comptes 2021)

Participation à des comités du Conseil :

Madame Doukhan était avant l'introduction en Bourse en date du 21 novembre 2019 de la société membre du Comité Stratégique. Depuis le 21 novembre 2019, elle est membre du Comité d'Audit et des Risques.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Madame Doukhan est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC, 1991). Elle a commencé sa carrière à la Snecma, au sein de la Direction des affaires internationales (1991-2000), de la Direction de production comme Responsable du département trésorerie (2000-2004), puis Directrice de la division moyens d'essais de la Direction technique (2004-2007), Directrice des programmes moteurs forte puissance au sein de la division des moteurs civils (2007-2010) puis Directrice de la division services et rechanges (2010-2015). Elle rejoint en 2015 Safran, et devient Directrice de Safran Analytics, nouvelle entité dédiée à la création de valeur à partir de données.

Principales activités exercées en dehors de la société :

Directrice Exécutive Safran Analytics

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administratrice de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

N/A

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

N/A



Monsieur Didier TRUTT

Âge et nationalité :

59 ans, de nationalité française

Adresse professionnelle :

Groupe Imprimerie Nationale
104, avenue du Président Kennedy
75 016 Paris

Première nomination :

2014

Échéance du mandat :

2022

(assemblée générale statuant
sur les comptes 2021)

Participation à des comités du Conseil :

Monsieur Trutt était avant l'introduction en Bourse en date du 21 novembre 2019 de la société membre du Comité Stratégique et du Comité des Rémunérations. Depuis le 21 novembre 2019, il est membre du Comité RSE et Jeu Responsable.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Monsieur Trutt a été nommé Président-Directeur Général d'IN Groupe en septembre 2009. Son mandat à la tête de l'Imprimerie Nationale a été salué par une transformation réussie de l'entreprise vers le numérique, un retour à la profitabilité et une expansion des activités à l'international. Ingénieur de formation (École Nationale d'Ingénieurs de Saint-Étienne), Didier Trutt rejoint le Groupe Thomson en 1984 pour lequel il effectue une grande partie de sa carrière à l'international, notamment en Asie. Il est un des acteurs clés de la transformation de l'entreprise du monde analogique au digital.

Principales activités exercées en dehors de la société :

Président-Directeur Général d'IN Groupe (ex-Imprimerie Nationale S.A.)

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administrateur de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ Administrateur indépendant, Président du Conseil d'administration et Directeur Général Président du Comité Stratégique – Imprimerie Nationale S. A. depuis 2009
- ◆ Administrateur représentant de l'État, Membre de la Commission Économique et Stratégique de la RATP depuis juillet 2019
- ◆ Conseiller du commerce extérieur de la France depuis 1992

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Administrateur de la société Keynectis de 2009 à 2014, du Groupe Nexter de 2011 à 2014, du Centre Technique du Papier (CTP) de 2012 à 2015

Administrateurs représentant les salariés



Madame Agnès LYON-CAEN

Âge et nationalité : 50 ans, de nationalité française Adresse professionnelle : 3-7 quai du point du Jour, 92 100 Boulogne-Billancourt Première nomination : 12 février 2018 Échéance du mandat : 2023 <i>(assemblée générale statuant sur les comptes 2022)</i>	Participation à des comités du Conseil : Madame Agnès Lyon-Caen était avant l'introduction en Bourse en date du 21 novembre 2019 de la société membre du Comité d'Audit. Depuis le 19 décembre 2019, elle est membre du Comité d'Audit et des Risques et du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations. Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : Administratrice salariée Principales activités exercées en dehors de la société : n/a	
	MANDATS EN COURS Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe ♦ Chargée de mission, FDJ Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i> N/A	MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES N/A



Monsieur Philippe PIRANI

Âge et nationalité : 58 ans, de nationalité française Adresse professionnelle : 3-7 quai du point du Jour, 92 100 Boulogne-Billancourt Première nomination : 1999 Échéance du mandat : 2023 <i>(assemblée générale statuant sur les comptes 2022)</i>	Participation à des comités du Conseil : Monsieur Pirani était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité d'Audit et du Comité Développement Durable. Depuis le 19 décembre 2019, il est membre du Comité RSE et Jeu Responsable. Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : Informatique Points de Vente Épargne Salariale Principales activités exercées en dehors de la société : n/a	
	MANDATS EN COURS Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe ♦ Chargé intégration qualification, FDJ Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i> N/A	MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES N/A

Administrateurs en fonction jusqu'au 13 décembre 2019

Madame Claire BAPTISTE (VIDEAU)

Âge et nationalité : 38 ans, de nationalité française Adresse professionnelle : 3-7 quai du point du Jour, 92 100 Boulogne-Billancourt Première nomination : 2014 Échéance du mandat : 13 décembre 2019	Participation à des comités du Conseil : Madame Videau était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité des Rémunérations.
	MANDATS EN COURS Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administratrice salariée jusqu'au 13 décembre 2019 ◆ Contrôleuse de gestion, FDJ

Monsieur Michel DURAND

Âge et nationalité : 60 ans, de nationalité française Adresse professionnelle : 3-7 quai du point du Jour, 92 100 Boulogne-Billancourt Première nomination : 2009 Échéance du mandat : 13 décembre 2019	Participation à des comités du Conseil : Monsieur Durand était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité Stratégique.
	MANDATS EN COURS Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur salarié jusqu'au 13 décembre 2019 ◆ Ingénieur Systèmes, FDJ

12

Monsieur Xavier LEHONGRE

Âge et nationalité : 45 ans, de nationalité française Adresse professionnelle : 3-7 quai du point du Jour, 92 100 Boulogne-Billancourt Première nomination : 2017 Échéance du mandat : 13 décembre 2019	Participation à des comités du Conseil : n/a
	MANDATS EN COURS Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur salarié jusqu'au 13 décembre 2019 ◆ Responsable SI Commercial et Opérations

Représentant de l'État en fonction jusqu'au 9 mars 2020

Monsieur Schwan BADIROU-GAFARI

<p>Âge et nationalité : 36 ans, de nationalité française</p> <p>Adresse professionnelle : Ministère de l'Économie et des Finances Agence des Participations de l'État 139, rue de Bercy 75 572 Paris Cedex 12</p> <p>Première nomination : 16 septembre 2017</p> <p>Échéance du mandat : 2 février 2022 <i>(nommé en remplacement de J. Reboul nommé le 2 février 2017). Son mandat a été échu le 3 septembre 2019, à la suite de la nomination de Monsieur Bossière.)</i></p>	<p>Participation à des comités du Conseil : Monsieur Badirou-Gafari était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité des Rémunérations, du Comité d'Audit et du Comité Stratégique.</p> <hr/> <p>MANDATS EN COURS</p> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur (représentant l'État) de FDJ jusqu'au 3 septembre 2019
--	--

Monsieur Emmanuel BOSSIERE

<p>Âge et nationalité : 29 ans, de nationalité française</p> <p>Adresse professionnelle : Ministère de l'Économie et des Finances Agence des Participations de l'État 139, rue de Bercy 75 572 Paris Cedex 12</p> <p>Première nomination : 3 septembre 2019</p> <p>Échéance du mandat : 2 février 2022 <i>(remplacement de S. Badirou-Gafari sur son mandat en cours, lui-même nommé en remplacement de J. Reboul nommé le 2 février 2017)</i></p>	<p>Participation à des comités du Conseil : Monsieur Bossière était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019 membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité Stratégique. Depuis le 21 novembre 2019, il est membre du Comité d'Audit et des Risques et du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.</p> <hr/> <p>MANDATS EN COURS</p> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur (représentant l'État) de FDJ jusqu'au 9 mars 2020
--	---

Administrateurs en fonction jusqu'à l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019

Monsieur Henri SERRES

Âge et nationalité : 69 ans, de nationalité française	Participation à des comités du Conseil : Monsieur Serres était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, Président du Comité Développement Durable et du Comité des Rémunérations.
Adresse professionnelle : Orange France, 1 avenue du Président Nelson Mandela, 94 745 Arcueil cedex (société cotée)	MANDATS EN COURS
Première nomination : 2 février 2017	Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe ♦ Administrateur de FDJ jusqu'au 21 novembre 2019
Échéance du mandat : 21 novembre 2019	

Madame Mélanie JODER

Âge et nationalité : 40 ans, de nationalité française	Participation à des comités du Conseil : Madame Joder était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité d'Audit.
Adresse professionnelle : Hôtel de Rochechouart, 110 rue de Grenelle 75 007 Paris	MANDATS EN COURS
Première nomination : 2 février 2017	Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe ♦ Administratrice de FDJ jusqu'au 21 novembre 2019
Échéance du mandat : 21 novembre 2019	

12

Madame Catherine DELMAS COMOLLI

Âge et nationalité : 71 ans, de nationalité française	Participation à des comités du Conseil : Madame Delmas Comolli était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité Développement Durable.
Adresse professionnelle : N/A	MANDATS EN COURS
Première nomination : 2 février 2017	Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe ♦ Administratrice de FDJ jusqu'au 21 novembre 2019
Échéance du mandat : 21 novembre 2019	

Nomination et cessation des fonctions des membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019

Ci-dessous les dates de nomination et de fin de mandat des membres du Conseil d'administration de la société au cours de l'exercice 2019 et jusqu'à la date du Document d'Enregistrement Universel :

Administrateurs	Date de renouvellement/nomination	Date de fin de mandat
Stéphane PALLEZ	Première nomination en 2014 Renouvelée dans ses fonctions le 5 juin 2019	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
État, représenté par Charles SARRAZIN	9 mars 2020	2 février 2022
Ghislaine DOUKHAN	2 février 2017	2022 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)
Didier TRUTT	2 février 2017	2022 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)
Xavier GIRRE	Nommé en qualité d'Administrateur proposé par l'État en 2014 Nommé le 21 novembre 2019 en qualité d'Administrateur nommé par l'assemblée générale	2022 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)
Fabienne DULAC	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Pierre PRINGUET	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Corinne LEJBOWICZ	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Marie-Ange DEBON	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Fédération MAGINOT	Première nomination en 1980 Renouvelé dans ses fonctions le 5 juin 2019	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
UBFT	Première nomination en 1980 Renouvelé dans ses fonctions le 5 juin 2019	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
Philippe PIRANI	Première nomination en 1999 Réélue le 13 décembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Mélanie JODER	2 février 2017	21 novembre 2019
Henri SERRES	2 février 2017	21 novembre 2019
Catherine DELMAS-COMOLI	2 février 2017	21 novembre 2019
Michel DURAND	2 février 2017	13 décembre 2019
Xavier LEHONGRE	2 février 2017	13 décembre 2019
Agnes LYON-CAEN	Première nomination 12 février 2018 Réélue le 13 décembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Claire VIDEAU	2 février 2017	13 décembre 2019
État, représenté par Emmanuel BOSSIERE	3 septembre 2019	9 mars 2020
État, représenté par Schwan BADIROU-GAFARI	7 septembre 2017	3 septembre 2019

Dispositions prises pour éviter les éventuels conflits d'intérêts dans le cadre d'une évolution éventuelle du système de gouvernance de la société

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration de la société rappelle dans son article 2.2. les critères issus du Code Afep-MEDEF et permettant de qualifier un Administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'Administrateur et la Direction, la société ou son Groupe.

Il est par ailleurs précisé dans le même article que des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Enfin, la charte de l'Administrateur annexée au Règlement Intérieur du Conseil d'administration prévoit que l'Administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante

12.1.2 Direction Générale

La Direction Générale de la société est assurée par la Présidente du Conseil d'administration (Madame Stéphane Pallez), l'unicité des fonctions de Présidente du Conseil d'administration et de Directrice Générale ayant été confirmée lors du Conseil d'administration en date du 5 juin 2019, et un Directeur général délégué (Monsieur Charles Lantieri) étant nommé pour assister cette dernière dans ses fonctions.

Biographie de Madame Stéphane Pallez

Madame Stéphane Pallez est Présidente directrice générale du FDJ depuis novembre 2014. Au cours de son premier mandat, elle a mené à bien une nouvelle phase de développement de l'entreprise, conjuguant croissance et transformation numérique. Elle a confirmé l'ancrage territorial de FDJ, 1^{er} réseau de distribution de proximité en France, tout en accélérant le développement international du Groupe avec la création de FDJ Gaming Solutions. En 2019, elle a conduit l'opération de privatisation par introduction en Bourse de la société.

Madame Stéphane Pallez était précédemment Présidente directrice générale du Groupe de réassurance CCR entre 2011 et 2014. De 2004 à 2011, elle a été Directrice financière déléguée du Groupe de télécommunications France Télécom-Orange. De 1984 à 2004, Madame Stéphane Pallez a exercé différentes fonctions à la Direction Générale du Trésor au Ministère de l'Économie et des Finances. Elle a été successivement en charge de la sous-direction des Assurances à partir de 1995, d'un portefeuille de participations de l'État entre 1998 et 2000, puis Chef du service des Affaires européennes et internationales entre 2000 et 2004. Pendant cette période, elle a également été Administratrice suppléante de la Banque mondiale à Washington entre 1988 et 1990, et conseillère technique auprès des Ministres de l'Économie et des Finances Pierre Bérégovoy et Michel Sapin, en charge des questions industrielles, de 1991 à 1993.

Madame Stéphane Pallez est membre du Conseil d'administration de plusieurs sociétés cotées françaises telles que CNP Assurances, dont elle préside le Comité d'Audit, et Eurazeo.

Née en 1959, elle est diplômée de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration (ENA – promotion Louise Michel).

Biographie de Monsieur Charles Lantieri

Monsieur Charles Lantieri est Directeur général délégué de FDJ depuis 2006. Il est également Président de FDP, filiale de distribution de jeux de loterie et de paris en métropole, et de La Fondation d'entreprise FDJ.

Monsieur Charles Lantieri a rejoint FDJ alors qu'il était Chef de service adjoint au Directeur du Budget au ministère de l'Économie et des Finances, où il a exercé la première partie de sa carrière. Il y a occupé différentes fonctions, notamment dans le domaine du pilotage de la politique budgétaire, de la préparation et de l'exécution des lois de finances, ainsi que la conduite des réformes de la gestion publique. Il a commencé son parcours professionnel à l'Insee, où il menait des études de modélisation macroéconomique et de prévisions de moyen terme.

Monsieur Charles Lantieri a également été Administrateur d'entreprises (Gaz de France, France Télévision, La Poste, Agence France Presse...) et d'institutions telles que l'Institut Pasteur et l'École Polytechnique.

Né en 1961, Charles Lantieri est diplômé de l'École Polytechnique et de l'Ensaie.

12.2

Déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration et aux Dirigeants Mandataires Sociaux

À la connaissance de la société à la Date du Document d'Enregistrement Universel, au cours des cinq dernières années :

- ◆ aucun Administrateur ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la société n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- ◆ aucun Administrateur ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la société n'a participé ou été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- ◆ aucun Administrateur ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la société n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité judiciaire, administrative, statutaire ou réglementaire (y compris un organisme professionnel désigné) ; et
- ◆ aucun Administrateur ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la société n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

12.3

Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et des dirigeants mandataires sociaux

À la connaissance de la société à la Date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs à l'égard de la société des membres du Conseil d'administration et les dirigeants mandataires sociaux et leurs intérêts privés.

13

Rémunération et avantages des dirigeants

13.1 Rémunération des mandataires sociaux	176
13.2 Éléments de rémunération et avantages de toutes natures versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019	182
13.3 Sommes provisionnées par la société aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des mandataires sociaux	190

13.1

Rémunération des mandataires sociaux

Il est rappelé à titre liminaire que les actions de la société sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019 et qu'en conséquence l'assemblée générale du 18 juin 2020 sera la première à délibérer « Ex-ante » et « Ex-post » sur la rémunération des mandataires sociaux.

La présente section 13.1 du Document d'Enregistrement Universel décrit la politique de rémunération des mandataires sociaux de la société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de Commerce dans sa version résultant notamment des dispositions de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite « loi Pacte », de l'ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées et du décret n°2019-1235 du 27 novembre 2019.

13.1.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

La politique décrite ci-dessous est applicable à l'ensemble des mandataires sociaux de la société. Il est précisé en tant que de besoin quels éléments et principes de la politique de rémunération sont spécifiques aux Dirigeants mandataires sociaux exécutifs (DMSE) que sont la Présidente directrice générale et le Directeur Général Délégué et aux autres mandataires sociaux (Administrateurs).

Une rémunération qui respecte l'intérêt social de la société et en lien avec sa stratégie commerciale et sa pérennité

Le Conseil d'administration se réfère notamment aux recommandations du Code Afep-MEDEF pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Les principes, notamment, d'équilibre entre les différentes composantes de la rémunération, de cohérence avec la rémunération des collaborateurs de la société et de mesure, suivis par la société participant au respect de son intérêt social.

La rémunération des mandataires sociaux se doit d'être compétitive afin d'attirer et de motiver les talents nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de la société et l'atteinte de ses objectifs, sur le court et le long terme. Elle est ainsi définie en tenant compte des comparables pertinents et des pratiques de marché.

Enfin, la politique de rémunération est également déterminée dans un objectif de soutien de la croissance pérenne de la société.

◆ Spécificités de la politique de rémunération des DMSE

La politique de rémunération des DMSE s'inscrit dans une double perspective de court et de long terme et d'alignement des intérêts des DMSE avec l'intérêt social de la société et l'intérêt de ses actionnaires :

- en s'alignant sur les orientations stratégiques et sur les objectifs annuels définis par le Conseil d'administration, dans le respect de l'intérêt social de la société, via les critères de

performance affectant la rémunération variable annuelle d'une part et la rémunération variable à long terme basée sur des actions de performance d'autre part ;

- en prenant spécifiquement en compte la stratégie commerciale de la société, à travers les critères de performance définis pour la part variable annuelle ;
- en se plaçant dans l'objectif de pérennité de la société, au titre des critères de performance inclus dans la rémunération variable annuelle et à long terme permettant :
 - un alignement avec les intérêts des actionnaires dans l'objectif de création de valeur à long terme. Une partie significative de la rémunération des DMSE a vocation à être composée d'actions de performance dont l'acquisition est soumise à l'atteinte d'objectifs de performance à long terme,
 - en lien avec la politique de rémunération générale de la société, de se rapprocher au mieux des comparables pertinents afin de pouvoir attirer, fidéliser et motiver les talents dont le Groupe a besoin en passant par un comblement progressif des écarts de rémunération totale avec les comparables pertinents. La société mettra en place pour la première fois en 2020 une rémunération variable à long terme concernant les DMSE et un nombre significatif de cadres dirigeants et managers de la société au moyen d'une attribution d'actions de performance,
 - la prise en compte des parties prenantes au développement durable de la société, avec au moins un critère RSE et Jeu Responsable pour la détermination de la rémunération variable annuelle.

Procédure de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération

Le Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations (CGNR) propose au Conseil d'administration les critères de détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux, ainsi que sa révision et sa mise en œuvre.

Dans ce cadre, le CGNR décrit et explique toute évolution de la politique de rémunération des mandataires sociaux et souligne la prise en compte des votes et avis des actionnaires.

Le CGNR s'appuie notamment sur des études comparatives pour s'assurer de la transparence, de la cohérence, de l'équilibre et de la compétitivité de la rémunération par rapport aux pratiques de marché.

Il prend régulièrement connaissance des rapports d'activité du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) ainsi que des rapports annuels de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise afin d'en tenir compte dans ses recommandations et propositions au Conseil d'administration.

Le CGNR est également attentif aux observations et aux demandes des investisseurs et s'attache à en tenir compte, en cohérence avec la politique de rémunération décidée par le Conseil d'administration.

◆ Spécificités de la politique de rémunération des DMSE

Les recommandations du CGNR sur la politique de rémunération des DMSE prennent en compte le niveau et la structure de rémunérations des dirigeants exécutifs du SBF80 ainsi que les pratiques observées pour des niveaux de fonctions comparables au sein de comparables pertinents, et fournies par un cabinet international indépendant spécialisé en matière de rémunération des dirigeants. Ces panels de référence sont cohérents et stables, ils sont toutefois susceptibles d'évoluer soit du fait de la composition de l'indice SBF80, soit du fait de changements de structure ou d'activités retenues, sur la base des propositions du cabinet indépendant.

Le CGNR propose au Conseil d'administration l'évolution de la rémunération des deux DMSE dans ses différentes composantes, en tenant compte des objectifs et de la stratégie de la société, des recommandations du Code Afep-MEDEF, des pratiques observées sur le marché et de l'alignement des intérêts des DMSE avec ceux des actionnaires de la société. Le CGNR propose également au Conseil d'administration des critères de performance, leur poids dans la détermination des rémunérations variables à court et long terme des DMSE, les niveaux de performance et leur corrélation avec les montants à allouer.

Sur cette base le CGNR procède, une fois l'exercice clôturé, à l'évaluation du niveau de satisfaction par les DMSE des critères de performance prévus pour la rémunération variable de court et de long terme. Le CGNR peut s'appuyer pour ce faire sur la recommandation du Comité RSE et Jeu Responsable concernant les critères RSE, y inclus le Jeu Responsable.

La société se place d'une manière générale dans le cadre des recommandations du Code Afep-MEDEF, et notamment en termes de respect des principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure.

Exhaustivité

L'ensemble des éléments de rémunération et des avantages des DMSE est pris en compte pour la détermination de la rémunération globale.

Équilibre

Tout en s'inscrivant dans l'intérêt social de la société et de ses objectifs de croissance, la rémunération des DMSE cherche à se rapprocher de l'équilibre en termes :

- ◆ d'horizon de performance court terme / long terme, notamment par la mise en place d'un plan de rémunération variable à long terme ;
- ◆ de nature des critères de performance et de la prise en compte des parties prenantes : création de valeur, rentabilité opérationnelle, croissance, RSE et Jeu Responsable, gouvernance ;
- ◆ de part de la rémunération dépendant de conditions de performance (variables / fixe).

Comparabilité

Les rémunérations variables sont exprimées relativement à un niveau de rémunération fixe. Les références au marché sont formulées clairement et les panels utilisés cohérents et stables. Le marché constitue une référence en combinaison avec les responsabilités réellement assumées, la contribution apportée, et les résultats obtenus.

Cohérence

La politique de rémunération des DMSE est rapportée à la politique de rémunération pour l'ensemble des salariés, dont elle partage les buts (attirer, fidéliser et motiver les talents), et le sens (se rapprocher du marché en niveau et en structure de rémunération). Elle repose plus spécifiquement sur les mêmes fondements et sur les mêmes instruments que ceux appliqués aux cadres dirigeants de la société.

Intelligibilité

Le CGNR formule ses recommandations en poursuivant l'objectif d'intelligibilité des règles de détermination et de mise en œuvre de la politique de rémunération des DMSE qui doivent être simples, compréhensibles et lisibles. Les critères de performance appliqués pour la détermination de la rémunération des DMSE sont alignés sur la stratégie et sur les objectifs de la société, ils sont ambitieux, explicites et pérennes autant que possible.

Mesure

La détermination des éléments de rémunération prend en compte l'ensemble des principes mentionnés ci-dessus, dans une logique d'équilibre bien compris entre les intérêts des parties prenantes de la société, en ce compris son intérêt social, l'intérêt des actionnaires, les pratiques de marché et les performances des dirigeants.

Pour prévenir les situations de conflits d'intérêt, la société suit les recommandations du Code Afep-MEDEF. Le CGNR est présidé par Monsieur Pierre Pringuet, Administrateur indépendant.

Le CGNR et le Conseil d'administration débattent de la politique de rémunération et arrêtent les éléments de rémunération hors la présence des DMSE.

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration prévoit un dispositif de prévention des conflits d'intérêts, et enjoint aux membres du Conseil d'administration de faire part au Conseil d'administration de tout conflit d'intérêts et de s'abstenir de participer à la partie de la séance du Conseil d'administration ou du CGNR sur le projet concerné par ledit conflit ainsi qu'au vote de la délibération correspondante.

Conformément au Code Afep-MEDEF, des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle (par exemple, en raison de leur importance pour la société, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent). L'attribution d'une rémunération exceptionnelle doit être motivée et l'évènement la justifiant doit être explicite.

La prise en compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés

Afin de prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés dans le cadre de l'élaboration de la politique de rémunération appliquée aux mandataires sociaux, le Conseil d'administration, sur recommandation du CGNR, s'appuie sur les données d'emploi et de rémunération fournies par la société, sur une classification internationale des emplois ainsi que sur les études de cabinets spécialisées en rémunération. Il est plus spécifiquement informé sur la rémunération des cadres dirigeants non mandataires sociaux.

Lors de la détermination de la politique de rémunération, le CGNR prend en compte les ratios prévus à l'article L.225-37-3 du Code de Commerce entre la rémunération des deux DMSE et d'une part, la rémunération moyenne des salariés de la société et d'autre part la rémunération médiane des salariés de la société au titre de l'exercice précédent.

Évaluation de la performance conditionnant la rémunération variable annuelle et à long terme

Pour ce qui est des DMSE, le CGNR au terme de l'exercice à l'évaluation de la mesure dans laquelle il a été satisfait aux critères de performance prévus pour la rémunération variable annuelle et de long terme, à partir :

- (i) des critères de performance et de leur poids dans la détermination des rémunérations variables annuelle et de long terme des DMSE ;
- (ii) des niveaux de performance obtenus et de leur corrélation avec les montants à allouer ;
- (iii) de tous les éléments définis dans la politique de rémunération applicable aux DMSE pour l'exercice.

Le CGNR peut s'appuyer pour ce faire sur la recommandation du Comité Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Jeu Responsable concernant les critères RSE, y inclus le Jeu Responsable.

Évolution de la rémunération des mandataires sociaux

La rémunération des mandataires sociaux, DMSE et Administrateurs, au titre de l'exercice 2019 est décrite à la section 13.2 ci-dessous.

En conséquence de l'introduction en Bourse de la société en novembre 2019, l'assemblée générale des actionnaires de la société du 18 juin 2020 sera la première à délibérer « Ex-ante » et « Ex-post » sur la rémunération des mandataires sociaux.

La modification des éléments de rémunérations des DMSE, notamment liée au fait de l'introduction en Bourse de la société, est décrite en détail à la section 13.1.2 du présent document.

- ◆ Modifications de la politique de rémunération des Administrateurs

Par délibération en date du 4 juillet 2017, le Conseil d'administration de la société avait approuvé les règles de répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil sur la base d'une enveloppe annuelle maximale de 100 000 euros dont les règles de répartition sont décrites à la section 13.2.2 du présent document.

L'assemblée générale du 4 novembre 2019 a alloué, sous condition suspensive de l'introduction en Bourse, une enveloppe maximale annuelle de 600 000€ pour la rémunération des membres du Conseil d'administration jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale.

Le Conseil d'administration a proposé, à partir de 2020, de nouvelles règles de répartition articulées autour des principes suivants :

- a. définition d'une part fixe compte tenu du travail minimal requis par la fonction ;
- b. maintien d'une part prépondérante de variable ;
- c. prise en compte la charge de travail supplémentaire associée à la présidence d'un comité, tant en fixe qu'en variable.

Les critères de répartition proposés sont détaillés dans le paragraphe « Critères de répartition de la somme annuelle allouée aux Administrateurs » relatif à la rémunération accordée aux Administrateurs au titre de leur mandat.

- ◆ Modifications de la politique de rémunération des DMSE

Compte tenu de l'évolution des responsabilités des DMSE liée au nouveau statut de la société en tant que société cotée, des enjeux de mise en œuvre de la stratégie et du fort décalage de la rémunération des DMSE par rapport au marché, le Conseil d'administration a proposé de faire évoluer la rémunération fixe annuelle des DMSE de la société pour se rapprocher du marché dans une logique de cohérence de marché et de fidélisation.

La part variable annuelle qui vise à inciter les DMSE à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le Conseil en cohérence avec la stratégie du groupe reste stable en pourcentage du fixe.

Les montants de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle des DMSE déterminés pour l'exercice 2020 dans la situation particulière de récente cotation en Bourse de la société au moment de la détermination de la politique de rémunération des DMSE par le Conseil d'administration pourront être revus pour les exercices suivants, afin notamment, conformément au principe mentionné ci-dessus, de se rapprocher du marché.

Application de la politique de rémunération aux nouveaux mandataires sociaux ou mandataires sociaux renouvelés dans leur mandat

Dans l'hypothèse de la nomination d'un mandataire social ou du renouvellement du mandat d'un mandataire social, la rémunération du mandataire social concerné sera déterminée conformément à la politique de rémunération décrite à la présente section 13.1.1 du présent document sur proposition du CGNR au Conseil d'administration statuant sur la nomination ou le renouvellement.

Dans le cas où la nomination d'un DMSE venu de l'extérieur pourrait priver ce dernier du bénéfice de rémunérations conditionnelles allouées par sa société précédente, le CGNR pourra prendre en compte cette situation et proposer que sa rémunération intègre un élément de rémunération proportionnel aux montants correspondant aux droits perdus et conforme aux différentes composantes de rémunération des DMSE décrites à la présente section 13.1.1 du présent document.

Dérogation à la politique de rémunération décrite à la présente section 13.1.1 du présent document

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de Commerce, aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé par la société, ni aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, ne peut être pris par la société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération décrite ci-dessus telle qu'approuvée par les actionnaires ou, en l'absence d'approbation, conformément aux rémunérations ou aux pratiques antérieures.

Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration peut déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société.

Critères de répartition de la somme annuelle allouée aux Administrateurs

L'assemblée générale du 4 novembre 2019 a alloué, sous condition suspensive de l'introduction en Bourse de la société, une enveloppe maximale annuelle de 600 000€ (fixe et variable inclus) pour la rémunération des membres du Conseil d'administration jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale.

Les Administrateurs représentant les salariés et les Administrateurs représentant les salariés actionnaires, ainsi que la Présidente directrice générale ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur participation au Conseil d'administration.

La part fixe annuelle de cette rémunération a été définie en tenant compte (i) du travail minimal requis par la fonction et de (ii) la charge de travail supplémentaire associée à la présidence d'un comité ou la participation à un comité.

La part fixe annuelle sera déterminée comme suit :

- ◆ par Administrateur : 10 000€, calculée prorata temporis le cas échéant ;
- ◆ pour la présidence d'un comité : 5 000€ pour la présidence du Comité d'Audit et des Risques et 2 000€ pour la présidence des autres comités, calculés prorata temporis le cas échéant.

La part variable liée à l'assiduité, pour les Administrateurs ou censeurs, sera déterminée comme suit :

- ◆ par participation à une réunion du Conseil d'administration : 2 000€ (en cas de tenue de plusieurs réunions du Conseil d'administration le même jour, notamment le jour de l'AG annuelle, les participations à ces réunions ne comptent que pour une) ;
- ◆ par participation à une réunion du Conseil d'administration en formation de séminaire stratégique (durée supérieure à 1/2 journée) : 3 500€ (2 000€ sinon si durée inférieure ou égale à 1/2 journée) ;
- ◆ par participation à une réunion d'un comité : 2 000€ ;
- ◆ complément par réunion d'un comité pour son président (alloué au président ou le cas échéant son suppléant) : 1 000€.

13.1.2 Détail des éléments de rémunération des DMSE (fixes, variables, exceptionnels et avantages de toute nature) pour 2020

La rémunération annuelle des DMSE se compose d'une part fixe, d'une part variable annuelle et d'une part variable à long terme sous forme d'attribution d'actions de performance.

Le Conseil d'administration en arrête les différentes composantes sur proposition du CGNR en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacune d'entre elles.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe est déterminée à partir :

- ◆ du niveau et de la complexité des responsabilités confiées aux DMSE, en tenant compte notamment de la dimension économique de la société (capitalisation, chiffres d'affaires, effectifs) ;
- ◆ de l'expérience des DMSE et de leur contribution attendue à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de la société et de l'atteinte de ses objectifs de croissance ;
- ◆ d'analyses de marché pour des fonctions comparables par rapport aux données issues du SBF 80 qui constitue un panel de référence pertinent compte tenu de la dimension économique de la société. Une étude est menée annuellement avec les données fournies par un cabinet international spécialisé indépendant sur le positionnement de la rémunération des DMSE, dans leurs différentes composantes : fixe, rémunération variable annuelle et à long terme, autres avantages.

La Présidente directrice générale

Sur proposition du CGNR et après délibération du Conseil d'administration du 19 mars 2020 la rémunération fixe annuelle de la Présidente directrice générale pour l'exercice 2020 est fixée à 320 000€, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

Le Directeur Général Délégué

Sur proposition du CGNR et après délibération du Conseil d'administration du 19 mars 2020 la rémunération fixe annuelle du Directeur Général Délégué pour l'exercice 2020 est fixée à 248 000€, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

Dans les circonstances exceptionnelles actuelles et pour s'associer à l'action de solidarité à laquelle les collaborateurs de FDJ ont contribué, les mandataires sociaux exécutifs de FDJ ont proposé de diminuer d'un mois leur rémunération annuelle fixe. L'équivalent de ce salaire sera utilisé pour moitié pour réduire les charges de l'entreprise et sera affecté pour l'autre moitié aux actions de solidarité décidées par l'entreprise.

Rémunération variable annuelle

Il est rappelé que conformément aux dispositions de l'article L. 225-100, III du Code de Commerce, les éléments de rémunération variables des DMSE dus au titre de l'exercice 2020 ne pourront être versés qu'après approbation par l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020.

La part des critères de performance quantitatifs économiques est prépondérante (60 %), avec un équilibre entre croissance et performance. Ces critères quantitatifs visent à refléter les objectifs de développement de la société (chiffre d'affaires), et de performance opérationnelle et financière (taux de marge d'EBITDA, Free cash-flow).

Seuls ces critères quantitatifs économiques peuvent faire l'objet de surperformance, jusqu'à un maximum de 150 %.

Le poids accordé au critère RSE et Jeu Responsable (25 %) reflète la stratégie ainsi que les recommandations de place (principes recommandés par le Code Afep-MEDEF).

Quantitatif économiques	60 %	Taux de marge EBITDA
		30 %
		Chiffre d'affaires
		20 %
Qualitatif multicritères	40 %	Free Cash-Flow
		10 %
		RSE / Jeu Responsable
		25 %
		Gouvernance
		15 %

Les critères sont au nombre de 5 :

◆ **Critère 1** : taux de marge d'EBITDA réalisée par rapport au taux de marge d'EBITDA budgété, tel que déterminé par le Conseil d'administration

poids : 30 %, seuil : 15 %, maximum atteignable : 45 %

◆ **Critère 2** : chiffre d'affaires réalisé par rapport au chiffre d'affaires budgété, tel que déterminé par le Conseil d'administration

poids : 20 %, seuil : 10 %, maximum atteignable : 30 %

◆ **Critère 3** : Free Cash-flow par rapport au free cash-flow budgété, tel que déterminé par le Conseil d'administration

poids : 10 %, seuil : 5 %, maximum atteignable : 15 %

◆ **Critère 4** : évaluation multicritère en matière de RSE et Jeu Responsable, telle que déterminée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité RSE et Jeu Responsable

poids : 25 %, maximum atteignable : 25 %

◆ **Critère 5** : objectifs spécifiques de gouvernance tels que déterminés par le Conseil d'administration,

poids : 15 %, maximum atteignable : 15 %

Pour des raisons de confidentialité quant à la stratégie du Groupe, le détail des objectifs qualitatifs ne peut être rendu public qu'à posteriori et après avoir été évalué par le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations et le Conseil d'administration.

La surperformance maximale correspond ainsi à un taux d'atteinte de 130 % ; pour un enjeu de part variable de 25 % de la part fixe à objectifs atteints, l'enjeu de part variable maximale en 2020 sera ainsi de 32,5 %.

Au total pour 2020, la part variable annuelle peut donc varier de 0 à 32,5 % de la rémunération fixe.

Compte tenu de la situation sanitaire inédite en France à la date de finalisation du présent document, le Conseil d'administration pourra exceptionnellement moduler le poids, le seuil de déclenchement et le pourcentage du maximum atteignable des critères décrits ci-dessus pour prendre en compte cette situation de crise, et pour corriger ses effets sur ces critères de performance, en tenant compte de la qualité de la gestion de cette situation exceptionnelle. Conformément au Code Afep-MEDEF, les critères de performance permettant de déterminer le montant de la rémunération variable doivent in fine prendre en considération la performance des dirigeants et celle de l'entreprise.

La Présidente directrice générale

La part variable annuelle de la Présidente directrice générale à objectifs atteints serait ainsi de 80 000 € soit, 25 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2020. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum atteindrait 104 000 €.

Le Directeur Général Délégué

La part variable annuelle du Directeur Général Délégué à objectifs atteints serait ainsi de 62 000 € soit, 25 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2020. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum atteindrait 80 600 €.

Rémunération variable à long terme

Compte tenu de la crise sanitaire du Covid 19, le conseil d'administration du 20 avril 2020 a décidé de reporter à 2021 le plan d'intéressement à long terme tel qu'arrêté par le conseil d'administration du 19 mars 2020, et tel que décrit à la sous-section « Rémunération variable à long terme » de la section 1.1.2.2 du Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise.

La mise en place de ce plan d'intéressement, qui aura les mêmes caractéristiques que le plan qui avait été retenu par le conseil d'administration du 19 mars, sous réserve d'ajuster les critères pour refléter ce décalage d'une année, sera conditionnée, s'agissant des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, à son approbation par l'assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

La rémunération variable à long terme prend la forme d'une attribution d'actions de performance conformément à la 24^e résolution adoptée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019. L'attribution d'actions de performance s'inscrit dans une limite globale de 0,6 % du capital social de la société sur 38 mois, pour l'ensemble des bénéficiaires. Le nombre total d'actions qui pourrait être attribuées aux DMSE n'excédera pas 15 % de cette enveloppe.

Cette rémunération variable à long terme a pour objet d'inciter les DMSE à atteindre la performance attendue à long terme de la société, dans une logique de création de valeur et en cohérence avec l'intérêt des parties prenantes, notamment les actionnaires.

Cette attribution sera postérieure à l'assemblée générale du 18 juin 2020, et soumise à une période d'acquisition de deux ans, sous conditions de performance, et une période de conservation d'un an.

Critères de performance

L'attribution de ces actions de performances en 2020 serait fondée sur les 4 critères suivants :

2020

30 %	EBITDA
30 %	Bénéfice par action (Earnings per share - EPS)
20 %	Taux de mises numérisées
20 %	RSE / Jeu Responsable

◆ **Critère 1** : EBITDA cumulé sur la période 2020-2021

pois : 30 %, seuil : 15 %, maximum atteignable : 45 %

◆ **Critère 2** : Bénéfice par action cumulé pour les années 2020 et 2021

pois : 30 %, seuil : 15 %, maximum atteignable : 45 %

◆ **Critère 3** : Taux de mises numérisées

pois : 20 %, seuil : 10 %, maximum atteignable : 30 %

◆ **Critère 4** : évaluation en matière de RSE / Jeu Responsable en particulier basée sur la notation extra-financière Vigeo Eiris

pois : 20 %, maximum atteignable : 25 %

Compte tenu de la situation sanitaire inédite en France à la date de délibération du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des DMSE pour l'année 2020, le Conseil d'administration pourra corriger l'appréciation des critères d'EBITDA et de Bénéfice par actions des effets de cette situation exceptionnelle, sans que cette modulation ne permette de dépasser le montant maximum attribuable, conformément notamment à l'article 25.3.3 du Code Afep-MEDEF, qui prévoit que seules des circonstances exceptionnelles peuvent conduire à revoir les conditions de performance tout en maintenant l'alignement des intérêts des actionnaires avec les bénéficiaires de la rémunération long terme.

Montant maximum attribuable

La valeur des actions de performance attribuées à chacun des DMSE, estimée à la date d'attribution, représenterait au maximum 45 % de leur rémunération globale à objectifs atteints à 100 % (Rémunération fixe + variable annuel à 100 % + variable long terme à 100 %) et 53 % en incluant la surperformance (Rémunération fixe + variable annuel maximum + variable long terme maximum).

Obligation de conservation jusqu'à la cessation du mandat

Conformément aux dispositions du Code de Commerce, les DMSE seront tenus de conserver un nombre d'actions de performance fixé par le Conseil d'administration lors de la décision d'attribution, jusqu'au terme de leur mandat. Ce nombre d'actions à conserver correspond à 20 % des actions qui seront acquises dans le cadre l'attribution de 2020.

Condition de présence

L'acquisition définitive des actions de performance est subordonnée à une condition de présence à la date d'acquisition définitive des actions de performance, telle que prévue pour l'ensemble des bénéficiaires, dont les deux DMSE, sauf exceptions prévues par le règlement du plan (notamment en cas de décès, invalidité, retraite).

Conformément aux dispositions du Code Afep-MEDEF le Conseil d'administration pourra décider, le cas échéant, de lever la condition de présence prorata temporis pour les deux DMSE (sauf en cas de révocation pour faute ou motif grave) à condition que cette décision soit rendue publique et justifiée. Les actions de performance ainsi maintenues resteront soumises aux règles des plans applicables, notamment en termes de calendrier et de conditions de performance.

L'éventualité du maintien des droits aux actions de performance en cas de départ avant la fin de la période prévue pour l'appréciation des critères de performance permet d'inciter les DMSE à inscrire leur action dans le long terme.

Autres dispositifs de rémunération pluriannuelle

Les DMSE ne bénéficient en 2020 d'aucun autre dispositif de rémunération long terme ou pluriannuelle.

Autres avantages et éléments de rémunération

Avantages en nature : les deux DMSE bénéficient d'une voiture de fonction, d'une enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé.

Les deux DMSE bénéficient des régimes de santé prévoyance de l'ensemble des salariés de FDJ SA.

Les deux DMSE ne perçoivent pas de rémunération au titre des mandats exercés en tant qu'Administrateurs au sein de la société ou des sociétés du Groupe.

Durée du mandat des DMSE – contrat de travail des mandataires sociaux

La durée des mandats des différents mandataires sociaux est indiquée au chapitre 12 du présent Document d'Enregistrement Universel.

En dehors des Administrateurs élus par les salariés et de l'Administrateur représentant des salariés actionnaires, aucun des mandataires sociaux n'est sous contrat de travail avec la société.

Les conditions de révocations des mandataires sociaux sont celles définies par la loi et les statuts, ceux-ci étant accessibles sur le site internet de la société.

Éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus à l'occasion de la cessation des fonctions des DMSE – engagements de retraite

Les DMSE ne bénéficient en 2020 d'aucun engagement de rémunération ou indemnités qui seraient dues en raison de la cessation des fonctions, quelle qu'en soit la cause, ni d'engagement de retraite supplémentaire.

Conformément aux recommandations Afep-MEDEF, en cas de cessation des DMSE de leurs fonctions, le montant de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice en cours pourra être déterminée au prorata du temps de présence sur l'exercice considéré, et ce en fonction du niveau de performance constaté et apprécié par le Conseil d'administration pour chacun des critères initialement retenu. Il est précisé qu'aucune rémunération variable ne sera versée en cas de révocation pour faute ou motif grave.

13.2

Éléments de rémunération et avantages de toutes natures versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019

13.2.1 Rémunérations et avantages versés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la société

13.2.1.1 Les tableaux ci-dessous présentent les rémunérations et les avantages de toute nature versés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs par la société ou par toute société du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019.

Tableau n°1 (Nomenclature AMF) - Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif

Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	324 878 €	387 069 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	Néant	Néant
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
TOTAL	324 878 €	387 069 €

Monsieur Charles Lantieri, Directeur général délégué	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	253 491 €	299 501 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	Néant	Néant
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
TOTAL	253 491 €	299 501 €

Tableau n°2 (Nomenclature AMF) - Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif

	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale				
Rémunération fixe	260 004 € bruts	260 004 € bruts	274 884 € bruts	274 884 € bruts
Rémunération variable annuelle*	60 000 € bruts	56 400 € bruts	66 581 € bruts	60 000 € bruts
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	40 000 € bruts	Néant
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	4 874 €	4 874 €	5 604 €	5 604 €
TOTAL	324 878 €	321 278 €	387 069 €	340 488 €

* Au titre de 2018, la rémunération variable de Madame Stéphane Pallez perçue en 2019 a représenté 22 % de la partie fixe, conformément à la délibération du Conseil d'administration du 28 février 2019.

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS

Éléments de rémunération et avantages de toutes natures versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019

Monsieur Charles Lantieri, Directeur général délégué	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	202 008 € bruts	202 008 € bruts	213 448 € bruts	213 448 € bruts
Rémunération variable annuelle*	47 000 € bruts	44 180 € bruts	51 578 € bruts	47 000 € bruts
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	30 000 € bruts	Néant
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	4 483 €	4 483 €	4 483 €	4 483 €
TOTAL	253 491 €	250 671 €	299 501 €	264 931 €

* Au titre de 2018, la rémunération variable de Monsieur Charles Lantieri perçue en 2019 a représenté 22 % de la partie fixe, conformément à la délibération du Conseil d'administration du 28 février 2019.

Tableau n°4 (Nomenclature AMF) - Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif

	Exercice 2019					
	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Madame Stéphane Pallez			Néant			
Monsieur Charles Lantieri			Néant			

Tableau n°5 (Nomenclature AMF) - Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif

	Exercice 2019		
	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Madame Stéphane Pallez		Néant	
Monsieur Charles Lantieri		Néant	

Tableau n°6 (Nomenclature AMF) - Actions de performance attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque mandataire social exécutif par l'émetteur

	Exercice 2019					
	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Madame Stéphane Pallez			Néant			
Monsieur Charles Lantieri			Néant			

Tableau n°7 (Nomenclature AMF) - Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

	Exercice 2019	
	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Madame Stéphane Pallez		Néant
Monsieur Charles Lantieri		Néant

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS

Éléments de rémunération et avantages de toutes natures versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019

Tableau n°8 (Nomenclature AMF) – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du Conseil d'administration				
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :				
Point de départ d'exercice des options				
Date d'expiration		Néant		
Prix de souscription ou d'achat				
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)				
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2019				
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques				
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice				

Tableau n°9 (Nomenclature AMF) – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Nombre total d'options attribuées/souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)		Néant	
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)			

Tableau n°10 (Nomenclature AMF) – Historique des attributions d'actions de performance

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du Conseil d'administration ou du directoire selon le cas				
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :				
Date d'acquisition des actions				
Date de fin de période de conservation		Néant		
Conditions de performance				
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019				
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques				
Actions de performance restantes en fin d'exercice				

Tableau n°11 (Nomenclature AMF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Dirigeants mandataires sociaux exécutifs								
Mme Stéphane Pallez Présidente directrice générale Date début mandat : 21 octobre 2014 Date fin mandat : 2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)		X		X			X	X
M. Charles Lantieri Directeur Général délégué Date début mandat : 6 juillet 2006 Date fin mandat : 2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)		X		X			X	X

13.2.1.2 Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale

Rémunération fixe pour l'exercice 2019 : 274 884 euros

Cette rémunération a été augmentée de 10 % par rapport à celle de l'exercice 2018, dans le cadre du renouvellement du mandat de Madame Stéphane Pallez. Elle n'avait pas été modifiée depuis novembre 2014, date de début de son premier mandat de Présidente directrice générale.

Rémunération variable au titre de l'exercice 2019 : 66 581 euros

La rémunération variable de Madame Stéphane Pallez au titre de l'exercice 2019 pouvait atteindre jusqu'à 60 000 euros (sur une base annuelle) jusqu'au 5 juin 2019 et 71 500 euros (sur une base annuelle) à compter du 5 juin 2019 ; la rémunération variable de Madame Stéphane Pallez représentant 25 % de sa rémunération fixe. La rémunération variable de Madame Pallez pouvait donc atteindre 66 581 euros en 2019.

La rémunération variable de Madame Stéphane Pallez était fonction de 4 critères (2 quantitatifs et 2 qualitatifs), totalisant 100 points :

- ◆ deux critères quantitatifs (pour 60 % de la rémunération variable) :
 - EBITDA 2019,
 - Mises numérisées et parts de marché de Parions Sport En Ligne

Pour chaque critère, le Conseil d'administration a défini un objectif cible, correspondant au montant inscrit au budget. Une formule permet de calculer le montant de la part variable due en prenant en compte, sur la base des états consolidés de l'exercice, le niveau effectivement atteint par rapport à l'objectif. En cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part variable est ajustée à la hausse dans la limite d'un maximum fixé pour chaque critère. En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la part variable correspondant à ce critère est égale à zéro ;

La performance ayant été supérieure à chacun des objectifs, ces critères ont été atteints à 120 % et ont conféré au total 60 points.

- ◆ deux critères qualitatifs (pour 40 % de la rémunération variable) :
 - Jeu Responsable : au vu des éléments quantitatifs et qualitatifs présentés, le Comité RSE et Jeu Responsable a conféré 9 points sur 10 au critère Jeu Responsable,
 - gouvernance : le Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations a constaté que ce critère était atteint à 100 % et a conféré 40 points.

Le Conseil d'administration a donc fixé le taux de réalisation à 109 % (donnant droit à 100 % de la part variable).

La société n'étant soumise aux dispositions des articles L.225-37-3 du Code de Commerce que depuis l'admission de ses actions sur le marché réglementé le 21 novembre 2019, la société n'a pas eu à utiliser la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable au cours de l'exercice 2019.

Rémunération variable pluriannuelle

Madame Stéphane Pallez n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2019.

Attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Madame Stéphane Pallez ne s'est vue attribuer aucune option de souscription ou d'achat d'actions au titre de l'exercice 2019.

Attributions gratuites d'actions

Madame Stéphane Pallez ne s'est vue attribuer gratuitement aucune action au titre de l'exercice 2019.

Rémunérations exceptionnelles

Le Conseil d'administration réuni le 12 février 2020, après avis positif du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, a décidé à l'unanimité d'attribuer à Madame Stéphane Pallez, en marque de reconnaissance pour la réussite de la privatisation par introduction en Bourse de FDJ, une prime exceptionnelle de 40 000 €.

Engagements correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction ou cessation des fonctions

La société n'a pris aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions de Madame Stéphane Pallez ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

Avantages en nature

Madame Stéphane Pallez a bénéficié de moyens de communication professionnels (téléphone, ordinateur portable) du service d'un chauffeur, d'une voiture de fonction représentant des avantages en nature d'un montant de 5 604 euros au titre de l'exercice 2019, ainsi que de la possibilité d'utiliser une enveloppe d'heures de conseils juridiques personnalisés à titre professionnel. Elle n'en a pas usé en 2019.

Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de FDJ

Les tableaux ci-dessus comprennent toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de la société au sens de l'article L. 233-16 du Code de Commerce.

Rémunération en qualité d'Administrateur

Madame Stéphane Pallez n'a perçu aucune rémunération en qualité d'Administrateur de la société au titre de l'exercice 2019.

Ratios entre les rémunérations

Ratio entre le niveau de la rémunération versée à Madame Stéphane Pallez et celui de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD, présents sur la durée de l'exercice, des sociétés FDJ et FDP autres que les mandataires sociaux :

Année	moyenne
2019	4,76
2018	4,68
2017	4,94
2016	4,87

Année 2015 non publiée car données indisponibles pour FDP.

Ratio entre le niveau de la rémunération versée à Madame Stéphane Pallez et celui de la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD, présents sur la durée de l'exercice, des sociétés FDJ et FDP autres que les mandataires sociaux :

Année	médiane
2019	5,41
2018	5,31
2017	5,61
2016	5,50

Année 2015 non publiée car données indisponibles pour FDP.

Manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de Commerce a été pris en compte

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

Respect de la politique de rémunération adoptée

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

Ecart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-37-2 du Code de Commerce

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

13.2.1.3 Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Charles Lantieri, Directeur Général Délégué**Rémunération fixe pour l'exercice 2019 : 213 448 euros⁽¹⁾**

Cette rémunération a été augmentée de 10 % par rapport à celle de l'exercice 2018, dans le cadre du renouvellement du mandat de Monsieur Charles Lantieri.

Rémunération variable au titre de l'exercice 2019 : 51 578 euros

La rémunération variable de Monsieur Charles Lantieri au titre de l'exercice 2019 pouvait atteindre jusqu'à 47 000 euros (sur une base annuelle) jusqu'au 5 juin 2019 et 55 500 euros (sur une base annuelle) à compter du 5 juin 2019 ; la rémunération variable de Monsieur Charles Lantieri représentant 25 % de sa rémunération fixe. La rémunération variable de Monsieur Lantieri pouvait donc atteindre 51 578 euros en 2019.

La rémunération variable de Monsieur Charles Lantieri était fonction des mêmes critères quantitatifs et qualitatifs que Madame Stéphane Pallez.

Le Conseil d'administration a décidé que le taux de réalisation de ces critères est le suivant : 109 % (donnant droit à 100 % de la part variable).

La société n'étant soumise aux dispositions des articles L.225-37-3 du Code de Commerce que depuis l'admission de ses actions sur le marché réglementé le 21 novembre 2019, la société n'a pas eu à utiliser la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable au cours de l'exercice 2019.

Rémunération variable pluriannuelle

Monsieur Charles Lantieri n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2019.

Attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Monsieur Charles Lantieri ne s'est vu attribuer aucune option de souscription ou d'achat d'actions au titre de l'exercice 2019.

Attributions gratuites d'actions

Monsieur Charles Lantieri ne s'est vu attribuer gratuitement aucune action au titre de l'exercice 2019.

Rémunérations exceptionnelles

Le Conseil d'administration réuni le 12 février 2020, après avis positif du CGNR, a décidé à l'unanimité d'attribuer à Monsieur Charles Lantieri, en marque de reconnaissance pour la réussite de la privatisation par introduction en Bourse de FDJ, une prime exceptionnelle de 30 000 €.

(1) Rémunération fixe de 222.000 euros bruts sur une base annuelle depuis le 5 juin 2019.

Engagements correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction ou cessation des fonctions

La société n'a pris aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions de Monsieur Charles Lantieri ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

Avantages en nature

Monsieur Charles Lantieri a bénéficié de moyens de communication professionnels (téléphone, ordinateur portable) et d'une voiture de fonction représentant des avantages en nature d'un montant de 4 488 euros au titre de l'exercice 2019, ainsi que de la possibilité d'utiliser une enveloppe d'heures de conseils juridiques personnalisés à titre professionnel. Il n'en a pas usé en 2019.

Rémunération en qualité d'Administrateur

Non applicable, Monsieur Charles Lantieri n'étant pas Administrateur de la société.

Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de FDJ

Les tableaux ci-dessus comprennent toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de la société au sens de l'article L. 233-16 du Code de Commerce.

Ratios entre les rémunérations

Ratio entre le niveau de la rémunération versée à Monsieur Charles Lantieri et celui de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD, présents sur la durée de l'exercice, des sociétés FDJ et FDP autres que les mandataires sociaux :

Année	moyenne
2019	3,71
2018	3,65
2017	3,86
2016	3,80

Année 2015 non publiée car données indisponibles pour FDP.

13.2.1.4 Autres informations

Evolution annuelle de la rémunération des performances de la société, de la rémunération versée de Mme Stéphane Pallez, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD présents sur la durée de l'exercice des sociétés FDJ et FDP, autres que les dirigeants, et des ratios mentionnés ci-dessus au cours des quatre exercices

En M€	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	1696	1762	1803	1956
Évolution base 100	100	104	106	115
EBITDA	301	316	319	346
Évolution base 100	100	105	106	115
En K€	2016	2017	2018	2019
Rémunération PDG	320	322	321	340
Évolution base 100	100	101	100	106
Rémunération moyenne des collaborateurs	66	65	69	72
Évolution base 100	100	98	105	109
Ratios d'équité moyen	4,87	4,94	4,68	4,76

Année 2015 non publiée car données indisponibles pour FDP.

Ratio entre le niveau de la rémunération versée à Monsieur Charles Lantieri et celui de la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD, présents sur la durée de l'exercice, des sociétés FDJ et FDP autres que les mandataires sociaux :

Année	médiane
2019	4,21
2018	4,14
2017	4,38
2016	4,30

Année 2015 non publiée car données indisponibles pour FDP.

Manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de Commerce a été pris en compte

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

Respect de la politique de rémunération adoptée

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

Ecart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-37-2 du Code de Commerce

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

13.2.2 Rémunérations et avantages versés aux autres mandataires sociaux de la société

Les tableaux ci-dessous présentent les rémunérations et les avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux non exécutifs par la société ou par toute société du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019.

Tableau n°3 (Nomenclature AMF) - Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs

Mandataires sociaux non exécutifs	Montants versés au titre de l'exercice 2018*	Montants versés au titre de l'exercice 2019**
Nom : Didier Trutt ⁽¹⁾		
Rémunération d'Administrateur	7 933 €	10 324 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Ghislaine Doukhan ⁽¹⁾		
Rémunération d'Administrateur	6 233 €	11 509 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Catherine Delmas-Comolli*** ⁽¹⁾		
Rémunération d'Administrateur	7 367 €	6 462 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Henri Serres*** ⁽¹⁾		
Rémunération d'Administrateur	11 333 €	10 439 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : UBFT		
Rémunération d'Administrateur	8 667 €	14 485 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : FNAME		
Rémunération d'Administrateur	4 000 €	9 222 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Marie-Ange Debon****		
Rémunération d'Administrateur	-	5 128 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Fabienne Dulac****		
Rémunération d'Administrateur	-	5 128 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Xavier Girre ⁽²⁾		
Rémunération d'Administrateur	-	10 256 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Corinne Lejbowicz****		
Rémunération d'Administrateur	-	5 128 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Philippe Pringuet****		
Rémunération d'Administrateur	-	7 692 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Mélanie Joder***		
Rémunération d'Administrateur	-	-
Autres Rémunérations	-	-

* Montants dus au titre de l'exercice 2018 versés en 2019 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

** Montants dus au titre de l'exercice 2019 qui seront versés en 2020 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

*** Administrateurs jusqu'au 21 novembre 2019.

**** Administrateurs depuis le 21 novembre 2019.

***** Représentant de l'APE Administrateur depuis le 3 septembre 2019.

***** Représentant de l'APE Administrateur jusqu'au 3 septembre 2019.

(1) Montant après réversion de 15 % à l'État.

(2) Montant après réversion de 100 % à l'État jusqu'au 21 novembre 2019.

(3) Montant tenant compte de la réversion de 100 % à l'État.

Mandataires sociaux non exécutifs	Montants versés au titre de l'exercice 2018*	Montants versés au titre de l'exercice 2019**
Nom : Agnès Lyon-Caen		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations		
Nom : Claire Videau***		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations		
Nom : Schwan Badirou-Gafari (3) *****		
Rémunération d'Administrateur	0 €	0 €
Autres rémunérations		
Nom : Michel Durand		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations		
Nom : Emmanuel Bossière (2) *****		
Rémunération d'Administrateur	-	0 €
Autres rémunérations		
Nom : Philippe Pirani		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations		
Nom : Xavier Lehongre***		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations		
TOTAL	45 533 €	95 773 €

* Montants dus au titre de l'exercice 2018 versés en 2019 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

** Montants dus au titre de l'exercice 2019 qui seront versés en 2020 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

*** Administrateurs jusqu'au 21 novembre 2019.

**** Administrateurs depuis le 21 novembre 2019.

***** Représentant de l'APE Administrateur depuis le 3 septembre 2019.

***** Représentant de l'APE Administrateur jusqu'au 3 septembre 2019.

(1) Montant après réversion de 15 % à l'État.

(2) Montant après réversion de 100 % à l'État jusqu'au 21 novembre 2019.

(3) Montant tenant compte de la réversion de 100 % à l'État.

Sur proposition du Conseil d'administration, l'assemblée générale du 2 février 2017 avait fixé à 100000 euros le montant global de l'enveloppe annuelle des jetons de présence à répartir par le conseil entre ses membres. Cette même enveloppe a été appliquée au titre de l'exercice 2018 et jusqu'au 21 novembre 2019.

Le Conseil d'administration du 4 juillet 2017 avait arrêté les règles de répartition de l'enveloppe annuelle en fonction de la présence des Administrateurs aux séances du conseil et à celle des comités du conseil. Ces règles ont été appliquées jusqu'au 21 novembre 2019.

Le Conseil d'administration du 12 février 2020, sur recommandation du CGNR, a décidé de maintenir pour 2019 les modalités de répartition de la rémunération (anciennement jetons de présence) des Administrateurs qui prévalent depuis 2017, à savoir.

a) Conformément à l'article 8 I de l'ordonnance n° 2014-948 applicable jusqu'au 21 novembre 2019 et conformément aux nouvelles dispositions statutaires en vigueur depuis le 22 novembre 2019, les Administrateurs éligibles à l'attribution d'une rémunération sont l'Administrateur représentant l'État et les Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires de la société, à l'exclusion (i) des Administrateurs élus par les salariés de la société et (ii) de la Présidente directrice générale, le Conseil ayant pris acte de sa renonciation à percevoir des jetons de présence (les « Administrateurs Éligibles »).

Chaque Administrateur Éligible est en droit de percevoir 1 jeton par réunion du Conseil d'administration et de chacun des comités du conseil dont il est membre.

L'attribution effective d'un jeton de présence à un Administrateur Éligible au titre d'une réunion du conseil ou d'un comité est conditionnée à sa présence physique ou à sa participation par conférence téléphonique.

Le Conseil a décidé toutefois que si le Conseil était convoqué 2 fois au cours d'une même journée, avant et après la tenue de l'assemblée générale des actionnaires de la société, les 2 séances du conseil ne donneront lieu à l'attribution que d'un seul jeton.

b) Chaque président de comité est en droit de percevoir 1 jeton supplémentaire par séance du comité dont il est président. En cas d'empêchement du président du comité, son jeton sera attribué à l'Administrateur désigné président de séance en lieu et place du président du comité.

Le nombre maximal de jetons que les Administrateurs Éligibles et les présidents de comités est en droit de percevoir en application des a) et b) ci-dessus, est calculé en prenant pour hypothèse que ceux-ci participent à toutes les réunions susvisées, constitue le nombre total de jetons de présence à attribuer au titre de l'année écoulée (le « Nombre Total Annuel de Jetons »).

La valeur unitaire par jeton est calculée en divisant le Montant de l'Enveloppe Annuelle par le Nombre Total Annuel de Jetons.

Les sommes dues aux Administrateurs Eligibles leur sont directement versées et/ou sont versées en tout ou partie au budget de l'État en application des dispositions des articles 5 et 6V de l'ordonnance n° 2014-948.

Après avoir pris note du nombre de réunions du Conseil d'administration et des comités au cours de l'exercice écoulé et étant rappelé que l'enveloppe de rémunération qui était de 100 000 euros (sur une base annuelle) jusqu'au 21 novembre 2019 est passée à 600 000 euros (sur une base annuelle) à compter du 21 novembre 2019, le Conseil d'administration :

- ◆ a fixé, pour la période jusqu'au 21 novembre 2019, à 152 le nombre de jetons attribuables d'une valeur de 584,80€ (soit 137 jetons attribués compte tenu de l'assiduité) ;
- ◆ a fixé, pour la période à compter du 21 novembre 2019, à 26 le nombre de jetons attribuables d'une valeur de 2 564,10€ (soit 25 jetons attribués compte tenu de l'assiduité) ;
- ◆ a adopté la répartition de l'enveloppe de rémunération des Administrateurs suivante :

La Présidente directrice générale ne perçoit pas de rémunération d'Administratrice au titre de sa participation au Conseil d'administration.

L'Administrateur représentant l'État et les Administrateurs du secteur public nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État, respectivement Monsieur Xavier Girre (jusqu'au 21 novembre 2019) et Madame Mélanie Joder, n'ont perçu, personnellement, aucune rémunération de la part de la société au titre de leur mandat. Les Administrateurs du secteur privé nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État, respectivement Monsieur Didier Trutt, Madame Ghislaine Doukhan, Madame Catherine Delmas-Comolli et Monsieur Henri Serres, ont perçu 85 % du montant des jetons de présence correspondant à leurs mandats en vertu de l'arrêté du 5 janvier 2018 pris en application de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital (cf. tableau ci-dessous). Il est précisé que le solde du montant des jetons de présence correspondant à ces mandats est versé directement au Trésor Public en application de la réglementation.

Les Administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'administration de la société n'ont perçu aucune rémunération de la part de la société au titre de leur mandat d'Administrateur. Il s'agit de Madame Claire Videau (jusqu'au 13 décembre 2019), Monsieur Michel Durand (jusqu'au 13 décembre 2019), Monsieur Philippe Pirani (réélu le 13 décembre 2019), Monsieur Xavier Lehongre (jusqu'au 13 décembre 2019) et Madame Agnès Lyon-Caen (réélue le 13 décembre 2019).

Les Administrateurs non exécutifs n'ont perçu aucune autre rémunération de la société au titre de leur fonction d'Administrateur ou d'une société faisant partie de son périmètre de consolidation :

- ◆ aucune rémunération exceptionnelle ;
- ◆ aucune option de souscription ou d'achat d'actions ;
- ◆ aucune attribution d'actions gratuites ;
- ◆ aucun avantage en nature.

Aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers n'ont été pris au profit des Administrateurs.

Manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de Commerce a été pris en compte

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

Respect de la politique de rémunération adoptée

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

Ecart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-37-2 du Code de Commerce

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

13.3

Sommes provisionnées par la société aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des mandataires sociaux

Non applicable.

14

Fonctionnement des organes d'administration et de direction

14.1 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	192
14.2 Absence de contrats de service	195
14.3 Fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise	196
14.4 Régime de gouvernement d'entreprise	200
14.5 Afep-MEDEF Contrôle interne	200

14.1

Fonctionnement des organes d'administration et de direction

14.1.1 Conseil d'administration

À compter de l'introduction en Bourse de la société, le Conseil d'administration de la société a été complètement refondu et ce afin d'être en conformité avec les règles applicables aux sociétés cotées, et avec les dispositions du Code Afep-MEDEF.

Compétences

Conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'administration adopté dans sa nouvelle version le 28 novembre 2019, les compétences du Conseil d'administration de la société sont décrites comme suit :

- ◆ le Conseil d'administration s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités ;
- ◆ il détermine les orientations stratégiques, examine et décide les opérations importantes après étude par le Comité Stratégique et les comités ad hoc le cas échéant ;
- ◆ il nomme et révoque les dirigeants mandataires sociaux, fixe leur rémunération, choisit le mode d'organisation de sa gouvernance, contrôle la gestion, veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, arrête les comptes annuels, les comptes consolidés et établit le rapport de gestion, le rapport de gestion consolidé et les documents de gestion prévisionnelle.

En particulier, doivent être examinés par le Conseil d'administration, après étude le cas échéant par le ou les comité(s) compétent(s) :

- ◆ le budget annuel comportant le programme des jeux et les plans financiers pluriannuels associés aux orientations stratégiques ;
- ◆ le plan stratégique pluriannuel.

Conformément au Code Afep-MEDEF, le Conseil d'administration :

- ◆ est informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale ;
- ◆ examine, régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence ;
- ◆ s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet ;

- ◆ s'assure que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- ◆ veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur ses perspectives à long terme ;
- ◆ veille au respect des stipulations du Code Afep-MEDEF lorsqu'est envisagée une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices ;
- ◆ sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Limitation aux pouvoirs de la Direction Générale

En application de l'article L. 225-56 du Code de Commerce, la Présidente directrice générale dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Elle exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Elle représente la société dans ses rapports avec les tiers.

L'article 1.2 du Règlement Intérieur du Conseil d'administration de la société fixe les règles de limitation de pouvoirs de la Présidente directrice générale, en définissant les seuils à partir desquels l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour certaines décisions est requise. Les décisions concernées sont les suivantes :

- ◆ emprunts à long terme lorsque leur montant excède 80 M€ ;
- ◆ opérations directes ou indirectes d'acquisition, de prise, de cession ou d'extension de participation dans toute société ou entité qui représentent une exposition financière pour la société supérieure à 35 M€ (y compris l'impact sur la dette consolidée du Groupe et les engagements financiers hors bilan) ;
- ◆ investissement ou désinvestissement, hors budget, quelle que soit leur nature, dont le montant unitaire excède 35 M€ ;
- ◆ toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée.

Procédure d'évaluation des conventions courantes

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-39 du Code de Commerce et à la recommandation AMF DOC-2012-05, le Conseil d'administration du 12 mars a approuvé une charte interne portant sur les procédures d'identification des conventions réglementées et d'évaluation des conventions courantes (la « Charte »). Elle est disponible sur le site internet de la société.

La procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions est décrite ci-dessous :

(i) un compte rendu des différentes catégories de conventions considérées comme courantes et conclues à des conditions normales en vigueur au cours de l'exercice clos, établi par la Direction juridique en collaboration avec la Direction financière, doit être transmis au Comité d'Audit au plus tard 5 jours avant la réunion du Comité d'Audit appelé à statuer sur les comptes de l'exercice clos. Le comité rend compte de sa revue au Conseil d'administration statuant sur les comptes de l'exercice clos.

Par dérogation, pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, ce compte rendu est transmis au plus tard 5 jours avant le Comité d'Audit qui se réunira avant le Conseil d'administration appelé à statuer sur les comptes semestriels ;

(ii) ce compte rendu précise :

- a. les critères retenus pour qualifier de conventions courantes conclues à des conditions normales chacune des catégories de conventions concernées ;
- b. les critères retenus pour qualifier les conditions financières de conditions normales, avec indication le cas échéant de comparatifs de marché ;
- c. les catégories de personnes intéressées si ceci est susceptible d'avoir des conséquences sur l'appréciation du caractère courant ou des conditions normales de la convention ;

(iii) ce compte rendu contient le cas échéant des recommandations visant à modifier un ou plusieurs des critères visés au paragraphe (ii) ci-dessus.

Le compte rendu est ensuite transmis, avec les recommandations du Comité d'Audit, au Conseil d'administration.

Si une personne est directement ou indirectement intéressée à l'une des catégories de conventions, elle ne participe pas à l'évaluation (ni en Comité d'Audit, ni en Conseil d'administration).

Le Conseil d'administration est appelé à confirmer que les différentes catégories de conventions courantes et conclues à des conditions normales qui lui sont soumises respectaient bien, à la date de leur conclusion, les caractéristiques de conventions courantes conclues à des conditions normales. Il peut également décider de modifier les critères de classification et, le cas échéant, réexaminer les conventions qui, au moment de leur révision, ne répondraient pas ou plus aux nouveaux critères retenus.

Information

Information du Conseil d'administration (article 1.3 du Règlement Intérieur)

La Présidente inscrit à l'ordre du jour du Conseil d'administration :

- ◆ au moins une fois par an, une revue de la mise en œuvre de la stratégie de la société et du Groupe ;
- ◆ au moins une fois par an, une revue de la trésorerie, de la situation de liquidité ainsi que des engagements de FDJ et du Groupe ;
- ◆ une revue de performance des filiales de la société à l'occasion de la présentation des comptes annuels et semestriels ;
- ◆ les rapports établis annuellement hors états financiers ;
- ◆ la politique commerciale ;
- ◆ la politique mise en œuvre en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs et de favoriser une pratique raisonnable du jeu ;
- ◆ la politique mise en œuvre en matière de lutte contre la fraude et contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;
- ◆ la politique de gestion des ressources humaines, dont notamment la politique de rémunération au sein du Groupe ;
- ◆ le suivi du respect des obligations mises à la charge de la société par le cahier des charges fixé par le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société (ci-après le « décret Contrôle Étroit »). Celui-ci comprend principalement :
 - une obligation de proposer un ensemble de jeux et de paris attractifs visant à détourner les joueurs de l'offre illégale. La société doit assurer aux joueurs, sur l'ensemble du territoire de France métropolitaine et des collectivités de l'article 73 de la Constitution, l'accès à l'intégralité des jeux de loterie et de paris sportifs qu'elle est autorisée à exploiter,
 - une obligation de réaliser des enquêtes afin d'apprécier la concentration du jeu et les pratiques des joueurs,
 - une obligation de limiter la part du chiffre d'affaires de la société ou de ses mises résultant de ses joueurs ayant les pratiques les plus intensives, dans des conditions définies par le Ministre chargé du Budget, afin de contribuer à la maîtrise de la consommation de jeux d'argent et de hasard,
 - une obligation de mettre en œuvre une politique d'écoute et de mesurer la satisfaction des détaillants,
 - une obligation de mesurer la satisfaction des joueurs et de publier des baromètres qualitatifs réguliers,
 - une obligation d'organiser, au minimum une fois par an, des réunions avec l'ensemble des parties prenantes, autour des enjeux de prévention du jeu excessif, prévention du jeu des mineurs, accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité et participation du réseau de détaillants aux actions en matière de Jeu Responsable,

- une obligation d'obtenir l'approbation du Ministre chargé du Budget pour le lancement de jeux dédiés au patrimoine, avant de présenter une demande d'autorisation de jeu auprès de l'ANJ,
- une obligation de souscrire les assurances nécessaires à une couverture adéquate des risques de contrepartie relatifs aux jeux sous droits exclusifs exploités par la société,
- une obligation de poursuivre l'action de la société pour maîtriser l'impact environnemental de ses activités relatives aux jeux sous droits exclusifs, et de limiter l'impact carbone de ses technologies de l'information,
- une obligation d'établir chaque année un rapport sur l'exécution du cahier des charges, adressé aux Ministres chargés du Budget et de l'Economie, avec copie à l'ANJ.

Le suivi du budget, la situation financière et les indicateurs de performance font l'objet d'un reporting commenté au minimum lors des réunions du Conseil d'administration consacrées aux comptes annuels, aux documents de gestion prévisionnelle et au budget.

Information régulière

Le Conseil d'administration de la société est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la société. Il peut également avoir connaissance à tout moment, y compris dans l'intervalle qui sépare les réunions portant sur l'examen des comptes, de toute évolution significative de la situation financière et de la situation des liquidités ainsi que des engagements de la société.

Afin d'accompagner leur réflexion, les membres du Conseil d'administration sont destinataires de toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière.

Inversement, les Administrateurs ont le devoir de demander l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ainsi, si un Administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de le dire au Conseil, afin d'obtenir l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

Les Administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la société, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.

Évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique aussi une revue des comités du Conseil d'administration, et en particulier du Comité d'Audit et des Risques).

Le Conseil d'administration réfléchit à l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein et s'interroge périodiquement sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement.

L'évaluation vise trois objectifs :

- ◆ faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration ;
- ◆ vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- ◆ apprécier la contribution effective de chaque Administrateur aux travaux du Conseil d'administration.

L'évaluation est effectuée selon les modalités suivantes :

- ◆ une fois par an, le Conseil d'administration débat de son fonctionnement ;
- ◆ une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle est mise en œuvre sous la direction du Comité des Nominations et des Rémunérations avec l'aide d'un consultant extérieur et de l'Administrateur Référent s'il en a été désigné un ;
- ◆ les actionnaires sont informés chaque année dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

Bilan de l'activité du Conseil d'administration

En 2019, le Conseil d'administration s'est réuni douze fois avec un taux de présence, effective ou par télécommunication, de 89 % de ses membres.

L'activité du Conseil s'est développée autour des points suivants :

- ◆ suivi de la gestion courante du Groupe :
 - l'examen des rapports trimestriels d'activité, des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels en présence des commissaires aux comptes,
 - l'examen régulier de la situation financière du Groupe, et plus particulièrement de la stratégie de financement et de croissance externe,
 - le suivi des risques et des dispositifs de prévention comportant l'examen plus approfondi de certains risques sur la base des travaux du Comité d'Audit et du Comité Développement Durable,
 - l'examen des documents sociaux : bilan social et documents de gestion prévisionnelle,
 - Politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale,
 - la préparation de l'assemblée générale annuelle (ordre du jour, projets de résolution, rapport annuel de gestion et autres rapports ou sections figurant dans le rapport financier annuel émanant du Conseil d'administration ou approuvés par lui) ;

Préparation de la privatisation par introduction en Bourse

- validation de la convention avec l'État,
- financement de la contrepartie de l'octroi des droits exclusifs,
- mise en œuvre de l'offre réservée aux salariés,
- composition de la gouvernance après l'introduction en Bourse et préparation de l'assemblée générale ad hoc.

14.1.2 Direction Générale

La Présidente directrice générale et le Directeur général délégué sont assistés de deux organes de direction :

- ◆ un Comité de Pilotage de l'Activité (CPA) qui pilote l'activité et vérifie la bonne exécution de la stratégie. Il est composé de :
 - Stéphane Pallez, Présidente directrice générale,
 - Charles Lantieri, Directeur général délégué, Président de FDP et Président de La Fondation d'entreprise FDJ®,
 - Patrick Buffard, Directeur général adjoint, en charge du Commercial, de la Business Unit Sport, des Médias, de la Production TV et de l'Événementiel,
 - Pascal Chaffard, Directeur général adjoint, en charge des Finances, de la Performance et de la Stratégie,
 - Xavier Étienne, Directeur général adjoint, en charge de la Technologie et de l'International,
 - Cécile Lagé, Directrice générale adjointe, en charge de la Business Unit Loterie, de l'Acceleration Business Unit Divertissement et de la Direction Clients.

En sus des membres ci-dessous listés, le CPA comprend en son sein 3 invités permanents qui sont :

- Raphaële Rabatel, Directrice Communication & RSE ;
- Raphaël Botbol, Directeur de la Stratégie et du Corporate Développement ;
- Nadia Faure, Secrétaire du CPA, Directrice de Cabinet de la Présidente directrice générale.
- ◆ un Comité de Direction Groupe (CDG) qui partage les priorités stratégiques et les objectifs opérationnels et assure le pilotage des fonctions corporate et leur articulation avec les Business Units. Outre les membres du CPA, il est composé des personnes suivantes :
 - Pierre-Marie Argouarc'h, Directeur, en charge de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation,
 - Valérie Berche, Directrice, en charge de l'Audit, des Risques, du Contrôle, de la Qualité et de l'Éthique,
 - Raphaël Botbol, Directeur, en charge de la Stratégie, de l'Innovation et du M&A, et de l'Accélération Business Unit Paiement et Services,
 - Richard Courtois, Directeur, en charge de la Business Unit Paris Sportifs,
 - Marion Hugé, Directrice, en charge de la Régulation et des affaires publiques,
 - Philippe Lemaire, Directeur, en charge de la Sécurité,
 - Sophie Metras, Directrice Clients,
 - Élisabeth Monégier du Sorbier, Directrice, en charge du Juridique,
 - Yovan Obrenovitch, Directeur, en charge des Systèmes d'Information,
 - Vincent Perrotin, Directeur, en charge de la RSE Groupe,
 - Raphaële Rabatel, Directrice Communication & RSE.

14.2

Absence de contrats de service

À la connaissance de la société, il n'existe pas de contrats de services liant les membres du Conseil d'administration ou les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la société à la société ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

14.3

Fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise

Conformément au Règlement Intérieur, le Conseil d'administration peut constituer en son sein des comités spécialisés. Leur mission est de préparer les travaux du Conseil d'administration et de favoriser la qualité des débats qui s'y tiennent. Le Président peut proposer au Conseil d'administration la création de tout comité qu'il estime utile à la bonne marche de la société.

Les comités dont la création est décidée par le Conseil d'administration préparent, par un travail technique approfondi, les décisions de ce dernier. Ils agissent sous son autorité. Sous réserve des dispositions légales, ils n'ont pas de responsabilité et de pouvoir de décision propres et leurs membres ne voient pas leur responsabilité accrue par rapport à celle qu'ils ont en tant qu'Administrateurs.

Dans son domaine de compétence, chaque comité formule des propositions, des recommandations ou des avis selon le cas, destinés au Conseil d'administration. À ces fins, il peut décider avec l'aval du Président du Conseil d'administration de faire procéder à toute étude ou expertise externe susceptible d'éclairer les délibérations du Conseil d'administration, dont le coût éventuel est pris en charge par la société. Un devis est demandé par le comité aux experts sollicités et est soumis pour accord préalable au Conseil d'administration.

Nomination des membres d'un comité et durée des fonctions

Chaque comité doit être composé d'Administrateurs compétents dans le domaine du comité. Les membres du comité ne peuvent pas se faire représenter.

Le Conseil d'administration désigne les membres puis le Président de chaque comité.

La durée du mandat des membres d'un comité est fixée par le Conseil d'administration dans la limite de la durée de leur mandat d'Administrateur de la société.

Règles de fonctionnement communes

Chaque comité se réunit aussi souvent que nécessaire, sur convocation de son Président ou à la demande du Conseil d'administration ou de son Président. L'ordre du jour des séances du comité est fixé par son Président.

Le comité se réunit avant le Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'une ou plusieurs questions entrant dans les missions du comité, sauf cas d'urgence motivée.

La convocation est faite par tous moyens, même verbalement.

Le comité peut se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou tous autres moyens de télécommunication permettant l'identification de ses membres.

Un comité ne peut valablement se réunir que si la moitié de ses membres au moins est présente. En cas d'absence du Président, il est présidé par un membre élu par les membres présents.

Le Président du comité ou un membre désigné par lui fait rapport au Conseil d'administration des travaux du comité.

Le comité peut convier à ses réunions les dirigeants de la société et les commissaires aux comptes ; il peut les entendre séparément. Il peut entendre d'autres personnes, internes ou externes à la société.

Chaque comité peut proposer au Conseil d'administration de se saisir de l'examen de sujets relevant de sa compétence.

Chaque comité désigne son secrétaire qui peut être un membre du personnel de la société. Le secrétaire du comité prépare les réunions et établit les comptes rendus des travaux du comité. Ces comptes rendus sont suffisamment détaillés, sans avoir vocation à être exhaustifs. Ils sont soumis pour accord aux membres du comité et, après validation formelle par le Président du comité, ils sont communiqués à tous les membres du Conseil d'administration qui en font la demande.

Comités constitués par le Conseil

Le Règlement Intérieur prévoit 3 comités, dont les règlements figurent ci-après :

- ◆ le Comité d'Audit et des Risques ;
- ◆ le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations ;
- ◆ le Comité Responsabilité Sociétale d'Entreprise et Jeu Responsable.

La composition de ces comités a été fixée par le Conseil d'administration de la société en date du 28 novembre 2019.

14.3.1 Le Comité d'Audit et des Risques ⁽¹⁾

Le Comité d'Audit et des Risques assiste le Conseil d'administration en ce qui concerne l'analyse des comptes et des informations financières, la politique de gestion des risques majeurs, le contrôle interne.

Composition

Les membres du Comité d'Audit et des Risques doivent avoir une compétence financière ou comptable.

Le Comité d'Audit et des Risques est composé d'au moins quatre Administrateurs. La part des Administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit et des Risques doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La nomination ou la reconduction du Président du Comité d'Audit et des Risques, proposée par le Comité des Nominations et des Rémunérations, fait l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil d'administration.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le Comité d'Audit et des Risques est composé des membres suivants :

Président **Xavier Girre (Administrateur indépendant)**

Membres	Charles Sarrazin (Administrateur représentant l'État)
	Ghislaine Doukhan (Administratrice nommée par l'État)
	Corinne Lejbowicz (Administratrice indépendante)
	Pierre Pringuet (Administrateur indépendant, Président du CGNR)
	Agnès Lyon-Caen (Administratrice représentant les salariés)

Le Commissaire du Gouvernement siège au Comité d'Audit et des Risques avec voix consultative.

Pour les compétences spécifiques des membres dudit comité, cf. chapitre « 14.1.1 Conseil d'administration ».

Sur l'année 2019, le taux de participation dudit comité s'élève à 91,25 %.

Attributions

En dehors de ses attributions légales, le Comité d'Audit et des Risques assure les missions suivantes :

- ◆ procéder à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au Conseil d'administration dont notamment les comptes semestriels et annuels (sociaux et consolidés), les comptes prévisionnels et les budgets, les plans pluriannuels, le rapport de gestion et ses annexes ;
- ◆ suivre le processus d'élaboration de l'information financière et examiner la qualité et la fiabilité de l'information financière produite par la société ;
- ◆ examiner la politique et les éléments de communication financière de la société ;
- ◆ examiner la pertinence et la permanence des normes et méthodes comptables ainsi que des options de clôture des comptes de l'exercice ; étudier toute proposition de modification significative de ces normes et méthodes avant leur mise en œuvre ;

- ◆ examiner la politique globale de maîtrise des risques sur la base d'une cartographie des risques ; à ce titre, le comité examine les principaux risques financiers ou toute autre question de nature à déboucher sur des risques, engagements ou menaces significatifs ;
- ◆ examiner, dans le cadre de l'examen des comptes, les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;
- ◆ examiner la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;
- ◆ examiner l'évolution des systèmes de contrôle interne ; examiner les comptes rendus d'activité et les conclusions des rapports d'audit interne, et les suites qui y ont été données par la société ; donner son avis sur les programmes annuels de l'audit interne ;
- ◆ superviser la procédure de désignation ou de renouvellement par mise en concurrence des commissaires aux comptes et émettre un avis sur le choix desdits commissaires, ainsi que sur leur programme de travail, leurs honoraires et la qualité de leur travail ;
- ◆ examiner périodiquement l'état des interventions des commissaires aux comptes ainsi que leurs recommandations ;
- ◆ examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Le Comité d'Audit et des Risques peut par ailleurs être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le Conseil d'administration ; il peut en outre suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Au moins une fois par an, une réunion du Comité d'Audit et des Risques se tient hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Fonctionnement

Le Comité d'Audit et des Risques se réunit au moins trois fois par an.

Les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants.

Le comité entend les commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Il entend également annuellement les Directeurs Financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

Le Comité d'Audit et des Risques s'est réunie 9 fois en 2019 dont les 8 premières fois sous son ancienne forme de Comité d'Audit.

Ce comité a traité notamment des points suivants :

- ◆ points sur les projets d'acquisition ;
- ◆ trajectoire financière 2025 ;
- ◆ démarche de performance et performance commerciale pour l'avenir ;
- ◆ comptes au 30 juin 2019 ;

(1) Nouvelle dénomination à compter du 21 novembre 2019 (auparavant Comité d'Audit).

- ◆ documents de gestion prévisionnelle ;
- ◆ programme des commissaires aux comptes ;
- ◆ point sur la gestion de l'allocation d'actifs et prévision 2020 ;
- ◆ suivi des investissements dans les fonds d'innovation ;
- ◆ présentation des travaux intérimaires des commissaires aux comptes pour la clôture de l'exercice 2019 ;
- ◆ budget 2020 ;
- ◆ présentation de la cartographie 2019 des risques Groupe ;
- ◆ synthèse des travaux 2018 et programme des travaux 2019 de la Direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique ;
- ◆ point sur la stratégie d'investissement ;
- ◆ point sur le projet d'introduction en bourse de la société
- ◆ examen des projets de comptes, de rapport de gestion et de rapport sur le gouvernement d'entreprise relatifs à l'exercice 2018 ;
- ◆ rapport intégré 2018 ;
- ◆ bilan de la trésorerie 2018.

14.3.2 Le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations ⁽¹⁾

Composition

Le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations est composé d'au moins quatre Administrateurs. Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'Administrateurs Indépendants. Le président du comité doit être indépendant et un Administrateur représentant les salariés doit en être membre.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations est composé des membres suivants :

Président Pierre Pringuet (Administrateur indépendant)

Membres	Charles Sarrazin (Représentant de l'État)
	Marie-Ange Debon en tant que Présidente du comité RSE et JR (Administratrice indépendante)
	Agnès Lyon-Caen (Administratrice représentant les salariés)

Le Commissaire du Gouvernement siège au Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations avec voix consultative.

Pour les compétences spécifiques des membres dudit comité, cf. chapitre « 14.1.1 Conseil d'administration ».

Sur l'année 2019, le taux de fréquence dudit comité s'élève à 100 %.

Attributions

- ◆ S'agissant de la sélection des nouveaux Administrateurs :

Le comité a la charge de faire des propositions au Conseil d'administration après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil d'administration : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc.

En particulier, il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers.

- ◆ S'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux :

Le Comité des Nominations établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

- ◆ S'agissant de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux :

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a la charge d'étudier et de proposer au Conseil d'administration l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux. Il émet également une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération allouée aux Administrateurs.

Par ailleurs, le comité est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. À cette occasion, le comité associe à ses travaux les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le comité est enfin informé, par le Président, des nominations concernant la Direction Générale.

Fonctionnement

Lors de la présentation du compte rendu des travaux du Comité des Nominations et des Rémunérations, il est nécessaire que le Conseil d'administration délibère sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

Ce comité s'est réuni 3 fois sur 2019 sous son ancienne forme.

Ce comité a traité notamment des points suivants :

- ◆ réévaluation de la rémunération fixe et du montant maximum de rémunération variable de la Présidente directrice générale et du Directeur Général Délégué ;
- ◆ rémunération de la Présidente directrice générale et du Directeur Général Délégué dans le cadre du renouvellement de leur mandat et à effet au 5 juin 2019.

(1) Nouvelle dénomination à compter du 21 novembre 2019 (auparavant Comité des Nominations et des Rémunérations).

14.3.3 Le Comité de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise et Jeu Responsable ⁽¹⁾

Composition

Le Comité RSE et Jeu Responsable est composé d'au moins quatre Administrateurs. Il doit comprendre au moins un Administrateur indépendant.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le Comité RSE et Jeu Responsable est composé des membres suivants :

Président Marie-Ange Debon (Administratrice indépendante)

Membres	Fabienne Dulac (Administratrice indépendante)
	Philippe Pirani (Administrateur représentant les salariés)
	Olivier Roussel (Administrateur nommé par l'assemblée générale)
	Didier Trutt (Administrateur proposé par l'État)

Le Commissaire du Gouvernement siège au Comité RSE et Jeu Responsable avec voix consultative.

Pour les compétences spécifiques des membres dudit comité, cf. chapitre « 14.1.1 Conseil d'administration ».

Attributions

Le Comité RSE et Jeu Responsable assure les missions suivantes :

- ◆ s'assurer de la promotion par le Groupe d'un modèle de Jeu Responsable qui promeut auprès du grand public une pratique modérée et encadrée du jeu d'argent et de hasard, de la conception des jeux à leur mise en vente ;
- ◆ examiner la politique en matière de RSE et, plus largement, traiter d'enjeux essentiels pour le modèle d'entreprise ;
- ◆ examiner l'articulation entre les démarches engagées ; et
 - la démarche stratégique d'entreprise,
 - les processus de management de l'entreprise,
 - la mise en valeur des actifs essentiels de l'entreprise ;
- ◆ accompagner les actions et l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise ;
- ◆ se prononcer sur le plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs et de favoriser une pratique raisonnable du jeu ;
- ◆ se prononcer sur le plan d'action en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment transmis chaque année avant le 31 janvier à l'ANJ.

Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Il peut par ailleurs être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le Conseil d'administration. Il peut en outre suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Fonctionnement

Le Comité RSE et Jeu Responsable se réunit au moins deux fois par an.

Sur l'année 2019, le taux de fréquence dudit comité s'élève à 100 %.

Le comité sous son ancienne forme (Comité Développement Durable) s'est réuni deux fois lors de l'année 2019.

Ce comité a traité notamment des points suivants :

- ◆ présentation du programme RSE : bilan 2018 et priorités 2019 ;
- ◆ focus politique environnementale ;
- ◆ point sur la déclaration de performance extra-financière ;
- ◆ rémunération variable des mandataires sociaux (objectifs RSE) ;
- ◆ lutte anti-blanchiment : bilan 2018 ;
- ◆ proposition d'objectifs RSE 2020 des mandataires sociaux ;
- ◆ politique de la société en matière de diversité (dont égalité professionnelle et salariale) ;
- ◆ point sur la politique d'intégrité ;
- ◆ plan d'actions Jeu Responsable : bilan 2019 et perspectives 2020.

14.3.4 Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique s'est réuni une fois lors de l'année 2019, ce dernier n'existant plus au jour de l'introduction en Bourse de la société.

Ce comité a traité notamment des points suivants :

- ◆ mise à jour du plan stratégique ;
- ◆ mise à jour de la stratégie des Systèmes d'Information.

Le Comité Stratégique n'existe plus en tant que tel depuis l'adoption des nouveaux statuts le 4 novembre 2019. Néanmoins, au minimum une fois par an, le Conseil d'administration se réunit, sous la présidence de la Présidente directrice générale, en séminaire stratégique en vue de statuer sur les grandes orientations stratégiques de la société. En particulier, ce séminaire a pour objet de :

- ◆ discuter du plan stratégique pluriannuel et d'examiner le suivi de sa mise en œuvre ;
- ◆ étudier les problèmes et faits importants susceptibles d'avoir un impact sur le plan stratégique ;
- ◆ étudier les projets liés au développement du Groupe, le suivi de l'évolution des partenariats industriels, les projets d'accords stratégiques et l'évolution de l'environnement concurrentiel et du positionnement du Groupe ;
- ◆ formuler à la Présidente directrice générale toute recommandation qu'il juge utile.

(1) Nouvelle dénomination à compter du 21 novembre 2019 (auparavant Comité Développement Durable).

14.4

Régime de gouvernement d'entreprise

À compter de l'admission de ses actions sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, la société s'est référée aux recommandations du Code Afep-MEDEF, en particulier dans le cadre de l'élaboration du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L. 225-37 du Code de Commerce.

Le Code Afep-MEDEF auquel la société se réfère peut-être consulté sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.medef.com>. La société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce Code.

La société se conforme à l'ensemble des recommandations du Code Afep-MEDEF à l'exception des points suivants :

Article du Code Afep-MEDEF	Recommandations Afep-MEDEF	Pratique de la société	Explications
Article 9.3	La part des Administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des Administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les Administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.	Le Conseil d'administration compte aujourd'hui 5 membres indépendants soit une proportion de 45,4 % sur les 11 Administrateurs pris en compte pour établir ce calcul (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires).	Il sera proposé, à l'assemblée générale annuelle 2020 de nommer un nouvel Administrateur et l'Administrateur représentant les salariés actionnaires. Conformément à la délibération du Conseil d'administration du 12 mars 2020 statuant sur recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et de Rémunération, le nouvel Administrateur sera indépendant. Avec 6 membres indépendants sur les 12 Administrateurs pris en compte pour établir ce calcul, la moitié des membres du Conseil d'administration sera indépendante à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle du 18 juin 2020.
Article 16.1	La part des Administrateurs indépendants au sein du Comité d'Audit doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.	Le Comité d'Audit et des Risques est aujourd'hui composé de 6 membres dont 3 Administrateurs indépendants, 1 Administrateur représentant les salariés un Administrateur nommé sur proposition de l'État et le représentant de l'Etat, soit une proportion de 50 % de membres indépendants.	À compter de l'assemblée générale annuelle 2020, un nouvel Administrateur indépendant sera nommé, Predica représenté par Madame Debrus, et rejoindra le Comité d'Audit et des Risques portant ainsi la proportion d'Administrateurs indépendants à 57%. Il est également prévu qu'un nouvel Administrateur indépendant puisse entrer au Conseil d'administration et devenir membre du Comité d'Audit et des Risques mais son recrutement a pris du retard et ne pourra pas être proposé à la prochaine assemblée générale annuelle. Il fera sans doute son entrée au Conseil d'administration et au Comité d'Audit et des Risques en tant que censeur en attendant l'assemblée générale annuelle de 2021.
Article 25.3.3.	Concernant l'attribution d'options d'achats et actions de performance, il est notamment recommandé d'éviter une trop forte concentration de l'attribution sur les dirigeants mandataires sociaux. Il appartiendra aux conseils, en fonction de la situation de chaque société (taille de la société, secteur d'activité, champ d'attribution plus ou moins large, nombre de dirigeants...), de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux	Les résolutions 24 et 25 de l'assemblée générale des actionnaires de la société en date du 4 novembre 2019 statuant sur l'attribution de ces options, ne mentionnent pas de pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux.	Ces résolutions ont été adoptées avant l'introduction en Bourse de la société, à un moment où le plan d'intéressement des dirigeants n'avait pas été arrêté.

14.5

Afep-MEDEF Contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre au sein du Groupe est détaillé au paragraphe 3.6 « Gestion des risques » du Document d'Enregistrement Universel.

Par ailleurs, conformément au décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet

2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, FDJ est tenue d'établir une déclaration de performance extra-financière, qui fait l'objet d'un rapport par un organisme indépendant. Ce rapport figure en Annexe 6 du Document d'Enregistrement Universel.

Salariés et politique de gestion des ressources humaines

15.1 Politique sociale : un pilier de la RSE au cœur de l'ambition stratégique du Groupe	202
15.2 Information sociale	204
15.3 Options de souscription et d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions	215
15.4 Intéressement du personnel	216

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

La Direction de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation (DECT) s'investit dans tous les domaines qui contribuent à la réussite et à la performance durable du Groupe, notamment en se comparant avec des entreprises de même taille et en utilisant les ressources mises à sa disposition pour développer :

- ◆ l'anticipation, l'attractivité et le développement des talents et des parcours professionnels, tant en matière d'expertise que de management dans le cadre d'une politique de marque employeur distinctive ;
- ◆ la diversité et l'inclusion en termes de parité, d'insertion des personnes en situation de handicap, d'âges, mais aussi de répartition de la courbe des âges ;

- ◆ un haut niveau de dialogue social, qui se traduit par la mise en œuvre de nombreux accords qui soutiennent les transformations nécessaires du Groupe ;
- ◆ la reconnaissance et la rémunération visant à soutenir la performance individuelle et collective ainsi que l'appartenance au Groupe en combinant équité interne et compétitivité par rapport au marché ;
- ◆ le pilotage économique des frais de personnel dans le cadre d'une politique d'emploi responsable et adaptée aux variations d'activité.

La DECT estime que les indicateurs de performance usuels utilisés pour évaluer chacun des pans de politique, tels que mentionnés ci-dessus, sont à des niveaux très satisfaisants. Par ailleurs, la DECT construit et pilote des plans d'actions ambitieux pour garantir la réussite du plan stratégique du Groupe.

15.1

Politique sociale : un pilier de la RSE au cœur de l'ambition stratégique du Groupe

Le Groupe accorde la même importance à la valorisation des compétences, à l'engagement des collaborateurs et à leur qualité de vie au travail, qu'à la qualité de service prodiguée à chacun de ses clients et partenaires. Dans un environnement concurrentiel et en profonde mutation, disposer d'équipes engagées, ainsi que des meilleures expertises, est indispensable au développement des activités du Groupe et à l'atteinte de ses objectifs de performance.

La fonction Ressources Humaines et Transformation, qui est au service de la stratégie du Groupe, vise à optimiser l'efficacité et la performance de l'organisation des différents services au sein du Groupe. Pour ce faire, elle accompagne la transformation en profondeur du Groupe, en gérant les impacts de celle-ci sur l'évolution des métiers et l'organisation structurelle du Groupe. Notamment, elle s'assure de la mise en place ordonnée des mutations technologiques et veille à l'appropriation des leviers du digital par l'ensemble des équipes.

La politique de ressources humaines du Groupe s'articule ainsi autour de cinq priorités :

- ◆ déployer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service du plan stratégique du Groupe ;
- ◆ développer la performance managériale et la culture du résultat ;
- ◆ accélérer et développer la performance collective et individuelle ;
- ◆ établir et maintenir un haut niveau de dialogue social afin de construire un socle social cohérent avec les objectifs et engagements du Groupe, permettant de surcroît une cohésion et un réel engagement des collaborateurs ;
- ◆ développer auprès de tous les collaborateurs du Groupe les usages numériques, les nouveaux environnements de travail et les modes de fonctionnement associés.

Le thème RSE dédié aux Ressources Humaines est décrit dans la Déclaration de Performance Extra Financière en annexe 5. Il est à noter que les cinq risques RSE sont : la gestion des compétences, le dialogue social, la diversité et l'égalité professionnelle, la qualité de vie au travail et enfin la confiance en la gouvernance interne.

En accord étroit avec les priorités mentionnées, la Direction des Relations Humaines et de la Transformation est depuis le 1^{er} janvier 2019 la Direction de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation.

La satisfaction et l'engagement des équipes du Groupe font l'objet d'enquêtes régulières et d'un suivi réalisé par un organisme tiers (baromètre d'engagement des collaborateurs semestriel et baromètre social tous les deux ans). Depuis plusieurs années, les taux de participation à ces enquêtes et les indicateurs d'engagement sont supérieurs aux références du marché. Leurs résultats détaillés sont étudiés et font l'objet de plans d'actions très ciblés. Le domaine des ressources humaines est également audité dans le cadre du contrôle interne et de la gestion des risques pilotés par le Groupe, et fait l'objet de plans d'action et de prévention suivis par la Direction Générale.

L'ambition du Groupe en matière de RSE est aussi complétée par les principes et par la mise en œuvre des divers programmes visés ci-dessous et fait l'objet d'une évaluation régulière par Vigéo-Eiris.

FDJ respecte et fait respecter les principes et droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail dans l'ensemble des entités du Groupe : liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants et élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

FDJ fait partie des entreprises qui visent l'exemplarité en matière de diversité, de mixité et de qualité de vie au travail.

- ◆ En décembre 2015, FDJ a souhaité renforcer fortement la dimension égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en signant son deuxième accord triennal 2015-2018. L'objectif principal était de renforcer la représentativité des femmes dans la ligne managériale tout en renforçant la mixité dans les différents métiers de l'entreprise.

En 2019, au sein de FDJ, 40,9 % des managers sont des femmes (contre 39,5 % en 2018), pour un total de 42,9 % de femmes dans les effectifs (contre 43,3 % en 2018). Au niveau Groupe (hors Sporting) 35,5 % des managers sont des femmes, pour 42 % de

femmes dans les effectifs. Le groupe Sporting ayant été acquis en mai 2019, il sera intégré dans ces calculs à compter de 2020.

L'ambition de FDJ est d'atteindre une parité totale en la matière. De plus, en 2017, FDJ a renouvelé son label Diversité (certification Afnor) et a obtenu pour la première fois le label en faveur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes. Enfin, la loi « Construire son avenir professionnel » et le décret d'application du 8 janvier 2019 ont créé un index sur l'égalité femmes hommes avec une obligation d'obtenir au moins 75 points sur 100 à partir de 2019. Lors de la première année d'application, en mars 2019, FDJ se situait à score de 84 sur 100. Pour la deuxième année d'application, en mars 2020, FDJ fait partie des rares entreprises de plus de 1 000 personnes qui atteignent le score de 99/100.

- ◆ Tout en capitalisant sur ses partenariats avec Nos Quartiers Ont des Talents et Mozaïk RH pour l'intégration de candidats issus de quartiers défavorisés, FDJ s'intègre, par ailleurs, en 2019, dans le cadre du nouveau dispositif PAQTE (Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises) lancé par l'État. Une quarantaine de collaborateurs accompagnent vers l'emploi des jeunes diplômés issus des zones défavorisées au travers de l'alternance/de stages au sein du Groupe et de programmes de mentoring.
- ◆ Depuis 2017, dans sa thématique de co-génération, FDJ a souhaité réinventer l'approche vis-à-vis de l'emploi des seniors en créant les « juniors », contraction de jeunes seniors, représentant des personnes actives de 45 ans et plus, qui souhaitent prolonger activement leur engagement dans leur projet professionnel (suivi de carrière et propositions de bilans suivis de plans d'actions individualisés).
- ◆ En tant qu'employeur, FDJ est pleinement mobilisée en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes atteintes d'un handicap. Il s'agit pour l'entreprise de répondre à un double enjeu : intégrer de nouveaux collaborateurs en situation de handicap et veiller à maintenir dans l'emploi des personnes dont la santé se dégrade. Depuis plus de cinq ans, le taux d'emploi direct et indirect des personnes en situation de handicap est de 6,68 %. FDJ est ainsi l'une des rares entreprises en France à avoir un taux d'emploi des personnes en situation de handicap aussi élevé.

La Déclaration de Performance Extra-Financière en annexe 5 rend compte en détail de la politique RSE, de ses plans d'action et des résultats obtenus, notamment en matière de politique des Ressources Humaines.

15.2 Information sociale

15.2.1 Effectifs ⁽¹⁾

Au 31 décembre 2019, le Groupe employait 2 562 collaborateurs dans les sociétés entrant dans son périmètre de consolidation.

L'entité FDJ, avec 1 482 collaborateurs, représentait près de 58 % des effectifs du Groupe tandis que FDP, filiale commerciale, avec 486 personnes représentait 19 % des effectifs du Groupe. FDJ

Gaming Solutions France et FDJ Gaming Solutions UK, filiales technologiques en charge des développements des logiciels de jeux, employaient 152 collaborateurs. Le groupe Sporting, entré dans le Groupe en mai 2019, compte 274 collaborateurs.

Effectifs payés en CDI & CDD au 31 décembre de l'exercice

Entité	2017	2018	2019
FDJ	1 345	1 412	1 482
FDP	563	529	486
FDI	27	27	27
FDM	15	13	14
Pacifique	19	19	19
FGS France	81	89	99
SGE	64	71	90
FDJD	16	17	18
FGS UK	33	41	53
Sous-total	2 163	2 218	2 288
Sporting			274
TOTAL	2 163	2 218	2 562

Données issues des indicateurs RH trimestriels.

La tendance d'évolution des effectifs entre 2018 et 2019 est à une augmentation de 15,5 % sur la période, avec une baisse de 8,1 % pour FDP et une hausse de 4,9 % chez FDJ.

Figure ci-dessous la répartition des effectifs entre les deux Business Units, les ABUs et les autres fonctions :

Répartition des Effectifs entre les deux BU, les ABU et les autres fonctions

2019	Cadres CDI	Non-cadres CDI	CDD	Total
BU Loterie	119	4	8	131
BU Paris Sportifs	97	-	20	117
ABU	14	-	-	14
Autres fonctions	1 193	942	165	2 300
Total effectifs au 31.12	1 423	946	193	2 562

Données issues des indicateurs RH trimestriels.

L'ancienneté moyenne des collaborateurs du Groupe CDI/CDD était de 10,8 ans fin 2019 contre 11,2 ans fin 2018 (données issues des bilans sociaux et des indicateurs RH annuels).

(1) Il convient de noter que les effectifs présentés dans ce paragraphe ne tiennent compte que des CDI et CDD, alors que l'information fournie dans les états financiers inclut toutes les natures de contrats, y compris les intérimaires et les intermittents.

15.2.2 Statut du personnel

En 2019, les cadres représentent 59 % de l'effectif total du Groupe contre un peu plus de 63 % en 2018.

Effectifs payés en CDI & CDD au 31 décembre de l'exercice concerné par catégorie : cadre – non-cadre.

Entité	2018		2019	
	Cadre	Non-Cadre	Cadre	Non-Cadre
FDJ	1 129	283	1 223	259
FDP	129	400	122	364
FDI	21	6	22	5
FDM	4	9	4	10
Pacifique	4	15	4	15
FGS France	87	2	97	2
SGE	17	4	21	69
FDJD	4	13	4	14
FGS UK	3	38	3	50
Sous-total	1 398	820	1 500	788
Sporting			11	263
TOTAL	1 398	820	1 511	1 051
		2 218		2 562

Données issues des indicateurs RH trimestriels.

15.2.3 Embauches

Pour se doter des compétences nécessaires à l'atteinte de ses objectifs stratégiques, le Groupe a recruté, en 2019, 215 nouveaux collaborateurs en contrats à durée indéterminée (hors Sporting), soit une progression de 9 % par rapport à l'exercice précédent, et 201 en contrats à durée déterminée (hors Sporting), marquant une évolution de 5,7 % par rapport à 2018.

Ces recrutements portent notamment sur des métiers et des expertises inhérents aux projets digitaux de l'entreprise auxquels sont liés de forts enjeux de recrutements de nouveaux clients et de développement de l'activité du Groupe (managers de l'expérience client, data analysts, ingénieurs web et développeurs, project managers, traders pour les paris sportifs, logisticiens, commerciaux, etc.) ainsi que sur la mise en place du nouveau modèle opérationnel qui a pris effet le 1^{er} janvier 2019.

Nombre de recrutements CDI et CDD Groupe

Entité	2018		2019	
	CDI	CDD	CDI	CDD
FDJ	131	135	146	122
FDP	30	35	24	49
FDI	3	-	2	-
FDM	1	-	-	1
Pacifique	-	1	1	-
FGS France	13	1	18	1
SGE	6	15	6	26
FDJD	-	3	-	2
FGS UK	13	-	18	-
Sous-total	197	190	215	201
Sporting			56	4
TOTAL	197	190	271	205
		387		476

Données issues des bilans sociaux (FDI et FDP) et des indicateurs RH trimestriels.

15.2.4 Départs, licenciements et préretraite

En 2019, le Groupe (hors Sporting) a enregistré un nombre total de départs, toutes causes confondues, de 148 personnes, contre 167 au cours de l'exercice précédent.

Nombre de départs Groupe au cours de l'exercice par nature (hors Sporting)

	Démissions	Licenciements cause économique	Licenciements autres causes	Fins de contrat	Départs pendant la période d'essai	Mises en retraite/ Départs en retraite	Décès	Ruptures conventionnelles	Mutations filiales	Contrats suspendus	Total hors fins de contrat
2018	28	0	47	74	11	6	4	58	8	5	167
2019	22	0	61	119	9	7	3	23	15	8	148

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

Le nombre de démissions est resté relativement stable, avec 22 démissions en 2019 (hors Sporting). Le Groupe a choisi de différencier les « seniors », qui préparent activement leur retraite, des « juniors », actifs de 45 ans et plus, afin de capitaliser sur l'expérience et l'engagement de ces collaborateurs.

Un diagnostic a été mené en interne, avec le cabinet Harris Interactive, et des travaux ont été entrepris en co-construction avec les collaborateurs.

Des programmes pilotes, « Point 50 » pour les quinquagénaires et « Cap 60 » pour les futurs retraités, sont menés depuis 2017.

Figure ci-dessous la pyramide des âges du Groupe :

	2018	2019
60 ans et +	86	92
de 55 à 59 ans	280	252
de 50 à 54 ans	329	340
de 45 à 49 ans	360	382
de 40 à 44 ans	356	411
de 35 à 39 ans	332	382
de 30 à 34 ans	255	332
de 25 à 29 ans	191	290
de 20 à 24 ans	29	78
de 15 à 19 ans	0	3
TOTAL	2 218	2 562

Données issues des indicateurs RH trimestriels

15.2.5 Heures supplémentaires

Au sein du Groupe, la réalisation d'heures supplémentaires répond à la définition légale.

Ainsi, seules les heures accomplies au-delà de la durée légale, conventionnelle ou contractuelle du travail à la demande de l'employeur ou avec son accord sont considérées comme des heures supplémentaires et rémunérées comme telles, selon les dispositions légales, les accords ou les usages des entreprises du Groupe. Au total, le nombre d'heures supplémentaires réalisé est extrêmement faible.

15.2.6 Personnel intérimaire

Ce sont essentiellement FDJ et FDP qui utilisent du personnel intérimaire, dans le cadre d'une politique d'achat Groupe ; il s'agit pour l'essentiel de remplacer les absences imprévisibles et d'accompagner les départs. Les postes concernés se trouvent principalement dans les métiers de la logistique, du commercial, de la comptabilité et de la sécurité des jeux.

La tendance est à la baisse entre 2018 et 2019, le nombre moyen mensuel d'intérimaires étant passé de 47 à 38 pour les deux entités principales du Groupe.

Nombre moyen mensuel de travailleurs intérimaires et durée moyenne des contrats de travail temporaire (jours)

Entité	2018		2019	
	Nb moyen mensuel	Durée moyenne	Nb moyen mensuel	Durée moyenne
FDJ	19,92	10,49	16,00	6,80
FDP	26,78	45,00	21,83	81,00

Données issues des bilans sociaux.

15.2.7 Informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi

Le Groupe n'a procédé à aucun plan de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi depuis plus de 20 ans.

15.2.8 Organisation et durée du temps de travail – absentéisme

15.2.8.1 Organisation et durée du temps de travail

En 2019, au sein de FDJ, 86 % des collaborateurs étaient au forfait jours, 3 % en horaires variables (système de badge) et 11 % voient leur temps de travail annualisé, selon des plannings établis par les équipes (compte tenu de la nécessité de continuité de l'activité, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, notamment dans les services informatiques).

La majorité des sociétés du Groupe sont couvertes en France par un accord de branche portant notamment sur le temps de

15.2.8.2 Absentéisme

En 2019, le taux d'absentéisme dans les différentes filiales s'établit comme suit :

	Absentéisme (en %)	
	2018	2019
FDJ	3,44 %	3,33 %
FDI	1,31 %	0,29 %
FDP	4,51 %	4,82 %
FDM	1,24 %	4,07 %
FDJD	1,02 %	1,17 %
FGS FR	2,48 %	1,49 %
Pacifique	0,89 %	1,35 %
SGE	1,81 %	3,13 %
FGS UK	2,34 %	2,00 %
Sporting		

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

travail, et souvent également par un accord d'entreprise portant sur le même thème (FDJ, FDP, FDJ Gaming Solutions France, FDI).

Les stipulations conventionnelles portant sur le temps prévoient soit le décompte du temps de travail sur 35 heures, soit la mise en place de conventions de forfait annuel en jours. Les collaborateurs disposent également d'un certain nombre de jours RTT, au-delà des jours de congés payés légaux et conventionnels et, le cas échéant, d'autres jours de congé d'ancienneté.

Le Groupe entend proposer une réelle qualité de vie au travail à l'ensemble de ses collaborateurs. Ainsi, tout en les équipant très largement d'outils numériques dans le cadre de sa transformation numérique, l'entreprise les accompagne dans l'adoption de méthodes de travail adaptées. À titre d'exemple, fin 2016, FDJ a signé un accord sur le droit à la déconnexion avec l'ensemble des organisations syndicales. Il marque la première pierre d'un chantier plus global sur le thème « Mieux vivre et travailler ensemble à l'ère du numérique ».

FDJ a d'ailleurs repensé l'aménagement de ses locaux pour travailler différemment à l'occasion de l'installation dans son nouveau siège en 2018. Les espaces de travail ont été conçus pour favoriser le partage et la collaboration, gages d'efficacité pour l'organisation.

À cela s'ajoute le développement du télétravail, pour lequel un nouvel accord est entré en vigueur le 1^{er} octobre 2019. Cet accord s'inscrit dans la politique de ressources humaines visant à développer l'engagement et la responsabilisation des collaborateurs et constitue un levier supplémentaire de développement de l'attractivité de la marque-employeur FDJ.

15.2.9 Rémunérations – charges sociales

La masse salariale brute chargée du Groupe s'élève à 222,7 M€ pour 2019.

En milliers d'euros	2019		
	Fixe	Variable	Total
FDJ	128 593	23 294	151 887
FDJ Développement	987	79	1 066
FDP	32 166	6 200	38 366
Images	5 009	749	5 758
LotSys	7 766	1 913	9 680
LVS	4 394	173	4 566
Motivation	993	124	1 117
Pacifique	1 354	416	1 770
Sporting	8 054	503	8 557
SGE	-	-	-
TOTAL	189 317	33 450	222 767

Données issues des systèmes de paie.

Les charges sociales ont été en 2019 de 66,4 M€ pour le Groupe, dont 48,1 M€ pour FDJ et 10,6 M€ pour FDP.

La politique de rémunération s'inscrit dans la politique globale de la Direction de l'Expérience Collaborateurs et de la Transformation de FDJ, elle-même au service de la stratégie de l'entreprise. Elle a vocation à inciter les collaborateurs à atteindre les objectifs de performance de l'entreprise :

- ◆ en valorisant la contribution ;
- ◆ en reconnaissant la performance ;
- ◆ en incitant à la démarche de progrès ;
- ◆ en mettant en place des dispositifs de rétention pour fidéliser les talents.

Les politiques de rémunération et des avantages sociaux s'inspirent des pratiques de référence des marchés sur lesquels opère le Groupe, avec un souci constant d'équité interne et de compétitivité externe. Ces politiques s'appuient sur une cartographie des fonctions qui permet de définir les principes de rémunération par filière métier et niveau de responsabilité et importance du rôle. Elle permet également de réaliser des

diagnostics internes et de comparer chaque année les pratiques du Groupe avec celles du marché à travers la réalisation d'enquêtes de rémunérations d'actualisation.

Les salaires d'embauche des collaborateurs font l'objet d'une comparaison entre un référentiel marché et le référentiel interne de rémunération. Les salaires des collaborateurs sont ensuite revus sur une base annuelle lors de la politique salariale et lors des revues de personnel.

Les règles et principes de la politique de rémunération sont partagés a minima une fois par an lors de la politique salariale avec une communication spécifique pour les managers, une communication diffusée à l'ensemble des collaborateurs et des mises à jour régulières sur l'espace Ressources Humaines du réseau social interne accessible à tous. Ces communications sont complétées de réunions sur site.

L'évaluation globale de la performance de chaque collaborateur est rappelée dans les tableaux de décisions de politique de salariale de chaque manager, afin que ces décisions soient cohérentes avec l'évaluation de la performance. Le positionnement de la rémunération du collaborateur par rapport aux benchmarks de l'entreprise est également pris en compte.

L'évolution de la rémunération mensuelle de base médiane pour chaque entité a été la suivante :

Salaires de base mensuel médian (k€) en ETP – CDI et CDD au 31 décembre

Entité	2018	2019
FDJ	3,85	3,90
FDP	2,68	2,70
FDI	3,86	3,88
FDM	3,23	3,23
Pacifique	2,20	2,20
FGS France	4,50	4,60
SGE	5,25	3,90
FDJD	2,65	2,69
FGS UK	5,45	5,88
Sporting		3,35
GROUPE	3,58	3,63

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

En outre, depuis quatre ans, un système de part variable liée à la performance a été progressivement mis en place au sein de FDJ pour tous les cadres en CDI, soit 80 % de l'effectif. Eu égard à l'activité de FDP et FDJ Gaming Solutions France, 100 % des collaborateurs disposent déjà d'un système de parts variables.

La rémunération inclut également intéressement et participation, qui visent à partager les fruits de la performance et à maintenir l'engagement des collaborateurs. Pour la première fois en 2018, un accord de participation a été conclu au niveau du Groupe (voir paragraphe 15.4.1 « Accords d'intéressement et de participation »). L'intéressement peut faire dans ce cadre l'objet d'abondement de la part de l'entreprise, selon les termes des différents accords signés dans les entités du Groupe (voir paragraphe 15.4.2 « Plans d'épargne d'entreprise et politique d'actionnariat salarié »).

L'ensemble des collaborateurs bénéficie d'un entretien annuel de développement et de performance. Cet entretien constitue un temps d'échange privilégié entre les managers et les collaborateurs. De nombreux sujets y sont abordés : évaluation de la performance et fixation des objectifs de l'année suivante, qualité de vie au travail, équilibre vie privée – vie professionnelle, formation, souhait de mobilité.

Répartition des effectifs payés Groupe (CDI et CDD) par genre

Entité	2018		2019	
	H	F	H	F
FDJ	800	612	843	639
FDP	248	281	233	253
FDI	18	9	17	10
FDM	5	8	5	9
Pacifique	7	12	7	12
FGS France	76	13	83	16
SGE	66	5	85	5
FDJD	12	5	13	5
FGS UK	34	7	42	11
Sporting			253	21
En nb	1 266	952	1 581	981
En %	57 %	43 %	62 %	38 %
Total FDJ	800	612	843	639
Part F et Part H	56,7 %	43,3 %	56,9 %	43,1 %
TOTAL GROUPE SANS SPORTING	1 266	952	1 328	960
Part F et Part H	57,1 %	42,9 %	58,0 %	42,0 %
Total Groupe dont Sporting			1 581	981
Part F et Part H			61,7 %	38,3 %

Données issues des indicateurs RH trimestriels

15.2.10 Égalité hommes-femmes

Le Groupe est convaincu que la diversité et la mixité de ses équipes sont des facteurs essentiels d'innovation, d'engagement et de performance. Pour attirer et fidéliser les talents venus de tous horizons, les entités du Groupe développent des outils et des programmes pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, la diversité générationnelle ainsi que l'intégration des personnes en situation de handicap.

En 2017, FDJ a renouvelé son label Diversité (certification Afnor) et obtenu, pour la première fois, le label Égalité Professionnelle (certification Afnor également) entre les femmes et les hommes, qui attestent de l'engagement de l'entreprise à promouvoir la diversité et à prévenir toute forme de discrimination.

Les femmes représentaient 43,1 % des effectifs de FDJ fin 2019 et 40,9 % des managers. Elles étaient 39,5 % en 2018 :

Part des femmes dans les effectifs et dans les managers

	2018	2019
FDJ		
% Femmes managers	39,5 %	40,9 %
% Femmes dans les effectifs	43,1 %	42,9 %
Groupe Sans Sporting		
% Femmes managers	33,9 %	35,5 %
% Femmes dans les effectifs	42,7 %	41,9 %
Groupe avec Sporting		
% Femmes managers	-	31,1 %
% Femmes dans les effectifs	-	38,2 %

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

L'objectif est d'atteindre le plus rapidement possible le même pourcentage de femmes dans la ligne managériale que dans l'ensemble de l'entreprise et d'arriver à terme à la parité.

FDJ veille à ce que les évolutions professionnelles soient fondées sur la contribution et la compétence, y compris en travaillant

sur les stéréotypes de genre et sur le respect de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et en soutenant le réseau féminin du Groupe « À elles de jouer », créé par des collaborateurs en 2017, qui a pour but de contribuer à développer le leadership et la place des femmes au sein du Groupe :

Taux de promotion CDI (changement de coefficient) FDJ – Femmes Hommes

	2018	2019
Taux de promotion Femmes	19,9 %	15,0 %
Taux de promotion Hommes	17,6 %	10,5 %
Taux de promotion Ensemble	18,6 %	12,4 %

Données issues des indicateurs RH trimestriels.

En complément des mesures prises en termes de parcours professionnels, les écarts de rémunérations femmes-hommes font l'objet d'analyses et d'actions depuis plusieurs années, ce qui permet de les réduire de manière régulière, de 7,1 % en 2018 à 5,82 % en 2019. Ceci passe à la fois par le renforcement de la part des femmes dans les niveaux de fonction les plus élevés, par

une attention permanente à l'égalité salariale au recrutement et lors des revues salariales annuelles.

Un budget spécifique de rattrapage salarial est ainsi dégagé tous les ans à cette fin et permet de réduire encore plus les inégalités salariales à l'occasion même de la campagne d'augmentations annuelle.

Ci-dessous, un tableau présentant l'évolution des écarts de rémunération, moyennes mensuelles, entre les femmes et les hommes pour FDJ :

Écart de rémunération F/H avant/après application de la politique salariale annuelle

	2018	2019
Écart F/H avant pol.sal.	7,60 %	6,32 %
Écart F/H après pol.sal.	7,10 %	5,82 %
Réduction de l'écart en pts de base	50	50

Données issues de la politique salariale.

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et le décret d'application du 8 janvier 2019 a créé un index sur l'égalité femmes hommes avec une

obligation d'obtenir au moins 75 points sur 100 à partir de 2019. Dès sa première année d'application, en mars 2019, FDJ se situe à 84 sur 100. Pour 2019 l'index de FDJ est de 99/100.

15.2.11 Relations professionnelles et accords collectifs

FDJ respecte les principes et droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail dans l'ensemble de ses entités : liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants et élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Du fait de la diversité de ses activités et de ses implantations, le Groupe a organisé son dialogue social avec les instances représentatives du personnel au niveau national ou au niveau des entités concernées :

- ◆ au sein des principales entités de FDJ (FDJ SA et FDP), le haut niveau de dialogue social est garanti par des rencontres de négociation deux fois par mois. Des accords majeurs ont ainsi été négociés sur le droit à la déconnexion, le temps de travail, le télétravail, la diversité et l'épargne salariale (voir liste des derniers accords ci-dessous) ;
- ◆ en outre, pour la première fois en 2018, un accord-cadre de participation Groupe, première étape de la construction d'un socle social Groupe a été conclu. Par ailleurs, la Direction a mis en place un plan d'épargne Groupe, dans le cadre de l'Offre Réservée aux Salariés (ORS) tel que proposée à l'occasion de la privatisation de l'entreprise ;
- ◆ figure ci-dessous la liste des principaux accords conclus au sein de FDJ et au sein de FDP depuis 2018 :
 - pour FDJ :
 - accords annuels 2018 et 2019 relatifs à la négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée conclus respectivement les 28 février 2018 et 5 mars 2019,
 - accord de participation couvrant les années 2018-2019-2020 conclu le 29 juin 2018,
 - accord d'intéressement couvrant les années 2018-2019-2020 conclu le 29 juin 2018 et son avenant fixant les critères d'intéressement pour l'année 2019,
 - accord sur le fonctionnement du CSE conclu le 17 septembre 2019,
 - accord relatif aux astreintes et autres heures conclu le 28 juin 2018, et
 - accord sur le télétravail conclu le 25 juin 2019,
 - pour FDP :
 - accord annuel 2019 relatif à la négociation sur la rémunération, le temps de travail et la valeur ajoutée conclu le 13 mars 2019,
 - accord relatif au dialogue social connecté conclu le 12 juin 2018,
 - accord de participation couvrant les années 2018-2019-2020 conclu le 29 juin 2018,
 - accord d'intéressement couvrant les années 2018-2019-2020 conclu le 29 juin 2018 et son avenant fixant les critères d'intéressement pour l'année 2019,
 - accord relatif à la mise en place du Comité Social et Économique conclu le 19 octobre 2018.

15.2.12 Représentation du personnel et représentation syndicale

Toutes les entités concernées ont mis en place un CSE (Comité Social et Économique) en 2019 conformément à la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 de ratification des ordonnances du 22 septembre 2017.

Figure ci-dessous la liste des principales instances représentatives du personnel présentes dans les principales entités du Groupe :

- ◆ un Comité de Groupe regroupant des représentants du personnel des entités FDJ, FDP, FGS France, FDI et l'Échappée ;
- ◆ au sein de FDJ :
 - au niveau central : un Comité Social et Économique Central (CSEC) et une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail Centrale (CSSCTC),
 - au niveau de chaque établissement : un CSE et une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) ;
- ◆ au sein de FDP, un Comité Social et Économique (CSE) et une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) ;
- ◆ au sein de FGS France, Française d'Images, l'Échappée, FDJ Développement et La Française de Motivation, un CSE.

Les instances représentatives du personnel se réunissent généralement une fois par mois.

Au 31 décembre 2019, les organisations syndicales représentatives au sein de FDJ étaient les suivantes : FO a obtenu 57,52 % des suffrages au 1^{er} tour des dernières élections des représentants du personnel et la CFE-CGC, 37,30 % (l'UNSA, organisation syndicale désormais non représentative, a obtenu 5,18 % des suffrages).

Tous les projets qui concernent la marche générale de l'entreprise, sont régulièrement partagés au sein de ces instances. C'est par exemple dans ce cadre qu'ont été présentés plusieurs projets de déménagement, de réaménagement des locaux et d'évolution des modes de fonctionnement internes. À la fin de l'année 2018, la Direction a fait part aux représentants du personnel d'un projet d'évolution de l'organisation du Groupe (nouveau modèle opérationnel) donnant notamment naissance à des BU et ABU afin d'accélérer son développement, son agilité et sa performance. Par ailleurs, à l'automne 2019, les représentants du personnel ont été consultés sur le projet d'évolution du capital et la privatisation.

Le haut niveau de dialogue social du Groupe se traduit notamment par une concertation systématique sur les projets de réorganisation. La méthodologie suivante est ainsi déclinée :

- ◆ une réunion de présentation/discussion des principes généraux de la réorganisation ;
- ◆ une réunion de présentation/discussion des missions principales des entités projetées ;
- ◆ une réunion de présentation de l'organisation détaillée avec le plan d'accompagnement du changement associé (plan de communication, plan de formation, séminaire de lancement...).

Cette méthodologie, partagée avec les partenaires sociaux, permet de recueillir en temps et en heure tous les avis consultatifs des instances sociales du Groupe sur les projets présentés.

15.2.13 Hygiène, Sécurité et conditions de travail

Le Groupe considère que la santé, la sûreté, la sécurité et la qualité de vie au travail de ses collaborateurs sont des fondamentaux pour assurer son développement durable.

En complément du suivi de la veille réglementaire pour tous les établissements couverts par l'activité d'IET, FDJ réalise annuellement un audit de Conformité Réglementaire. Dans ce cadre, les thèmes traités sont les suivants :

- ◆ l'environnement : l'air, le bruit, les déchets, l'eau, la fiscalité environnementale ; les risques ; Installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE) ; urbanisme et nature ;

- ◆ l'énergie : la performance énergétique des équipements, la production distribution d'énergie, l'audit et le diagnostic ;
- ◆ le transport ;
- ◆ l'hygiène et la sécurité : aménagement des lieux de travail, AT/MP, CHSCT ou CSSCT, conditions de travail spécifiques, document interne à l'entreprise, EE, équipement de travail, installation électrique, prévention, produit, système de déplacement en hauteur, service de santé au travail ;

Les résultats en nombre d'accidents du travail et de trajet, ainsi que les taux de fréquence et gravité par entité sont les suivants :

	2018						2019					
	Nb heures travaillées	Nb d'accidents du travail avec arrêt	Nb d'accidents du trajet avec arrêt	Nb de jours perdus (acc du travail et trajet)	Taux de fréquence des accidents du travail*	Taux de gravité des accidents du travail**	Nb heures travaillées	Nb d'accidents du travail avec arrêt	Nb d'accidents du trajet avec arrêt	Nb de jours perdus (acc du travail et trajet)	Taux de fréquence des accidents du travail*	Taux de gravité des accidents du travail**
FDJ	1 972 647	5	11	263	2,53	0,01	2 076 297	12	9	275	5,78	0,08
FDI	48 153	0	0	0	0	NC	47 875	0	0	0	0	0
FDP	846 747	5	1	361	5,91	NC	780 473	6	5	303	7,69	0,29
FDM	22 078	0	0	0	0	NC	21 147	0	0	0	0	0
FDJD	24 640	0	0	0	0	NC	24 472	0	0	0	0	0
FGS France	125 528	1	1	90	7,97	NC	136 994	0	0	0	0	0
Pacifique	33 117	0	0	0	0	NC	33 117	0	0	0	0	0
SGE	106 570	2	1	67	18,77	NC	131 593	4	0	119	30,40	0,90
FGS UK	63 518	1	0	4	15,74	NC	87 233	0	0	0	0	0
Sporting												

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

* Taux de fréquence : nb d'AT pour un million d'heures travaillées.

** Taux de gravité : nb de jours perdus pour 1 000 heures travaillées.

Ces résultats, très en deçà des données INSEE y compris pour les activités tertiaires, sont fondés sur de nombreuses initiatives. Pour promouvoir la santé et la sécurité au travail, le Groupe fournit par exemple des livrets d'accueil sécurité, livrets du bon conducteur et livret ergonomique. Tous ces livrets sont en accès libre sur l'intranet de l'entreprise. Des films d'accueil sécurité sont également projetés aux nouveaux entrants dans le Groupe. Chaque établissement dispose de son film selon ses infrastructures. Le plan de formation sécurité est réalisé chaque année et c'est dans ce cadre que 378 collaborateurs ont été formés en 2019.

Dans le cadre de sa démarche sur la qualité de vie au travail, FDJ propose à ses collaborateurs depuis mars 2019 de télécharger

et d'utiliser l'application Wittyfit. Cette application permet de mesurer en temps réel les niveaux de satisfaction et les axes d'amélioration, afin d'aider l'entreprise, collaborateurs et managers, à capitaliser sur les points forts de l'équipe et à trouver, lorsque cela est nécessaire, des points de progrès à mettre en place. Construit en partenariat avec le CHU de Clermont-Ferrand, cet outil permet à FDJ de disposer d'indicateurs objectifs sur des thèmes tels que l'ambiance, les valeurs, le sens ou encore la charge de travail et l'autonomie.

Aucune maladie professionnelle n'est répertoriée à ce jour. Des formations à l'ergonomie du poste de travail et l'intervention d'un ergonomiste sur certains postes spécifiques (logistique/entrepôts) sont réalisées régulièrement.

15.2.14 Formation

La politique de formation s'inscrit dans le cadre plus large de la transformation du Groupe, comme levier de mise en œuvre des priorités stratégiques et comme facteur majeur de développement des capacités et des compétences des collaborateurs.

Le Groupe veille à promouvoir une véritable politique de maintien dans l'emploi, en permettant à tous ses collaborateurs de développer leurs compétences tout au long de leur carrière. Chaque année, plus de 80 % des collaborateurs FDJ suivent un programme de formation.

Les besoins de formation sont étudiés avec le management de proximité et couvrent cinq domaines clés :

- ◆ les compétences directement centrées sur le métier (le Groupe porte une attention toute particulière aux formations en matière de sécurité, intégrité et Jeu Responsable) ;

- ◆ le numérique et la gestion des data ;
- ◆ les « soft skills » et le management (15 % du plan de formation concerne les formations managériales avec un cursus adapté pour les nouveaux managers et la formation à la posture coach déployée auprès de l'ensemble des managers du groupe FDJ) ;
- ◆ la performance opérationnelle et la gestion de projet ;
- ◆ les langues (anglais essentiellement).

L'offre de formation du Groupe, avec les principaux programmes associés, est accessible dans le catalogue de formation, sur l'outil RHemploi. L'évolution du nombre d'heures de formation total et par entité reflète l'effort du Groupe pour développer les compétences de ses collaborateurs en lien avec les ambitions et objectifs stratégiques du Groupe :

Nb total d'heures de formation

Entité	2018	2019
	Nb total d'heures de formation	Nb total d'heures de formation
FDJ	26 387	25 017
FDP	14 095	11 927
FDI	169	279
FDM	57	155
Pacifique	164	477
FGS France	3 263	1 707
SGE	948	519
FDJD	37	1 108
FGS UK	-	112
TOTAL	45 120	41 301

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

En 2019, le budget de formation a représenté 4 % de la masse salariale pour FDJ et 6,5 % pour FDP :

% de la Masse salariale consacrée à la formation

Entité	2018	2019
	% de MS	% de MS
FDJ	4,30 %	4,00 %
FDP	6,68 %	6,5 %
FDI	0,52 %	0,55 %
FDM	1,13 %	1,44 %
PACIFIQUE	0,90 %	1,00 %
FGS France	2,36 %	2,74 %
FDJD	0,00 %	0,00 %
SGE	1,52 %	1,20 %
FGS UK	0,90 %	0,24 %
SPORTING		

Données issues du Bilan Social.

Afin de tenir compte des situations individuelles et de cibler ses actions, le plan de développement des compétences combine plusieurs approches :

- ◆ un plan individuel de mobilité en cas de changement de rôle et/ou d'affectation ;
- ◆ l'accès à un bilan de compétences et/ou à des formations destinées à aider les collaborateurs dans la construction de leur projet professionnel (Programme Imagine) ;
- ◆ des programmes de développement spécifiques pour les femmes (évolution dans la ligne managériale, retour de congé maternité) ;
- ◆ des parcours de développement d'expertise, comme par exemple celui de chef de projet, séquencé par niveau ;
- ◆ des parcours linguistiques selon le niveau exigé.

15.2.15 Emploi et insertion des travailleurs handicapés

FDJ emploie en France 67 collaborateurs en situation de handicap et agit quotidiennement afin de favoriser leur insertion professionnelle et leur maintien dans l'emploi. L'entreprise

emploie directement ou indirectement, 6,68 % de personnes en situation de handicap à fin 2019. Cette politique est en phase de déploiement dans les filiales.

Taux direct et indirect situation de handicap

Entité	2018		2019	
	Taux direct	Taux indirect	Taux direct	Taux indirect
FDJ	3,84 %	2,05 %	4,24 %	2,44 %
FDP	1,67 %	0,33 %	2,46 %	0,40 %
FDI	2,00 %	0,14 %	2,08 %	0,00 %
LotSys	0,93 %	0,06 %	1,69 %	0,00 %
SGE	3,13 %	0,00 %	2,43 %	0,00 %
	3,07 %	1,40 %	3,58 %	1,70 %
Groupe		4,48 %		5,28 %

Données issues de la déclaration de performance extra-financière.

Consciente des difficultés de recrutement des collaborateurs en situation de handicap, FDJ a pris l'initiative de créer un club d'entreprises, l'association Hangagés, qui réunit 12 missions handicap et deux partenaires conseil pour la mutualisation de leurs meilleures pratiques pour l'emploi des personnes handicapées. Ses objectifs sont principalement les suivants : changer l'image du handicap en entreprise par la formation et la sensibilisation, organiser des événements dédiés, faciliter la circulation des CV.

FDJ adhère, en outre, à Tremplin, une association regroupant plus de 200 entreprises qui accompagnent les étudiants atteints d'un handicap dans leurs parcours d'études et de formation. Les entreprises membres se réunissent pour examiner les dossiers de candidature des étudiants avant de les accueillir en stage ou en apprentissage.

FDJ soutient également le secteur protégé en réalisant un volume significatif d'achats auprès d'ESAT ou d'EA dans une approche partenariale permettant à ceux-ci de mettre en place des projets pédagogiques de qualité.

Parallèlement aux actions entreprises pour améliorer le taux d'emploi des personnes en situation de handicap, FDJ a également travaillé à l'amélioration des conditions d'accueil du personnel handicapé et à leur accompagnement en leur proposant :

- ◆ des aides à la mobilité ;
- ◆ des jours de congé supplémentaires pour les rendez-vous médicaux ;
- ◆ des CESU abondés ;
- ◆ un aménagement de leurs conditions de travail.

Les sites de FDJ sont devenus totalement accessibles aux personnes à mobilité réduite. Pour faciliter leur intégration au sein des services, l'ensemble des collaborateurs de FDJ a reçu une formation à la diversité.

Enfin, en novembre 2019, FDJ a signé, à l'initiative de Sophie Cluzel, Secrétaire d'État chargée des Personnes Handicapées, le manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique. Aux côtés d'une centaine d'entreprises françaises, FDJ s'est engagée en faveur de dix mesures dont :

- ◆ la mise en œuvre régulière d'actions internes de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes et les discriminations à l'égard des personnes handicapées ;
- ◆ la mobilisation de tout nouveau collaborateur autour des enjeux du handicap ;
- ◆ l'optimisation de l'accès aux outils d'entreprise, numériques notamment.

15.2.16 Budget des CSE

Dans les entreprises d'au moins 50 collaborateurs, le Groupe dote ses Comités Sociaux et Économiques (CSE) :

- ◆ d'un budget de fonctionnement correspondant à 0,2 % de la masse salariale de l'entité concernée (budget légal) ;
- ◆ d'un budget Activités sociales et culturelles variant selon les entités concernées (de 0,9 % à 2,37 % de la masse salariale).

2019	Budget CE Total (en milliers d'euros)	Dont fonctionnement	Dont œuvres sociales
FDJ	2 405	596	1 809
FDP	611	46	565
FGS France	78	13	65
FDI	90	83	7

En 2019, ces budgets représentent 2,4 M€ pour FDJ, 611 000 € pour FDP, 78 000 € chez FDJ Gaming Solutions France et 90 000 € au sein de FDI.

15.2.17 Sous-traitance

En 2019, les versements à des entreprises extérieures ont représenté pour FDJ un peu plus de 163 M€, qui se décomposent comme suit :

En euros	2018	2019
Gardiennage	4 217 576	3 959 819
Honoraires Publicité	5 114 036	5 939 948
Autres honoraires	27 736 033	21 633 203
Intérim	460 291	584 886
Prestataires	59 751 418	71 997 710
Sous-traitance (hors gardiennage)	28 335 940	28 189 922
Sous-traitance centre d'appels	5 802 210	5 422 888
Études	7 433 499	8 290 151
Sous-traitance Tirages Télévisés	21 422 158	16 809 339
Sous-traitance Restaurant	865 240	677 136
LA FRANÇAISE DES JEUX	161 138 401	163 505 002

Données issues du bilan social.

15.3

Options de souscription et d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions

L'assemblée générale qui s'est réunie le 4 novembre 2019 a autorisé, pour une période de 38 mois, le Conseil d'administration à mettre en place un plan pour attribuer des actions de performance nouvelles ou existantes à des collaborateurs et/ou mandataires sociaux de la société et de ses filiales dans la limite

de 0,6 % du capital. Il est prévu que le Conseil d'administration fasse usage de cette autorisation dans les mois à venir afin de mettre en place un plan d'intéressement des dirigeants, dans le respect des lois et règlements applicables.

15.4

Intéressement du personnel**15.4.1 Accords d'intéressement et de participation**

Le 29 juin 2018, FDJ a signé avec l'ensemble de ses filiales un accord-cadre définissant les modalités de participation, d'intéressement et d'abondement pour la première fois au niveau du Groupe. Cet accord s'inscrit dans la construction d'un socle social du Groupe, facteur de développement de l'équité et de l'engagement de tous.

15.4.1.1 Intéressement (hors abondement)

L'accord-cadre précité, fixe pour chaque société du Groupe un seuil de 6 % de la masse salariale concernée. Les objectifs et les critères d'atteintes sont négociés chaque année, société par société.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a versé un montant global de 7,55 M€ représentant un montant moyen par collaborateur bénéficiaire de l'ordre de 3 000 €.

De plus, les collaborateurs de certaines entités du Groupe qui versent tout ou partie de leur intéressement dans un PEE ou un PERCO bénéficient d'un abondement sur intéressement.

15.4.1.2 Participation

L'accord-cadre du 29 juin 2018 prévoit une formule dérogatoire pour la mise en place d'une participation qui se calcule sur les résultats consolidés du Groupe. Cet accord s'applique à toutes les filiales détenues à plus de 50 % par FDJ.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le montant de la participation Groupe est de 17 M€ soit un montant moyen par collaborateur bénéficiaire de l'ordre de 6 800 €.

15.4.2 Plans d'épargne d'entreprise et politique d'actionnariat salarié**15.4.2.1 Épargne salariale**

La totalité des collaborateurs du Groupe bénéficient des plans d'épargne d'entreprise (PEE), et pour certaines entités (FDJ, FDP, FDJ Développement), des PERCO destinés à recevoir les sommes épargnées au titre de l'intéressement et de la participation.

Certaines sociétés du Groupe (FDJ, FDP, FDM, FDJD et FGS France) prévoient que les versements volontaires sur les PEE sont abondés selon les règles prévues aux accords (abondement de 100 % dans la limite de 900 € par an).

Certaines sociétés du Groupe ont également mis en place un compte épargne temps, et dans ce cadre, le transfert de jours de congé épargnés dans le compte épargne temps vers le PERCO donne lieu à un abondement selon les règles définies dans les accords.

Dans le prolongement de l'accord signé pour un dispositif de participation Groupe en 2018 et dans le cadre de la loi Pacte, un PEG (Plan d'Épargne Groupe) a été mis en place en octobre 2019. S'y trouve notamment un fonds actionnariat accessible à l'ensemble des collaborateurs du Groupe (voir ci-après).

15.4.2.2 Actionnariat salarié

Les collaborateurs de FDJ ont accès à un fonds commun de placement « Actionnariat ».

Un FCPE Actionnariat Groupe a par ailleurs été mis en place à l'intention de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, dans le cadre de la loi Pacte et de l'Offre Réservée aux Salariés (ORS).

À ce jour, ces deux fonds sont alimentés par des versements volontaires programmés (jusqu'à 900 € par an par salarié, abondés à 100 % par l'entreprise).

Principaux actionnaires

16.1 Actionnariat	218
16.2 Évolution de l'actionnariat	220
16.3 Déclaration relative au contrôle de la société	220
16.4 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle de la société	220
16.5 Relations avec l'État et les autorités administratives	220
16.6 Accords entre actionnaires	221

16.1

Actionnariat

16.1.1 Répartition du capital et des droits de vote

L'assemblée générale des actionnaires de la société qui s'est réunie le 4 novembre 2019 a décidé sous la condition suspensive et avec effet à la date d'approbation par l'Autorité des Marchés Financiers du prospectus d'admission des actions FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« Euronext Paris »)

(i) de conférer aux actions détenues au nominatif depuis plus de 2 ans un droit de vote double puis (ii) de diviser la valeur nominale des actions de la société par 955 par échange de 191 000 000 actions nouvelles de 0,40 € chacune de valeur nominale pour 200 000 actions anciennes de 382 € de valeur nominale.

La totalité des actions ordinaires composant le capital social de la société a été admise aux négociations sur le marché Euronext Paris le 21 novembre 2019.

Composition du capital social avant admission aux négociations sur Euronext Paris

Actionnaire	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote
État français	144 000	72,00 %
FCP Française des Jeux Actionnariat	10 000	5,00 %
Union des Blessés de la Face et de la Tête	18 457	9,23 %
Fédération Maginot	8 460	4,23 %
(sous concert UBFT-Fédération Maginot)	26 917	13,45 %
IDSud	5 252	2,63 %
Confédération Nationale des Buralistes de France	3 908	1,95 %
MASFIP (anciennement Mutuelle du Trésor)	2 000	1,00 %
Comalo	1 174	0,59 %
Émissions Berger	748	0,37 %
Mme Stéphane Pallez	1	-
Société/Soficom*	6 000	3,00 %
TOTAL	200 000	100 %

* La détention par Soficom des actions FDJ fait l'objet d'un contentieux actuellement devant la Cour d'Appel d'Aix en Provence.

Au 31 mars 2020, le capital social de la société est réparti comme suit :

Actionnariat FDJ au 31 mars 2020	Nombre d'actions	% du capital (en %)	% de droits de vote (en %)	Nombre de droits de vote réels
État français	41 852 014	21,91	29,75	83 704 028
Association d'anciens combattants sous concert (dont UBFT 9,8 %) (cf. tableau détaillé ci-dessous)	28 233 690	14,78	19,17	53 939 425
Actionnariat FDJ (fonds historique FDJ SA)	4 657 021	2,44	3,31	9 314 042
Nouveau fonds actionnariat salarié groupe FDJ France	3 115 456	1,63	1,11	3 157 456
Autres (détention individuelle inférieure à 5 % au 31 décembre 2019)	97 681 763	51,14	39,15	110 154 290
Actions autodétenues	69 934	0,04	0,00	N/A
Société/Soficom**	5 730 000	3,00	4,06	11 460 000
Predica*	9 660 122	5,06	3,43	9 660 122
TOTAL	191 000 000			281 347 363

* Par courrier en date du 14 janvier 2020 adressé à l'AMF, la société Prédica a déclaré avoir franchi en hausse, le 8 janvier 2020, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 9 556 241 actions de la société représentant autant de droits de vote, soit 5,003 % du capital et 3,39 % des droits de vote de cette dernière.

** Voir paragraphe 18.7 « procédures judiciaires et d'arbitrages » :

Ci-dessous le détail du concert composé du bloc Association d'anciens combattants : F NAM, de l'UBFT et des Ailes Brisées en date de la déclaration du franchissement de seuil du 5 décembre 2019 où la base du capital social de la société représentait 289 508 341 droits de vote :

	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote
FNAM	8 139 300	4,26	16 218 600	5,60
AMGYO	105 000	0,056	105 000	0,04
Union Fédérale	42 000	0,02	42 000	0,02
CARAC	360 000	0,19	360 000	0,12
France Mutualiste	500 000	0,26	500 000	0,17
Bloc F NAM	9 146 300	4,79	17 225 600	5,95
UBFT	18 727 390	9,80	36 353 825	12,56
Ailes Brisées	360 000	0,19	360 000	0,12
Sous-total UBFT et Ailes Brisées	19 087 390	9,99	36 713 825	12,68
TOTAL CONCERT	28 233 690	14,78	53 939 425	18,63

Il convient de préciser qu'à la date d'établissement dudit document, il n'y a pas eu de variation significative du capital depuis la clôture de l'exercice.

Participations directes ou indirectes dans le capital en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de Commerce, portées à la connaissance de la société

Par courriers reçus le 18 décembre 2019, la société anonyme Amundi Asset Management (90 boulevard Pasteur, 75015 Paris) agissant pour le compte du FCPE Actionnariat FDJ dont elle assure la gestion, a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi :

- ♦ en hausse, le 21 novembre 2019, par suite d'une acquisition d'actions de la société, le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir, pour le compte du FCPE Actionnariat FDJ, 8 950 000 actions de la société représentant 17 900 000 droits de vote, soit 4,69 % du capital et 6,18 % des droits de vote de la société ;
- ♦ en baisse, le 26 novembre 2019, par suite d'une cession d'actions de la société sur le marché, le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir, pour le compte du FCPE Actionnariat FDJ, 6 856 284 actions de la société représentant 13 712 568 droits de vote, soit 3,59 % du capital et 4,74 % des droits de vote de la société.

Le déclarant a précisé détenir, au 17 décembre 2019, pour le compte du FCPE Actionnariat FDJ, 5 331 810 actions de la société représentant 10 663 620 droits de vote, soit 2,79 % du capital et 3,68 % des droits de vote de la société.

Par courrier reçu le 14 janvier 2020, la société anonyme Prédica (50-56 rue de la Procession, 75015 Paris) a déclaré avoir franchi en hausse, le 8 janvier 2020, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 9 556 241 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,003 % du capital et 3,39 % des droits de vote de la société.

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, les Administrateurs détenant des actions de la société sont les suivants :

Administrateurs	Nombre d'actions
UBFT (aussi actionnaire de la société)	18 727 390
Fédération Maginot (aussi actionnaire de la société)	8 139 300
Marie-Ange Debon	502
Xavier Girre	517
Pierre Pringuet	1 000
Stéphane Pallez	1 617

16.1.2 Participations des mandataires sociaux et opérations réalisées par les membres du Conseil d'administration sur les titres de la société

L'article 2.6 du Règlement Intérieur de la société prévoit :

« À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination.

Les Administrateurs, ainsi que leurs représentants permanents, sont tenus, dans le délai d'un mois de leur nomination à ces fonctions, de faire mettre sous la forme nominative ou de déposer auprès d'un intermédiaire habilité les actions qui appartiennent à eux-mêmes ou à leurs enfants mineurs non émancipés et qui sont émises par la société elle-même, par ses filiales, par la société dont la société elle-même est la filiale, ou par les autres filiales de cette dernière lorsque ces actions, sont admises aux négociations sur un marché réglementé, ainsi que lesdites actions qu'ils viendraient à acquérir pendant la durée de leur mandat.

La Présidente du Conseil d'administration, le Directeur général, les Directeurs généraux délégués, lorsqu'ils ont également la qualité d'actionnaire, sont soumis aux obligations citées dans le paragraphe précédent. »

16.2 Évolution de l'actionnariat

Dans le cadre de la privatisation de FDJ par admission de ses actions sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, l'État a cédé 50 % du capital de FDJ (hors actions complémentaires qui seront remises par l'État, ce qui prendra la forme d'une remise par l'État d'une action complémentaire pour dix actions acquises et conservées au moins dix-huit mois à compter du règlement/livraison de l'offre à l'offre à prix ouvert, pour les personnes ayant passé des ordres A ou des ordres D).

Par ailleurs, les associations d'anciens combattants UBFT et FNAM, actionnaires historiques de FDJ, ont déclaré agir de concert entre eux et l'UBFT a déclaré agir de concert avec les Ailes Brisées, tous les membres de ces concertos ayant acquis des actions dans le cadre de la privatisation de la société. Voir paragraphe 16.6 « Accords entre actionnaires ».

16.3 Déclaration relative au contrôle de la société

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, la société n'est plus contrôlée par l'État français qui détenait avant l'opération d'introduction en Bourse, la majorité absolue aux assemblées générales ordinaires et extraordinaires. À la Date du Document

d'Enregistrement Universel, l'État français ne détient plus que 21,9 % du capital de la société. Conformément à loi Pacte, l'État conserve toutefois un contrôle étroit sur la société (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

16.4 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle de la société

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la société.

16.5 Relations avec l'État et les autorités administratives

Voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire ».

Accords entre actionnaires

Conformément à l'article L. 233-11 du Code de Commerce, l'Autorité des Marchés Financiers a été notifiée le 14 novembre 2019 (complété par un courrier reçu le 5 décembre 2019) par la FNAM et l'UBFT de la conclusion entre ces derniers des termes et conditions d'un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert au sens de l'article L. 233-10 I du Code de Commerce, afin de régir leurs relations au sein de La Française des Jeux (le « Pacte »).

Selon l'avis de l'AMF 219C2633, ce Pacte, qui est entré en vigueur à la date d'introduction en Bourse de la société, a une durée initiale de 10 ans, reconductible pour une période de 5 ans.

Les objectifs poursuivis par la FNAM et l'UBFT consistent à mettre en œuvre une politique commune et durable vis-à-vis de FDJ, afin de préserver, d'une part, les valeurs communes qui ont animé les relations historiques entre la FNAM et l'UBFT et, d'autre part, la valeur patrimoniale et le rendement de leurs participations respectives dans FDJ, qui conditionnent la poursuite de leurs activités d'intérêt général. Ce Pacte comporte des stipulations en matière de gouvernance et de transferts de titres :

- ◆ la FNAM et l'UBFT s'engagent à exercer leurs voix au Conseil d'administration et l'intégralité de leurs droits de vote dans les assemblées d'actionnaires, et plus largement à faire tout ce qui est en leur pouvoir pour que des représentants de la FNAM et de l'UBFT siègent au sein du Conseil d'administration de la société ;
- ◆ les parties au pacte se concerteront en vue de la préparation des conseils d'administration et des assemblées générales de la société et notamment sur les décisions stratégiques liées (i) à la politique de distribution et à la protection de la valeur de l'investissement, (ii) à la détermination de la stratégie de la société et (iii) à la gouvernance et au contrôle des comptes ;
- ◆ les parties s'engagent à ne pas procéder à des transferts d'actions qui auraient pour effet de réduire leur participation en capital dans la société par rapport à celle constatée à l'issue de l'introduction en Bourse :
 - de 10 % cumulés dans les deux ans suivants l'introduction en Bourse,
 - de 25 % cumulés dans les cinq ans suivants l'introduction en Bourse,
 - de 50 % cumulés pendant toute la durée du pacte ;

- ◆ pendant toute la durée du pacte, les parties s'engagent à ne pas procéder à des acquisitions ou souscriptions d'actions de la société, directement ou indirectement, ayant pour effet de conduire les parties à détenir, de concert, plus de 29 % du capital et/ou des droits de vote de la société à un quelconque moment pendant la durée de l'action de concert ;
- ◆ sauf exceptions, chaque partie s'engage à inscrire et à maintenir sous la forme nominative la totalité des actions qu'elle détient ou qu'elle viendrait à détenir ;
- ◆ un droit de préemption mutuel applicable à certains transferts d'actions de la société est institué entre l'UBFT et la FNAM et le cas échéant, le bloc FNAM (cf. infra).

Par les mêmes courriers, l'Autorité des Marchés Financiers a été destinataire d'un pacte d'actionnaires conclu, le 8 novembre 2019, entre la FNAM, l'Union Fédérale des Associations Françaises d'Anciens Combattants et Victime de Guerre (l'Union Fédérale) et l'Association des Mutilés de Guerre des Yeux et des Oreilles (l'AMGYO), constitutif d'une action de concert entre elles vis-à-vis de la société, afin de régir leurs relations au sein de la société.

Le même jour, deux mutuelles du monde combattant, la CARAC et la France Mutualiste, ont signé un acte d'adhésion à ce second pacte, formant ainsi avec la FNAM, l'Union Fédérale et l'AMGYO (le bloc FNAM).

Ce second pacte a une durée initiale de dix ans, reconductible par période de cinq ans et pour une durée maximum de 25 ans à compter du 21 novembre 2019.

Les objectifs poursuivis par le bloc FNAM consistent à mettre en œuvre une politique commune et durable vis-à-vis de la société, afin de protéger la rentabilité de leurs participations et d'assurer un actionariat stable au monde combattant, acteur historique de la Loterie nationale.

Ce pacte comporte des stipulations en matière de gouvernance et de transferts de titres :

- ◆ la FNAM est représentante du bloc FNAM au Conseil d'administration de la société et défendra en son sein les intérêts communs du bloc FNAM et d'une manière générale du monde combattant ;
- ◆ la FNAM restera prépondérante au sein du bloc FNAM ;

- ◆ les parties au pacte se concerteront en vue de la préparation des assemblées générales de la société et notamment sur les décisions stratégiques liées au dividende, au retour de valeur aux actionnaires et sur les autres décisions importantes ;
- ◆ chaque membre du bloc FNAM s'est engagé à conserver 75 % de sa participation dans la société pendant la durée du pacte et pendant toute la durée du pacte, les membres du bloc FNAM maintiendront au nominatif la totalité de leurs actions de la société ;
- ◆ sous réserve des transferts libres, un droit de préemption mutuel sera institué au sein du bloc FNAM ;
- ◆ dans l'hypothèse où la FNAM souhaiterait céder plus de 50 % de ses actions de la société à un tiers et sous réserve de l'exercice du droit de préemption susvisé, les autres membres du bloc FNAM bénéficieront d'un droit de sortie conjointe sur tout ou partie de leurs propres actions et aux mêmes conditions.

Par les mêmes courriers, l'Autorité des Marchés Financiers a été destinataire d'un pacte d'actionnaires conclu, le 24 octobre 2019, entre l'UBFT et l'association les Ailes Brisées, constitutif d'une action de concert entre elles vis-à-vis de la société, afin de régir leurs relations au sein de la société.

Ce pacte a une durée initiale de dix ans à compter du 21 novembre 2019, reconductible pour une période de cinq ans.

Les objectifs poursuivis par l'UBFT et les Ailes Brisées consistent à mettre en œuvre une politique commune et durable vis-à-vis de la société, afin de préserver les valeurs communes qui ont animé leurs relations historiques. Ce pacte comporte des stipulations en matière de concertation et de transferts de titres :

- ◆ l'UBFT et les Ailes Brisées, si elles le jugent nécessaire, se concerteront préalablement sur les projets de résolutions inscrits à l'ordre du jour de toute assemblée générale, ordinaire, extraordinaire ou spéciale de la société ;
- ◆ un droit de préemption mutuel applicable à certains transferts d'actions de la société est institué entre l'UBFT et les Ailes Brisées ; ce droit de préemption consenti aux Ailes Brisées est un droit de préemption de second rang par rapport au droit de préemption consenti par l'UBFT au Bloc FNAM dans les conditions pacte d'actionnaires conclu entre l'UBFT et la FNAM en date du 16 octobre 2019 (cf. supra) ;
- ◆ sauf exceptions, chaque partie s'engage à inscrire et à maintenir sous la forme nominative la totalité des actions qu'elle détient ou qu'elle viendrait à détenir.

Par les mêmes courriers, le concert composé du bloc FNAM, de l'UBFT et des Ailes Brisées a précisé détenir 28 233 690 actions la société représentant 53 939 425 droits de vote, soit 14,78 % du capital et 18,63 % des droits de vote de la société (sur la base d'un capital composé de 191 000 000 actions de la société représentant 289 508 341 droits de vote).

17

Transactions avec des apparentés

Les parties liées au Groupe comprennent notamment les actionnaires de la société, ses filiales non consolidées, les sociétés détenues par les mêmes actionnaires ainsi que les dirigeants mandataires sociaux de la société.

Les données chiffrées précisant les relations avec ces parties liées figurent à la note 10.2 de l'annexe aux états financiers consolidés figurant en Annexe 1 « Comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ».

Figurent au présent chapitre les conventions conclues entre la société et ses actionnaires ou mandataires sociaux. Les conventions conclues entre la société et ses filiales sont décrites au paragraphe 6.3 « Principaux flux intra-groupes ». Il n'existe pas d'autres conventions conclues entre la société et une partie liée au Groupe ayant donné lieu à la procédure des conventions réglementées.

Convention conclue avec l'Observatoire des Jeux, organisme public de l'État

Le Conseil d'administration du 22 mars 2016 a autorisé FDJ à signer, avec l'Observatoire des Jeux, une convention-cadre d'échange, à titre gratuit, d'informations et de données en vue notamment d'améliorer l'analyse et la connaissance des comportements des joueurs et de compléter ainsi le dispositif de prévention du jeu excessif. Cette convention a été signée le 3 mars 2016 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier pour la société s'élève au montant des frais exposés par elle pour la production et la transmission des informations et données concernées.

Convention conclue avec l'ARJEL, organisme public de l'État

Le Conseil d'administration du 1^{er} juillet 2015 a autorisé FDJ à signer, avec le Ministre des Finances et des Comptes Publics et l'ARJEL, un protocole d'échange, à titre gratuit, d'informations en matière de prévention de la manipulation des compétitions sportives en lien avec des paris sportifs, FDJ étant pour sa part investie par les dispositions réglementaires qui s'appliquent à ses droits exclusifs de veiller à l'intégrité des opérations de jeu et à la lutte contre la fraude, le blanchiment et les activités criminelles associées. Cette convention a été signée le 1^{er} juillet 2015 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier pour la société s'élève au montant des frais exposés par elle pour la sécurisation du système d'échanges d'alertes et d'information avec l'ARJEL.

Convention conclue avec l'État

Le Conseil d'administration du 16 octobre 2019 a autorisé FDJ à signer avec l'État la Convention.

Cette convention a pour objet, d'une part, d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de FDJ (changements de loi ou de réglementation) et, d'autre part, d'anticiper la période de fin des droits exclusifs.

La Convention expire le 22 mai 2044, date de fin des droits exclusifs conférés à FDJ en application de la loi Pacte.

Elle prévoit qu'en cas de changement significatif de la législation ou de la réglementation qui, soit présente un lien direct avec la fiscalité applicable aux jeux de loteries ou aux pronostics sportifs exploités en réseau physique de distribution, soit est de nature à affecter cette exploitation soit, enfin, a pour effet de réduire le périmètre ou la durée des droits exclusifs dont est titulaire FDJ, cette dernière se rapproche de l'État pour examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités du FDJ, appréciées sur une base consolidée. Dans l'affirmative, FDJ peut proposer à l'État, qui s'engage à les examiner, les mesures qu'il estime nécessaires pour permettre la poursuite de ses activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées.

S'agissant des clauses relatives aux conséquences de la fin des droits exclusifs, la Convention prévoit que les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations. La liste de ces biens sera effectuée par l'État et FDJ, de manière contradictoire, dans un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur de la Convention.

Au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, FDJ garantit à l'État ou à tout titulaire des droits exclusifs, le transfert ou la jouissance, à titre gratuit, de tous droits d'auteur, marques et demandes de dépôt de marque, droits sur les dessins et modèles, logos, noms de domaine, en vigueur en France et relatifs aux activités opérées sous droits exclusifs. De même, pour les logiciels et brevets, il est prévu qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, FDJ accorde à l'État ou à l'éventuel nouveau titulaire des droits exclusifs une licence à titre gratuit portant sur les logiciels et brevets strictement nécessaires à l'exploitation de ces droits en France et dont FDJ est propriétaire, pour une durée limitée à 18 mois à compter de la fin des droits exclusifs de FDJ.

La Convention précise par ailleurs que, au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, l'État et FDJ se rapprochent pour examiner la situation des personnels affectés à l'exploitation des droits exclusifs, et notamment les conditions de leur reclassement et de leur reprise, le cas échéant, par l'éventuel titulaire des droits exclusifs. Il est prévu que FDJ procède alors, dans la mesure du possible, au reclassement des salariés concernés.

La Convention résilie également l'ancienne convention liant FDJ et l'État, en date du 29 décembre 1978, laquelle ne contenait, à la suite d'avenants successifs, qu'une seule stipulation résiduelle, relative à l'indemnisation des terrains, bâtiments, installations et immeubles appartenant à FDJ en cas de fin des droits exclusifs.

Convention tripartite entre FDJ et MDB Services et la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP)

Le Conseil d'administration du 23 juillet 2019 a autorisé FDJ à signer une convention tripartite avec MDB Services et la DGFIP, destinée à externaliser l'encaissement des amendes, des factures de recouvrement du secteur public local et des impôts. Cette convention s'inscrit dans le cadre de la démarche engagée par l'entreprise visant à développer des sources de revenus complémentaires pour son réseau commercial et à mutualiser l'utilisation de ses infrastructures en points de vente. Elle est conclue pour une durée de 5 ans minimum.

Le Conseil d'administration a autorisé FDJ à se porter caution, en cas d'attribution du marché de l'externalisation des encaissements de la DGFIP, au profit de l'établissement bancaire émetteur de la garantie bancaire prévue par le marché, en contre garantie de la garantie bancaire consentie par l'établissement bancaire au profit de la DGFIP, pour un montant de 19 millions d'euros. Cette caution sera accordée pour la durée du marché et a minima jusqu'en juillet 2024.

Contrat de rachat d'actions La Française des Jeux auprès de l'État, dans le cadre de l'offre réservée aux salariés de La Française des Jeux

Le Conseil d'administration du 4 novembre 2019 a autorisé le projet de contrat permettant le rachat d'actions auprès de l'État dont les principales modalités sont les suivantes :

- ◆ finalité du rachat : rachat aux fins de rétrocession des actions dans le cadre de l'ORS, conformément à l'article 31-2 de l'ordonnance ;

- ◆ volume du rachat : égal au nombre d'actions nécessaires pour servir les demandes formulées par les personnes éligibles à l'ORS au cours de la période d'offre dans les conditions de l'ORS, dans la limite du nombre total d'actions allouées à l'ORS ;
- ◆ date du rachat : avant la date de règlement-livraison de l'ORS, prévue le 19.12.2019, soit au plus tard le 18.12.2019 ;
- ◆ prix : égal au prix de l'offre à prix ouvert proposée aux particuliers dans le cadre de la privatisation de la société par voie de son introduction en Bourse.

Conventions de garantie et de placement, l'une dans le cadre du placement global garanti (PGG) et l'autre dans le cadre de l'offre publique à prix ouvert (OPO), à conclure entre l'État, La Française des Jeux et les banques en charge des placements

Le Conseil d'administration du 4 novembre 2019 a autorisé les conventions de garantie et de placement à conclure entre l'État, FDJ et les banques en charge des placements. Aux termes de ces contrats :

- ◆ les banques s'engagent à placer les actions auprès du public en France et auprès des investisseurs institutionnels en France et à l'étranger ;
- ◆ FDJ donne un certain nombre de déclarations et garanties au profit des banques, portant sur le caractère exact précis et sincère des informations figurant dans le prospectus d'admission, le prospectus international et la documentation promotionnelle et l'absence d'omissions de nature à en altérer la portée ;
- ◆ FDJ s'engage à indemniser, sans limitation de montant, les banques en cas de mise en jeu de leur responsabilité dans le cadre des placements ;
- ◆ l'État s'engage à ne pas émettre ou céder de titres pendant une période de 18 mois suivant le règlement livraison des actions vendues par l'État, le 22 novembre 2019.

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats

18.1 Comptes consolidés établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	228
18.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	228
18.3 Comptes individuels de FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	228
18.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes individuels FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	229
18.5 Informations financières pro forma	229
18.6 Date des dernières informations financières	229
18.7 Politique de distribution des dividendes	229
18.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	230
18.9 Changement significatif de la situation financière	232

En application de l'article 19 du règlement 2017/1129 du Parlement européen et Conseil, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

- ◆ Les comptes consolidés au titre des exercices 2018 et 2017 figurant aux pages 303 à 350, ainsi que le rapport de nos commissaires aux comptes figurant à la page 351, du Document d'Enregistrement déposé auprès de l'AMF le 17 octobre 2019 sous le numéro I.19-035, qui est consultable à l'adresse internet suivante :

https://www.groupefdj.com/uploads/files/others/5e1ed4d721c81_FDJ_Document%20d'Enregistrement_20191018.pdf

18.1

Comptes consolidés établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

18.1.1 Comptes

18.1.1.1 Changement de date de comptes de référence

Non applicable.

18.1.1.2 Normes comptables applicables/ Changements de normes comptables

IFRS. Les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

18.1.1.3 Comptes

Les comptes consolidés annuels du Groupe établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurent en Annexe 1.

18.2

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figure en Annexe 2.

18.3

Comptes individuels de FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

18.3.1 Comptes

18.3.1.1 Changement de date de comptes de référence

Non applicable.

18.3.1.2 Normes comptables applicables/ Changements de normes comptables

Normes françaises. Les états financiers de FDJ SA au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

18.3.1.3 Comptes

Les comptes individuels FDJ SA établis en normes françaises pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurent en Annexe 3.

18.4

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes individuels FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes individuels de FDJ SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figure en Annexe 4.

18.5

Informations financières pro forma

Non applicable.

18.6

Date des dernières informations financières

31 décembre 2019

18.7

Politique de distribution des dividendes

18.7.1 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices

Les dividendes versés au cours des deux derniers exercices se sont élevés à :

- ◆ 130 M€ au titre de l'exercice 2017 (soit 650 € par action) ;
- ◆ 122 M€ au titre de l'exercice 2018 (soit 610 € par action) ;
- ◆ 86 M€ au titre de l'exercice 2019 (soit 0,45 € par action)⁽¹⁾.

18.7.2 Politique de distribution

Malgré la suspension des objectifs 2020-2025 telle qu'indiquée dans le chapitre 10 du Document d'Enregistrement Universel, FDJ confirme pour les exercices 2020-2025 son objectif de distribution de 80% de son résultat net consolidé, sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale annuelle des actionnaires.

18.7.3 Délai de prescription

Conformément à la loi, les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

(1) Le montant des dividendes tel qu'il apparaît dans la note 13.3 des comptes consolidés annuels présentés en Annexe 1 et dans la note 10.2 des comptes annuels présentés en Annexe 3 est celui qui a été arrêté par le Conseil d'administration réuni le 12 février 2020. Compte tenu du contexte de crise sanitaire, ce montant a été diminué de 30 % par arrêté du Conseil d'administration qui s'est tenu le 20 avril 2020.

18.8

Procédures judiciaires et d'arbitrage

Les principaux litiges dans lequel le Groupe est impliqué sont détaillés ci-dessous. La société n'a pas connaissance, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois précédant la Date du Document d'Enregistrement Universel, d'autres procédures gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée) qui pourraient avoir ou ont eu récemment des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité et/ou celles du Groupe. À la Date du Document d'Enregistrement Universel, lorsque les sommes réclamées étaient très significatives, FDJ a toujours été condamnée à payer des montants bien moindres.

Litige courtiers mandataires relatif au réseau de distribution de FDJ

Les courtiers-mandataires constituaient le réseau de distribution intermédiaire sur lequel FDJ s'appuyait pour commercialiser ses jeux auprès du réseau de détaillants jusqu'en 2015.

Au cours des vingt dernières années, les contrats conclus avec chaque courtier-mandataire ont fait l'objet de modifications successives et le nombre de secteurs est ainsi passé de plus de trois cents à une centaine en 2014. Ainsi, à la suite de négociations menées en 2003, un avenant au contrat standard de courtier-mandataire a été signé portant notamment sur l'amélioration et l'efficacité du circuit de distribution par la diminution du nombre de secteurs géographiques. Souhaitant poursuivre la rationalisation et la modernisation de son organisation commerciale, FDJ a conduit en 2010 et 2011, une nouvelle négociation avec le réseau de courtiers-mandataires qui n'a pas permis de trouver un accord avec eux.

En 2012, une nouvelle sectorisation a eu lieu, suite à une offre de départ proposée par FDJ prévoyant une indemnité majorée par rapport à l'indemnité contractuellement prévue, ainsi qu'à l'arrivée à terme d'un certain nombre de contrats au 6^e anniversaire du courtier mandataire. Cette nouvelle sectorisation a donné lieu au départ de 25 courtiers-mandataires sur un total de 133 courtiers mandataires.

En 2014, FDJ a pris la décision de restructurer son réseau de distribution et mettre en œuvre sa nouvelle politique commerciale. Elle a adressé le 22 mai 2014 à chaque courtier mandataire un courrier portant résiliation de son contrat moyennant un préavis de 18 à 30 mois et le versement d'une indemnité contractuellement prévue.

Litiges individuels

Suite à la modification de la sectorisation de 2012, 12 contentieux ont été introduits par des courtiers-mandataires à titre individuel entre 2012 et 2015. Ces courtiers mettaient en jeu la responsabilité

contractuelle de FDJ pour non-respect des stipulations relatives à la cession des contrats et leur éventuelle reprise. Ils demandaient le paiement d'une indemnité de départ majorée dépassant le taux contractuel prévu. Les courtiers-mandataires assignataires considéraient également le refus opposé par FDJ aux cessionnaires proposés par eux comme abusif. Ces litiges sont respectivement en cours devant la Cour d'Appel de Versailles et la Cour de cassation.

Litiges collectifs

Les courtiers-mandataires ont également introduit trois contentieux collectifs.

Litige 106 CM

Le 16 mai 2012, 106 courtiers-mandataires ont assigné FDJ devant le Tribunal de Commerce de Nanterre aux fins de voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant matérialisant l'accord de sectorisation négocié en 2003. Certains courtiers-mandataires se sont désistés. Ils sont désormais 85 demandeurs.

Le sursis à statuer a été prononcé dans l'attente de la décision à intervenir dans le litige UNDJ, exposé ci-après :

Le 11 décembre 2011, l'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux - l'association professionnelle représentant les intérêts des courtiers-mandataires - a assigné FDJ devant le Tribunal de grande instance de Paris en nullité de l'avenant de juillet 2003. L'UNDJ considérait que l'avenant créait un déséquilibre significatif entre les droits et les obligations des parties et sollicitait la condamnation de FDJ au paiement de dommages et intérêts. Par jugement du 27 mars 2018, le Tribunal de grande instance de Paris a déclaré l'UNDJ irrecevable pour défaut de droit d'agir et l'a déboutée de ses demandes. L'UNDJ a interjeté appel de cette décision. La Cour d'appel de Paris a prononcé la caducité de la déclaration d'appel de l'UNDJ par ordonnance du 19 décembre 2018.

Le litige UNDJ étant désormais terminé mais n'ayant tranché que la question de la recevabilité de l'action par l'association professionnelle, les 85 courtiers mandataires ont régularisé des conclusions de reprise d'instance devant le Tribunal de Commerce de Nanterre le 21 février 2020 afin de voir tranché le fond du litige.

Litige 67 CM

Le 22 mai 2014, FDJ a résilié les contrats de l'ensemble des courtiers-mandataires sur le fondement de l'article 7 de l'avenant de 2003.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné FDJ devant le Tribunal de Commerce de Paris pour contester la résiliation de leurs contrats et solliciter des dommages et intérêts pour non-respect du préavis lié à l'ancienneté de la relation commerciale ainsi qu'une demande d'indemnisation complémentaire liée à la

valeur de leur secteur évaluée à quatre fois les commissions de l'année précédente. Par jugement du 3 octobre 2016, le Tribunal les a intégralement déboutés de leurs demandes.

Le 23 novembre 2016, les courtiers-mandataires ont interjeté appel de ce jugement devant la Cour d'Appel de Paris qui a confirmé le jugement en toutes ses dispositions dans un arrêt du 27 mars 2019. Les courtiers mandataires ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt le 14 juin 2019. Cette affaire est actuellement en cours devant la Cour de Cassation.

Litige 5 CM

Le 28 juin 2016, six courtiers-mandataires retraités ont assigné FDJ devant le Tribunal de Commerce de Paris.

Les courtiers exposent que la FDJ en résiliant abusivement le 22 mai 2014 les contrats de tous les courtiers mandataires en activité aurait rendu impossible la cession des contrats des courtiers mandataires partant à la retraite. Leur demande de dommages et intérêts est évaluée à quatre fois le montant des commissions perçues lors de l'année précédant la résiliation. Un courtier mandataire s'étant désisté, ils sont désormais cinq demandeurs.

Cette procédure a fait l'objet d'un sursis à statuer par jugement en date du 9 décembre 2019 dans l'attente de la décision de la Cour de cassation dans l'affaire opposant les 67 courtiers mandataires à FDJ.

Litige Soficoma relatif à l'actionnariat de FDJ

Avant l'introduction en Bourse de la société, le capital de FDJ était strictement fermé et réservé à cinq catégories de personnes physiques ou morales limitativement énumérées dans les statuts. Parmi cette liste, figurait une société civile ou commerciale dont le capital était détenu exclusivement par des personnes physiques ou morales ayant la qualité de courtiers mandataires. Les courtiers-mandataires étaient entrés au capital de FDJ en 1988 à hauteur de 3% par l'intermédiaire de la société Soficoma constituée à cet effet.

La réorganisation de son réseau de distribution a conduit FDJ à notifier le 22 mai 2014 à ses courtiers-mandataires la résiliation de leur contrat. Le 21 novembre 2016, le préavis de résiliation des derniers contrats de courtiers-mandataires est arrivé à expiration. À compter de cette date, FDJ ne comptait plus de courtiers-mandataires dans son réseau.

Le Conseil d'administration du 15 décembre 2016 a donc constaté que Soficoma ne remplissait plus les conditions de capacité pour être actionnaire et a décidé du rachat des actions de Soficoma par FDJ, au prix de 2 607,99 € par action, soit un prix total de 15 647 940 €, correspondant au prix fixé lors de la dernière assemblée générale de FDJ du 25 mai 2016, conformément à l'article 15 des statuts de FDJ. Soficoma a contesté le fait de devoir céder ses actions FDJ et a refusé la cession. Le 18 mai 2017, FDJ a consigné le prix de cession à la Caisse des Dépôts et Consignations.

C'est dans ce contexte que le 23 mai 2017, FDJ a assigné la société Soficoma devant le Tribunal de Commerce de Marseille aux fins de voir juger qu'en application des statuts de FDJ, la société Soficoma était tenue, conformément aux stipulations des statuts de FDJ, de céder ses 6 000 actions FDJ pour un prix total de 15 647 940 € dans les trois mois suivant la décision du Conseil d'administration, de constater la perte par la société Soficoma de sa qualité d'actionnaire de FDJ à la date de la consignation du prix de cession, et d'autoriser la retranscription du transfert dans ses registres.

Le 10 janvier 2018, la société Soficoma a assigné en intervention forcée la République Française, représentée par l'Agence des Participations de l'État, devant le Tribunal de Commerce de Marseille, pour abus de son droit de vote et demande que soient jugées nulles les décisions des assemblées générales des 27 mai 2015, 25 mai 2016 et 15 juin 2017. Soficoma sollicitait, en outre, que soit ordonnée la convocation d'une nouvelle assemblée générale en vue de voter sur une résolution fixant la valeur de l'action de FDJ, que soit désigné préalablement un mandataire aux fins de voter au lieu et place de la République Française à l'assemblée générale et soit désigné préalablement un expert afin de procéder à l'évaluation des actions composant le capital de FDJ.

Par jugement du 23 mai 2019, le Tribunal de Commerce de Marseille a constaté la perte par Soficoma des conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ compte tenu de la résiliation des contrats de courtiers mandataires intervenue le 22 mai 2014 et de l'expiration du dernier préavis le 21 novembre 2016, dit et jugé que Soficoma était tenue de céder les 6 000 actions qu'elle détenait à FDJ pour un prix total de 15 647 940 € dans le délai de trois mois suivants la réunion du Conseil d'administration du 15 décembre 2016, déclaré valable l'engagement de cession contenu dans les statuts de FDJ, constaté la perte par Soficoma de sa qualité d'actionnaire de FDJ à compter de la date de consignation des fonds auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations, soit à compter du 18 mai 2017 et autorisé FDJ à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces 6 000 actions.

Soficoma a interjeté appel de cette décision le 20 juin 2019 devant la Cour d'Appel d'Aix en Provence. Cette affaire est actuellement en cours devant la Cour d'Appel.

Parallèlement, Soficoma a assigné FDJ le 27 décembre 2017 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour qu'il constate sa qualité d'actionnaire de FDJ au jour de l'assemblée générale annuelle du 15 juin 2017 et qu'il condamne cette dernière à lui verser la somme de 3 720 000 € correspondant au montant de ses dividendes dus au titre des 6 000 actions correspondant à sa participation. Le sursis à statuer sur la question des dividendes a été prononcé le 26 décembre 2018 dans l'attente de l'issue du litige en cours devant le Tribunal de Commerce de Marseille. Cette affaire est toujours en sursis à statuer en raison du litige actuellement en cours devant la Cour d'Appel d'Aix en Provence.

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, et à la suite de la division du nominal des actions de la société, ces 6 000 actions représentent 5 730 000 actions.

18.9

Changement significatif de la situation financière

Au 1^{er} trimestre 2020, FDJ enregistre des mises en recul de 5 %, à 4,1 milliards d'euros, et un chiffre d'affaires en baisse de 1 %, à 0,5 milliard d'euros. La bonne dynamique du début d'année a été stoppée par les premières conséquences de l'épidémie de Covid-19.

Depuis le 16 mars, début du confinement, les mises affichent un recul de près de 60 % avec :

- ◆ Une baisse des mises loterie hors Amigo de plus de 40 % ;
- ◆ La suspension totale du jeu Amigo depuis le 19 mars ;

- ◆ Une réduction de près de 95 % des paris sportifs suite à l'annulation de la plupart des compétitions.

Sur un mois de confinement, cette tendance se traduit aujourd'hui par un impact mécanique proche de 100 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et de 50 millions d'euros sur l'EBITDA. À l'issue du confinement, l'entreprise s'inscrit dans l'hypothèse d'une reprise de l'activité progressive.

Le Groupe a, d'ores et déjà engagé, un plan d'actions visant à économiser sur le reste de l'année 2020 plus de 80 millions d'euros, soit plus de 10 % de ses coûts fixes annuels.

Informations complémentaires concernant le capital social et stipulations statutaires

19.1 Informations concernant le capital social	234
19.2 Stipulations statutaires	237

19.1

Informations concernant le capital social

19.1.1 Capital social

Au 31 décembre 2019, le capital social de la société s'élevait à 76 400 000 €, divisé en 191 000 000 actions ordinaires de quarante centimes d'euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées, toutes de même catégorie.

Concernant les changements intervenus sur le capital social de la société, se reporter à la section « 16.1.1 Répartition du capital et des droits de vote », étant précisé que hormis les évolutions du capital survenues suite à l'introduction en Bourse de la société, le capital social n'a pas évolué sur les 3 dernières années.

19.1.2 Actions détenues par la société ou pour son compte propre

Actions détenues au 31 décembre 2019

En application de l'autorisation conférée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, le Conseil d'administration a mis en œuvre le programme de rachat dans deux contextes différents :

- ◆ dans le cadre de l'offre réservée aux salariés (l'« Offre Réservee aux Salariés ») proposée aux salariés du Groupe

Les principales conditions de ces autorisations financières sont décrites dans le tableau ci-dessous :

Objet	Durée	Objectifs possibles du programme de rachat d'actions par la société	Plafond particulier	Prix ou modalités de détermination du prix
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la société	18 mois	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions de la société ; ◆ Attribution ou cession d'actions aux salariés ; ◆ Attribution gratuite d'actions aux salariés ou mandataires sociaux ; ◆ Annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ◆ Remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ◆ Animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action de la société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La société ne pourrait détenir un nombre d'actions représentant plus de 10 % de son capital social tel qu'ajusté au résultat des opérations modifiant celui-ci postérieurement à cette assemblée ◆ Le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation ou de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourrait excéder 5 % du capital social ◆ Montant global affecté au programme de rachat : 250 millions d'euros 	Prix d'achat maximum par action : 40 euros
Réduction du capital de la société	18 mois	Annulation des actions auto détenues	Pas d'annulation de plus de 10 % du capital par période de 24 mois	

concomitamment à la privatisation de FDJ par introduction en Bourse, FDJ a acheté 3 176 327 de ses propres actions aux fins de les remettre au FCPE groupe dépositaire des bénéficiaires de l'Offre Réservee aux Salariés. Le nombre d'actions était fondé sur les ordres d'achat passés dans le cadre de l'Offre Réservee aux Salariés. Certains salariés n'ayant pas acheté l'ensemble des actions réservées, FDJ a conservé 6 896 de ses propres actions au 31 décembre 2019 ;

- ◆ le Conseil d'administration du 19 décembre 2019 a décidé de conclure un contrat de liquidité auquel a été affectée la somme de 6 M€. Ce contrat est entré en vigueur le 23 décembre 2019, pour une durée allant jusqu'au 31 décembre 2020. Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité s'élevait à 12 986 actions.

Au total, le nombre d'actions ainsi détenues était égal à 41 864 910 actions au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾.

Au 31 mars 2020, à la suite d'opérations sur le contrat de liquidité, ce nombre était de 63 038 actions.

Nouveau programme de rachat d'actions

Il est proposé à l'assemblée générale annuelle ordinaire et extraordinaire du 18 juin 2020 d'autoriser un nouveau programme de rachat d'actions au profit du Conseil d'administration et d'adopter une nouvelle résolution autorisant le Conseil d'administration à annuler des actions :

(1) Il est rappelé par ailleurs que 5 730 000 actions de la société font l'objet d'un contentieux devant la Cour d'Appel d'Aix en Provence avec Soficoma, FDJ considérant avoir acheté ces actions le 18 mai 2017. Il est précisé à ce titre que l'assemblée générale mixte du 18 juin 2018 a décidé d'annuler les actions concernées sous la condition suspensive de ce qu'il soit fait droit à la demande formulée devant le Tribunal de Commerce, c'est-à-dire que le Tribunal constate que (i) en application de l'article 15b) des statuts Soficoma était tenue de céder ses actions dans le délai de 3 mois suivant la réunion du Conseil d'administration ayant constaté la perte de ses conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ, (ii) FDJ a satisfait à son obligation de payer le prix des actions en consignation le prix à la Caisse des dépôts et consignations, (iii) Soficoma a perdu sa qualité d'actionnaire à cette date de consignation, soit le 18 mai 2017 et (iv) FDJ est autorisée à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces actions.

Cadre juridique

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers ainsi que du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, le présent descriptif a pour objectif de décrire le programme de rachat d'actions de FDJ proposé à l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 18 juin 2020.

Part maximale du capital à acquérir, prix maximal d'achat, nombre maximal et caractéristiques de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du programme de rachat d'actions

Part maximale du capital de la société susceptible d'être rachetée : 10 % du nombre des actions composant le capital social de la société et 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la société s'il s'agit d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe. Conformément à l'article L. 225-210 du Code de Commerce, le nombre d'actions que la société détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital de la société à la date considérée.

Prix maximal d'achat par action : 40 euros, hors frais d'acquisition.

Montant maximal du programme autorisé : 250 millions d'euros.

Les titres que la société se propose d'acquérir sont exclusivement des actions ordinaires.

Durée du programme de rachat

L'autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'approbation de la résolution présentée à l'assemblée générale.

Mise en œuvre du programme de rachat d'actions en vue de la réalisation de l'offre réservée aux salariés dans le cadre de l'introduction en Bourse de FDJ

Le 19 novembre 2019, la société et l'État ont conclu, dans le cadre de l'Offre Réservée aux Salariés devant être réalisée à l'occasion de la privatisation de FDJ par voie d'introduction en Bourse, un contrat de cession d'actions portant sur l'acquisition par FDJ, auprès de l'État, d'un nombre d'actions FDJ égal au moins élevé entre (i) 9 276 438, soit le nombre maximum d'actions FDJ détenues par l'État pouvant être cédé à la société dans le cadre de l'Offre Réservée aux Salariés, et (ii) le nombre d'actions FDJ correspondant aux demandes formulées de manière irrévocable par les salariés du groupe FDJ et pouvant être investis dans l'Offre Réservée aux Salariés (les « Actions Cédées »). Aux termes de ce contrat de cession, le transfert de propriété des Actions Cédées est intervenu avant le règlement-livraison de l'Offre Réservée aux Salariés le 18 décembre 2019. Les Actions Cédées ayant ensuite été rétrocédées le 19 décembre par la société aux salariés et anciens salariés éligible du groupe FDJ ayant formulé une demande dans le cadre de l'Offre Réservée aux Salariés.

19.1.3 Capital autorisé mais non émis

Il est proposé à l'assemblée générale annuelle ordinaire et extraordinaire de conférer au Conseil d'administration certaines délégations de compétence et de pouvoir dont le tableau récapitulatif figure ci-dessous :

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation
14	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec maintien du droit préférentiel de souscription	20 % du capital social + 300 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance Fixation d'un Plafond Global de 20 % du capital social	Le Plafond Global de 20 % constitue un plafond global maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la 14 ^e délégation et de celles conférées en vertu des 15 ^e , 16 ^e , 17 ^e , 18 ^e , 20 ^e , 21 ^e et 22 ^e résolutions.	26 mois
15	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public (autre que l'offre visée au 1 ^o de l'article L. 411-2 du Code Monétaire et Financier)	10 % du capital social + 300 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Imputée sur le Plafond Global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution	26 mois
16	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre visée au 1 ^o de l'article L. 411-2 du Code Monétaire et Financier	10 % du capital social + 300 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Imputée sur le Plafond Global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution	26 mois

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation
17	Autorisation au Conseil d'administration en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, à l'effet de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'assemblée générale, dans la limite de 10 % du capital par an	Relative aux 15 ^e et 16 ^e résolutions Dans la limite de 10 % du capital social de la société	Plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée, ainsi que du Plafond Global fixé par la 14 ^e résolution	26 mois
18	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit	Limite prévue par la réglementation applicable (soit à ce jour 15 % de l'émission initiale)	Plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée, ainsi que du Plafond Global fixé par la 14 ^e résolution	26 mois
19	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres <i>Cette résolution permet au Conseil d'administration d'augmenter le capital un incorporant des primes, réserves ou bénéfices. Cette opération ne se traduirait pas nécessairement par l'émission de nouvelles actions et pourrait le cas échéant prendre la forme d'une augmentation de la valeur nominale de l'action. Elle bénéficierait à tous les actionnaires.</i>	Plafond fixé à la somme pouvant être légalement incorporée	Non imputée sur le Plafond Global de la 14 ^e résolution <i>Il n'est pas nécessaire d'imputer cette résolution sur le Plafond Global dans la mesure où elle consiste en un simple changement de postes au sein des capitaux propres, et s'applique à tous les actionnaires de manière proportionnelle à leur participation. Elle n'a pas d'impact dilutif pour les actionnaires.</i>	12 mois
20	Délégation de pouvoirs à donner au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société	Dans la limite de 10 % du capital social de la société	Imputée sur le Plafond Global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution	26 mois
21	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration en vue de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société en cas d'offre publique initiée par la société	Dans la limite de 10 % du capital social de la société	Imputée sur le Plafond Global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution	26 mois
22	Délégation de compétence à donner au conseil d'administration en vue de procéder à une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise, avec suppression du droit préférentiel à leur profit, en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du Travail	Dans la limite de 1 % du capital social de la société	Imputée sur le Plafond Global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution	26 mois

19.1.4 **Autres titres donnant accès au capital**

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, la société n'a émis aucun titre donnant accès au capital autre que les actions.

19.1.6 **Options sur le capital de la société**

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe aucune option sur le capital de la société

19.1.5 **Tableau d'évolution du capital**

Le capital social n'a pas évolué au cours des cinq dernières années.

19.1.7 **Titres non représentatifs du capital**

La société n'a émis aucun titre non représentatif du capital.

19.2

Stipulations statutaires

19.2.1 **Objet social**

L'assemblée générale de la société en date du 4 novembre 2019 a arrêté l'objet social de la société comme suit :

La société a pour objet la conception, l'organisation et l'exploitation des jeux d'argent, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires lui donnant les autorisations nécessaires en la matière. Elle peut plus largement poursuivre toute activité de divertissement à destination du public

Elle a également pour objet, en France ou à l'étranger, directement ou indirectement :

- ◆ la fourniture de produits et de services en relation avec les activités qu'elle exerce, notamment la fourniture de produits et services au moyen de ses actifs technologiques, de son savoir-faire ou de son réseau de distribution ;
- ◆ la prise de participation et de tous intérêts dans toutes sociétés dont l'objet se rattache à l'activité de jeux d'argent ou à toute autre activité tendant à favoriser son développement, soit seule, soit en association, participation, groupement ou société, avec toutes autres personnes.

Elle peut poursuivre toutes opérations immobilières, mobilières, commerciales ou financières utiles à la réalisation des objets ci-dessus, ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles de faciliter le fonctionnement ou le développement de la société.

L'objet social de la société est consultable dans l'article 2 des statuts de cette dernière.

19.2.2 **Exercice social**

L'exercice social de la société commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

19.2.3 **Droits de vote**

Conformément aux dispositions de l'article 9 « Droits et obligations attachés aux actions » des statuts de la société, il a été attribué à compter du 4 novembre 2019 un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire depuis deux ans au moins.

19.2.4 **Modifications du capital social et des droits attachés aux actions**

Le capital social pourra être augmenté, amorti ou réduit dans les conditions et par tous moyens prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

19.2.5 Dispositions législatives ou réglementaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Conformément à la loi Pacte et à l'ordonnance, quelle que soit sa participation, l'État exerce, à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, un contrôle étroit sur FDJ se traduisant notamment par :

- ◆ l'obligation pour le Président, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués de FDJ d'être agréés par les Ministres chargés du Budget et de l'Économie (qui ne pourraient refuser d'accorder leur agrément que pour des motifs tenant à l'existence de certaines condamnations ou tirés du non-respect des objectifs mentionnés dans l'ordonnance) ;
- ◆ l'obligation, pour un actionnaire, personne physique ou morale, agissant seul ou de concert, souhaitant détenir plus de 10 % ou d'un multiple de 10 % du capital ou des droits de vote de FDJ, d'être approuvé préalablement par les Ministres chargés du Budget et de l'Économie (l'autorisation ne peut être refusée que pour un motif tiré de la sauvegarde de l'ordre public, de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, des nécessités de la sécurité publique et de la lutte contre le jeu excessif ou pathologique).

19.2.6 Franchissements de seuils

Aux termes de l'article 11 des statuts de la société, outre les déclarations de franchissement de seuils légaux, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, une fraction du capital ou des droits de vote de la société :

- ◆ égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote de la société, ou tout multiple de ce pourcentage jusqu'à 5 % du capital ou des droits de vote ; et
- ◆ égale ou supérieure à 0,5 % du capital social ou des droits de vote de la société, ou tout multiple de ce pourcentage au-delà

de 5 % du capital ou des droits de vote, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception, adressée au siège social au plus tard à la clôture du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

Pour la détermination des seuils visés ci-dessus, il est tenu compte des actions ou droits de vote détenus indirectement et des actions ou des droits de vote assimilés aux actions ou aux droits de vote possédés tels que définis par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de Commerce.

En cas d'inobservation des stipulations du présent article, sur demande consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la société, l'actionnaire qui n'aurait pas procédé à la déclaration susvisée dans le délai prescrit sera privé du droit de vote dans toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date d'une déclaration de régularisation.

La société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires les informations qui lui auront été notifiées, ainsi que, le cas échéant, le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

19.2.7 Identification des porteurs de valeurs mobilières

Conformément à l'article L. 228-2 du Code de Commerce, sous condition suspensive de l'admission des actions sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, en vue de l'identification des détenteurs des titres au porteur, la société ou son mandataire sera en droit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, soit au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, soit directement à un ou plusieurs intermédiaires mentionnés à l'article L. 211-3 du Code Monétaire et Financier, les informations concernant les propriétaires de ses actions et des titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

19.2.8 Assemblées générales

Tenue des assemblées générales (article 24 des statuts)

Les assemblées générales ou spéciales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Sur décision du Conseil d'administration, le déroulement de l'assemblée peut être retransmis par tout moyen de visioconférence ou de télétransmission. Le cas échéant, il en est fait mention dans l'avis de convocation.

Les assemblées générales ou spéciales sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

L'assemblée désigne un bureau composé du Président de séance, de deux scrutateurs et d'un secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée représentant le plus grand nombre de voix et, sur leur refus, par ceux qui viennent après jusqu'à acceptation.

Participations aux assemblées (article 25 des statuts)

Tout actionnaire peut participer à toute assemblée, soit personnellement, physiquement ou par correspondance, soit par mandataire, sur justification de son identité et de l'enregistrement comptable de ses titres à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de Commerce, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité. L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur.

Si le Conseil d'administration le prévoit, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à toute assemblée générale ou spéciale, personnellement ou par mandataire, par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication permettant leur identification tels qu'Internet, selon les modalités qu'il a définies préalablement conformément à la loi et aux règlements en vigueur.

Le cas échéant, il est fait mention de cette faculté et de l'adresse du site aménagé à cette fin dans l'avis de réunion publié au Bulletin des annonces légales obligatoires.

Vote par correspondance ou procuration

Il ne sera pas tenu compte des formulaires de vote par correspondance ou par procuration sous forme papier qui n'auront pas été reçus effectivement au siège social de la société ou au lieu fixé par l'avis de convocation au plus tard trois jours avant la date de réunion de l'assemblée générale ou spéciale. Ce délai peut être abrégé par décision du Conseil d'administration.

Les formulaires électroniques de vote à distance ou de procuration peuvent être reçus par la société jusqu'à la veille de la réunion de l'assemblée, au plus tard à 15 heures, heures de Paris.

Tout actionnaire ayant exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, pourra néanmoins céder tout ou partie des actions au titre desquelles il a exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation. Cependant, si la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société, sur notification de l'intermédiaire habilité teneur de compte, invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation.

Nonobstant toute convention contraire, aucune cession, ni aucune opération réalisée après le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en compte par la société.

Représentation des actionnaires

Un actionnaire peut se faire représenter dans les conditions fixées par les lois et règlements.

20

Contrats importants

Voir :

- ◆ convention conclue avec l'État le 16 octobre 2019, décrite au paragraphe 9.1.1.1 « Présentation du nouveau cadre général de réglementation » (voir également chapitre 17 « Transactions avec des apparentés ») ;
- ◆ contrat d'assurance lié aux risques de contrepartie décrit au paragraphe 3.3.1.3 « Risque de contrepartie ».

21

Documents accessibles au public

Les statuts, procès-verbaux des assemblées générales et autres documents sociaux de la société, ainsi que les informations financières historiques et toute évaluation ou déclaration établis par un expert à la demande de la société, devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur, peuvent être consultés au siège social de la société.

L'information réglementée au sens des dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers sera également disponible sur le site Internet de la société (www.groupefdj.com).

A1

Comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2019

Compte de résultat consolidé	246
État du résultat global consolidé	247
État de la situation financière consolidée	248
Tableau des flux de trésorerie consolidés	250
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	251
Notes annexes	253

Les comptes ici présentés sont ceux qui ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 12 février 2020. Le montant des dividendes présenté en note 13.3 n'est pas le montant définitif qui a été modifié par le Conseil d'administration du 20 avril 2020 (voir note 18.71).

Compte de résultat consolidé

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, arrondis à la centaine de milliers d'euros. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

En millions d'euros	Note	2019	2018
Mises	4.1	17 239,5	15 817,0
Part revenant aux gagnants	4.1	- 11 698,6	- 10 697,5
Produit Brut des Jeux	4.1	5 540,9	5 119,6
Prélèvements publics	4.1	- 3 498,0	- 3 261,8
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	4.1	- 127,8	- 83,4
Autres activités paris sportifs	4.1	9,7	0,0
Produit Net des Jeux	4.1	1 924,8	1 774,3
Produit des autres activités	4.1	30,8	28,3
Chiffre d'affaires	4.1	1 955,6	1 802,6
Coût des ventes	4.2.1	- 1 191,0	- 1 100,5
Coûts marketing et communication	4.2.1	- 330,4	- 277,1
Coûts administratifs et généraux	4.2.1	- 173,1	- 175,1
Autres produits d'exploitation		0,6	2,1
Autres charges d'exploitation		- 9,7	- 0,8
Résultat opérationnel courant	4.2.1	252,0	251,1
Autres produits opérationnels	4.2.3	4,0	10,3
Autres charges opérationnelles	4.2.3	- 67,3	- 4,7
Résultat opérationnel		188,7	256,7
Coût de l'endettement financier	9.4	- 2,3	- 0,9
Autres produits financiers	9.4	23,8	6,3
Autres charges financières	9.4	- 0,9	- 6,8
Résultat financier	9.4	20,6	- 1,5
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises	10	2,0	0,8
Résultat avant impôt		211,3	256,0
Charge d'impôt sur le résultat	11.1	- 78,3	- 85,6
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		133,0	170,4
Dont			
◆ Part du Groupe		133,0	170,4
◆ Participations ne donnant pas le contrôle		0,0	0,0
Résultat de base par action (en euros)	12	0,70	0,89
Résultat dilué par action (en euros)	12	0,70	0,89

État du résultat global consolidé

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Résultat net de l'exercice	133,0	170,4
Couverture des flux de trésorerie	- 2,6	0,3
Impôts liés à la couverture des flux de trésorerie	0,9	- 0,2
Variation de l'écart de conversion	1,2	- 0,1
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	- 0,5	0,0
Gains et pertes actuariels	- 3,1	4,6
Impôts liés aux écarts actuariels affectés en capitaux propres	0,5	- 1,2
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat	- 2,7	3,3
Autres éléments du résultat global	- 3,1	3,3
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	129,9	173,7
Dont		
◆ Part du Groupe	129,9	173,7
◆ Participations ne donnant pas le contrôle	-	-

État de la situation financière consolidée

Actif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2019	31.12.2018
Écart d'acquisition	6	56,4	1,1
Droits exclusifs d'exploitation	7.1	370,7	0,0
Autres immobilisations incorporelles	7.1	148,3	103,7
Immobilisations corporelles	7.2	394,0	378,8
Actifs financiers non courants	9.1	584,3	780,6
Autres actifs financiers non courants	9.1	14,5	12,8
Actifs non courants		1 568,2	1 277,0
Stocks	4.8	10,5	8,7
Créances clients et réseau de distribution	4.5.1	469,8	411,5
Autres actifs courants	4.5.2	314,8	268,3
Actifs d'impôts exigibles	11.2	18,9	18,6
Actifs financiers courants	9.1	272,2	55,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9.1	201,5	167,2
Actifs courants		1 287,8	930,2
TOTAL ACTIF		2 856,0	2 207,2

Passif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2019	31.12.2018
Capital social	13.1	76,4	76,4
Réserves et report à nouveau	13.4	358,0	314,8
Autres réserves	13.4	-1,5	0,2
Écarts de conversion	13.4	3,3	2,1
Résultat net part du Groupe	13.4	133,0	170,4
Capitaux propres part du Groupe		569,2	563,9
Intérêts attribuables aux Participations ne donnant pas le contrôle		0,0	0,0
Capitaux Propres		569,2	563,9
Provisions pour retraites et engagements assimilés	5.3	56,9	45,6
Provisions non courantes	8	49,3	37,6
Passifs d'impôts différés	11.2	24,9	19,2
Fonds joueurs non courants	4.4	0,0	108,7
Passifs financiers non courants	9.1	229,7	96,1
Passifs non courants		360,9	307,2
Provisions courantes	8	16,7	24,9
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	4.6.1	411,6	369,3
Passifs d'impôts exigibles	11.2	0,7	1,3
Fonds joueurs courants	4.4	156,6	213,8
Prélèvements publics	4.6.2	414,8	357,2
Gains à payer et à répartir	4.6.3	189,3	171,7
Autres passifs courants	4.6.4	169,6	155,9
Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation	4.6.5	380,0	0,0
Passifs financiers courants	9.1	186,5	41,8
Passifs courants		1 925,9	1 336,0
TOTAL PASSIF		2 856,0	2 207,2

Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'euros	Note	2019	2018
Activités opérationnelles			
Résultat net consolidé de la période		133,0	170,4
Variation des amortissements et dépréciations des immobilisations		121,2	64,5
Variation des provisions		13,9	6,3
Plus ou moins value de cession		0,1	- 9,5
Charge d'impôt		78,3	85,6
Autres éléments non cash du P&L		0,3	0,0
Résultat financier		- 20,6	1,5
Intérêts reçus		9,1	2,9
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises		- 2,0	- 0,8
Éléments sans incidence sur la trésorerie		200,3	150,5
Utilisation des provisions – décaissements		- 7,3	- 8,7
Impôts payés		- 76,5	- 92,9
Variation des clients et autres actifs courants		- 118,3	- 120,1
Variation des stocks		- 1,8	1,4
Variation des fournisseurs et autres passifs courants		76,9	145,9
Variation des autres éléments de besoin en fonds de roulement		- 1,7	- 1,4
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		- 44,8	25,8
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles	9.3	204,7	245,1
Activités d'investissements			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽¹⁾		- 67,1	- 92,9
Acquisitions de titres ⁽²⁾		- 111,8	0,0
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,1	14,7
Variation des actifs financiers courants et non courants		- 2,7	- 18,1
Cessions d'autres actifs financiers		0,0	0,1
Variation des prêts et avances consentis		1,8	- 3,6
Dividendes reçus des coentreprises et des participations		0,7	0,7
Autres		1,0	- 0,2
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement	9.3	- 178,0	- 99,4
Activités de financement			
Émission dette financière LT ⁽³⁾		113,3	0,0
Remboursement part courante dette financière long terme		- 8,0	- 8,0
Remboursement dette de location ⁽⁴⁾		- 7,1	0,0
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère		- 118,3	- 126,1
Intérêts payés		- 1,8	- 0,4
Autres		- 3,8	0,0
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement	9.3	- 25,7	- 134,5
Incidence de la variation des taux de change		0,2	0,5
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie nette ⁽⁵⁾	9.3	1,3	11,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		167,2	165,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre		201,5	167,2
Concours bancaires courants au 1 ^{er} janvier		- 7,2	- 17,5
Concours bancaires courants au 31 décembre		- 40,2	- 7,2
Augmentation/(diminution) de la trésorerie nette		1,3	11,7

(1) Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles portent sur des développements de systèmes d'information de production et de back-office et de terminaux de prises de jeux, ainsi que sur l'aménagement du siège social et les mobiliers en points de vente.

(2) Les décaissements liés à l'acquisition de Sporting Group s'élevaient à 112 M€.

(3) Dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, un emprunt de 100 M€ a été souscrit.

(4) Le remboursement de la dette de location (IFRS 16) correspond aux loyers payés.

(5) La trésorerie nette inclut les concours bancaires courants.

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

En millions d'euros

	Capital social	Réserves et report à nouveau	Autres réserves (capitaux propres recyclables)	Écarts de conversion	Résultat net Part du Groupe	Total capitaux propres part du Groupe	Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2017	76,4	254,8	5,6	2,2	180,7	519,8	0,4	520,2
Résultat net 2018					170,4	170,4	0,0	170,4
Variation des écarts de conversion				- 0,1		- 0,1		- 0,1
Autres éléments du résultat global (OCI)		3,3	0,1			3,5		3,5
Résultat global de la période	0,0	3,3	0,1	- 0,1	170,4	173,7	0,0	173,7
Affectation du résultat 2017		180,7			- 180,7	0,0		0,0
Dividendes 2017 distribués		- 130,0				- 130,0		- 130,0
Autres ⁽¹⁾		6,1	- 5,6			0,4	- 0,4	0,0
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2018	76,4	314,8	0,2	2,1	170,4	563,9	0,0	563,9
Résultat net 2019					133,0	133,0	0,0	133,0
Variation des écarts de conversion				1,2		1,2		1,2
Autres éléments du résultat global (OCI)		- 2,7	- 1,7			- 4,3		- 4,3
Résultat global de la période	0,0	- 2,7	- 1,7	1,2	133,0	129,9	0,0	129,9
Affectation du résultat 2018		170,4			- 170,4	0,0		0,0
Dividendes 2018 distribués		- 122,0				- 122,0		- 122,0
Autres ⁽²⁾		- 2,6				- 2,6	0,0	- 2,6
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2019	76,4	358,0	- 1,5	3,3	133,0	569,2	0,0	569,2

(1) En 2018, les autres éléments du résultat global liés à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôt, ont été reclassés des « autres réserves » dans les « réserves et report à nouveau » suite à la première application d'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018.

(2) Le montant de 2,6 M€ inclut la contrepartie de la charge IFRS 2 au titre de l'Offre Réservée aux Salariés pour 5,5 M€, la perte sur transactions sur actions propres pour 9,1 M€ et l'effet d'impôt associé pour 1,2 M€.

Les produits et charges reconnus directement en capitaux propres sont constitués principalement des écarts actuariels des engagements en matière d'indemnités de fin de carrière (2018 et 2019). Les capitaux propres non recyclables (écarts actuariels nets d'impôts différés), inclus dans les réserves et report à nouveau, s'élèvent à, respectivement, - 7,1 M€ et - 4,4 M€ aux 31.12.2019 et 31.12.2018.

Notes annexes

Note 1	Présentation générale du Groupe	254
Note 2	Référentiel et principes comptables	256
Note 3	Acquisition de Sporting Group	258
Note 4	Données opérationnelles	258
Note 5	Charges et avantages du personnel	266
Note 6	Écarts d'acquisition	269
Note 7	Immobilisations incorporelles et corporelles	270
Note 8	Provisions et passifs éventuels	274
Note 9	Trésorerie et instruments financiers	275
Note 10	Participations dans les coentreprises	284
Note 11	Impôt sur le résultat	285
Note 12	Résultat par action	286
Note 13	Capitaux propres	287
Note 14	Transactions avec les parties liées	288
Note 15	Procédures contentieuses et judiciaires en cours	289
Note 16	Engagements hors bilan	290
Note 17	Événements postérieurs à la clôture	291
Note 18	Périmètre de consolidation – Variations de périmètre	292
Note 19	Honoraires des commissaires aux comptes	293

NOTE 1

Présentation générale du Groupe**1.1. Informations générales**

FDJ est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de Commerce, sous réserve des dispositions du cadre juridique tel que décrit dans la note 1.2. Son siège social est situé au 3/7, Quai du Point du Jour 92650 Boulogne-Billancourt.

Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 reflètent la situation financière et le résultat de la société mère FDJ SA et de ses filiales (« le Groupe »), ainsi que les participations du Groupe dans les coentreprises. Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la société mère.

Au 31 décembre 2019, le Groupe, qui comprend 27 entités consolidées, exerce son activité d'opérateur de jeux en France, dans les départements métropolitains et d'Outre-Mer, dans quatre collectivités d'Outre-Mer et à Monaco. Il est présent à l'international notamment à travers ses participations dans les sociétés suivantes :

- ◆ BZP (Beijing ZhongCai Printing), imprimerie chinoise de tickets ;
- ◆ SLE (Services aux Loteries en Europe), coopérative de droit belge créée dans le cadre d'Euromillions pour assurer les prestations de tirage et d'administration du tirage pour le compte des loteries participantes ;
- ◆ LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux ;
- ◆ FGS UK (anciennement nommée LVS), société britannique, qui développe notamment la technologie de paris sportifs du Groupe ;
- ◆ FGS Canada, société canadienne de développement de technologie de paris sportifs, créée en mai 2019 ;
- ◆ Sporting Group, britannique, qui compte 12 sociétés, acquis en mai 2019.

1.2. Contexte réglementaire du groupe FDJ (le Groupe)

FDJ 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 (jeux de tirage et jeux instantanés) proposés en ligne et en points de vente, FDJ est chargée, par les textes qui lui sont applicables, de veiller à la satisfaction d'objectifs 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 FDJ 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 représentants des pouvoirs publics et experts en addiction et en régulation des jeux, dont la composition et les attributions ont été étendues par un décret (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 FDJ, 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 FDJ 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.

À compter de 2020, l'environnement réglementaire dans lequel évolue FDJ est modifié suite à l'adoption de la Loi Pacte (cf. note 1.3.1. Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris).

1.3. Faits marquants**1.3.1. Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris**

La société est cotée sur le marché Euronext depuis le 21 novembre 2019. Cette cotation est intervenue au lendemain de l'arrêté par lequel le Ministre de l'Économie et des Finances a fixé le prix et les modalités d'attribution des actions FDJ dans le cadre de la cession par l'État d'un nombre maximum de 99 320 000 actions, représentant un maximum de 52 % du capital social de FDJ :

- ◆ un Placement Global principalement destiné aux investisseurs institutionnels en France et à l'étranger : 19,90 € par action (haut de la fourchette) ;
- ◆ une Offre à Prix Ouvert principalement destinée aux personnes physiques et aux détaillants FDJ : 19,50 € par action, soit une réduction de 2 % par rapport au prix du Placement Global, et permettant la remise, sous certaines conditions, d'une action complémentaire pour dix actions achetées et conservées pendant 18 mois ;
- ◆ une option de surallocation portant sur la cession par l'État d'actions FDJ supplémentaires, représentant un maximum de 15 % du nombre cumulé d'actions cédées dans le cadre du Placement Global et de l'Offre à Prix Ouvert ;
- ◆ une Offre Réservée aux Salariés.

L'option de sur allocation ayant été intégralement exercée, 99 320 000 actions ont été cédées par l'État, dont 40,5 % ont été allouées aux personnes physiques et détaillants FDJ. À l'issue de cette opération, le flottant représente plus de 50 % du nombre d'actions existantes.

Cette opération a fait suite à l'adoption de la loi « Pacte » du 22 mai 2019 (n° 2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises) qui a autorisé le Gouvernement à transférer au secteur privé la majorité du capital de l'entreprise, ainsi que des textes pris pour son application.

Selon le Ministre de l'Économie et des Finances, M. Bruno Le Maire, le transfert de l'entreprise ne remet pas en cause le fait que « L'activité de La Française des Jeux restera sous le contrôle étroit et la régulation stricte de l'État ».

Ce contrôle étroit de l'activité de l'entreprise et de sa gouvernance, dont les modalités d'exercice sont fixées notamment par les décrets n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux et n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari mutuel urbain, est l'une des contreparties de la confirmation des droits exclusifs d'exploitation des jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne, et des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, pour une période de vingt-cinq ans au plus, accordée par la loi Pacte, promulguée le 23 mai 2019.

L'ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Elle précise également qu'une contrepartie financière est due par la société et que son paiement interviendra au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter de la date de promulgation de la loi Pacte, a été comptabilisé pour un montant de 380 M€ en contrepartie d'une dette envers l'État. Ce montant a été fixé par le cahier des charges approuvé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, par le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux.

Ces évolutions de l'encadrement de FDJ et de ses activités de jeux participent de la réforme plus large du secteur des jeux d'argent et de hasard intervenant avec l'adoption de l'ordonnance du 2 octobre 2019 et des textes pris pour son application, qui prévoient notamment la mise en place d'une nouvelle autorité de régulation, l'Autorité Nationale des Jeux devant se substituer en 2020 à, notamment, l'Autorité de régulation des jeux en ligne, qui verra ses compétences étendues aux activités de jeux et de paris placés sous le régime des droits exclusifs confiés à FDJ et au PMU.

L'article 138 de la loi a par ailleurs modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution, depuis les mises vers le Produit Brut des Jeux et paris taxés, à partir du 1^{er} janvier 2020.

Ce même article prévoit par ailleurs que les fonds réglementés mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et 14 et 15 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985 sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Les sommes déposées sur ces fonds seront versées à l'État avant fin 2022. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent (présentés en fonds joueurs non courants), ainsi que les fonds de réserve (présentés en fonds joueurs courants) enregistrant les lots non réclamés, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels. Ces fonds ont été reclassés en dettes financières courantes à partir du 30 juin 2019.

Afin de pallier la restitution des fonds relatifs à la couverture du risque de contrepartie sur les activités de loterie, FDJ a mis en place, à partir du 1^{er} janvier 2020, un contrat d'assurance destiné à couvrir ces risques (cf. note 16.2 Autres engagements).

(1) B2B désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre entreprises.

(2) B2C désigne les activités commerciales et marketing réalisées pour les consommateurs finaux.

(3) Le spread betting consiste à pronostiquer si un nombre d'actions (ou faits de match) durant une rencontre sera inférieur ou supérieur à une fourchette d'actions (spread) fixée par le coteur.

1.3.2 Opérations de croissance externe

1.3.2.1. Acquisition de Spynsol, entité détenant l'intégralité des activités de Sporting Group

Fin mai 2019, le Groupe a fait l'acquisition de Sporting Group, un des leaders mondiaux de la technologie et du trading pour les opérateurs de paris sportifs, avec les marques Sporting Solutions et Sporting Index, pour renforcer son offre B2B⁽¹⁾ et accélérer son développement à l'international.

FDJ via sa filiale FGS détient 100 % du capital de la holding de Sporting Group, intégrée globalement et acquise pour un montant, incluant le cash, de 103M€, soit 116 M€, financé à hauteur de 100M€ en dette externe.

Le groupe Sporting propose deux activités en lien avec la stratégie du groupe FDJ :

- ◆ fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs (B2B) :
 - Vente de services de pricing et de *Risk Management* auprès d'opérateurs de paris sportifs, reflétée en Produits des autres activités dans le compte de résultat consolidé ;
 - ◆ offre B2C⁽²⁾ de paris sportifs décomposée entre :
 - une offre « Spread⁽³⁾ » proposée en Angleterre et en Irlande par Sporting Index qui détient 70 % de parts de marché au UK, générant un PNJ net présenté sur la ligne « Autres activités paris sportifs » du compte de résultat consolidé,
 - une offre de paris sportifs classiques (« Fixed odds ») générant un PNJ dont la décomposition dans le compte de résultat consolidé est identique à celle de l'activité de paris sportifs du Groupe (mises, part revenant aux gagnants, prélèvements publics).

Les actifs et le savoir-faire B2B de Sporting Group en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe. Situé au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, au Canada et en Suède, Sporting Group emploie près de 300 salariés, a réalisé près de 39 M€ de chiffre d'affaires en 2018 et compte une quarantaine de clients.

Dans le cadre de ces activités, Sporting Group est titulaire d'une licence obtenue auprès de la UK Gambling Commission en Grande-Bretagne et de la Financial Conduct Authority (pour le spread betting).

Par ailleurs, Sporting Group opère une activité de trading en propre considérée comme non stratégique par FDJ, et qui sera donc non poursuivie.

1.3.2.2. Acquisition en cours de Bimédia

FDJ a annoncé le 25 novembre 2019 la signature d'un contrat en vue de l'acquisition, auprès d'Idinvest Partners, de Bimedia, éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente.

Cette acquisition permettrait à FDJ d'accélérer le développement de son activité « Paiement et Services », qui s'inscrit dans son plan 2025. FDJ confirme ainsi son engagement à accompagner le développement et la modernisation de son réseau de détaillants, en lui proposant des services à valeur ajoutée.

La finalisation de cette opération est soumise à des conditions suspensives usuelles pour ce type d'opération, notamment à l'approbation de l'Autorité de la concurrence.

NOTE 2

Référentiel et principes comptables

2.1. Base de préparation des états financiers

Les comptes consolidés de FDJ et de ses filiales (« le Groupe »), qui sont publiés au titre de l'exercice 2019, sont établis conformément au référentiel IFRS, International Financial Reporting Standards, tel qu'adopté dans l'Union Européenne au 31 décembre 2019.

Le Conseil d'administration a arrêté le 12 février 2020 les états financiers consolidés au 31 décembre 2019.

Les notes aux comptes consolidés présentent les principes comptables dans la même section que les commentaires sur les données chiffrées, afin de faciliter la lecture des états financiers.

2.1.1 Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2019

À compter du 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique IFRS 16 « Contrats de location » et IFRIC 23 « Incertitudes relative aux traitements fiscaux ».

IFRIC 23 « Incertitudes relative aux traitements fiscaux » n'a pas d'incidence sur les comptes du Groupe.

Les autres amendements et interprétations (amendement à IFRS 9 portant sur les caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative, amendement à IAS 28 portant sur les intérêts à long terme dans une entreprise associée ou une coentreprise, amendement à IAS 19 portant sur la modification, réduction ou liquidation d'un régime) ainsi que les améliorations annuelles (cycle 2015-2017) approuvés par l'Union Européenne et applicables pour la première fois aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2019 n'ont pas d'incidence sur les états financiers du Groupe.

Les droits d'utilisation (en valeur brute) au 31 décembre 2019 sont détaillés comme suit :

En millions d'euros

31.12.2019

	31.12.2019
Première application d'IFRS 16 – droit d'utilisation	33,5
Entrées d'actif	2,1
Résiliations	- 0,1
Variation de périmètre	2,4
Droit d'utilisation 31 décembre 2019	38,0
Total des sorties de trésorerie relatives aux contrats de locations	7,1

L'application de la norme se traduit par une incidence positive de 7,1 M€ sur l'EBITDA et par la création dans le Tableau des flux de trésorerie d'une ligne « Remboursement dette de location » dans les activités de financement du même montant correspondant aux loyers payés.

Aucun impôt différé lié à la première application d'IFRS 16 n'a été constaté.

2.1.1.2. Textes non encore adoptés par l'Union Européenne

- ◆ IFRS 14 (comptes de report réglementaire) ;
- ◆ IFRS 17 (contrats d'assurance) ;
- ◆ Amendements à IFRS 10 et IAS 28 (vente ou contribution d'actifs réalisées entre le Groupe et les entités mises en équivalence) ;

2.1.1.1 Première application d'IFRS 16 « Contrats de location »

IFRS 16 « Contrats de location », applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, impose aux preneurs la comptabilisation :

- ◆ d'un actif correspondant au droit d'utilisation ;
- ◆ d'un passif locatif pour la valeur actualisée des loyers futurs.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective modifiée prévue par IFRS 16 et de retenir les exemptions relatives aux contrats court terme et aux contrats de faible valeur (inférieure à 5 000 euros).

Le taux d'actualisation retenu est le taux marginal d'endettement, taux que le Groupe aurait à payer pour emprunter sur une durée et avec une garantie similaire. Il correspond au taux au 1^{er} janvier 2019 pour tous les contrats en cours à cette date et tient compte de la durée résiduelle des contrats à compter de la date de première application.

Sur cette base, le montant des droits d'utilisation au 1^{er} janvier 2019, correspondant au montant des passifs locatifs, est de 33 M€. Les actifs sous-jacents relatifs aux droits d'utilisation correspondent à des biens immobiliers. Les droits d'utilisation figurent dans les immobilisations corporelles à l'actif du bilan et les dettes correspondantes sont présentées dans les passifs financiers courants et non courants en fonction de leur échéance.

La différence entre les engagements sur les loyers immobiliers et véhicules (37,3 M€ au 31 décembre 2018) et le passif locatif au 1^{er} janvier 2019 (33,0 M€) est de 4,3 M€. L'écart correspond principalement à la flotte automobile, exclue du calcul d'IFRS 16, compte tenu du caractère non significatif, pour 2,9 M€, et aux contrats de faible valeur pour 0,8 M€. Les autres éléments, y compris l'effet d'actualisation, sont globalement non significatifs.

- ◆ Amendements des références au cadre conceptuel dans les normes IFRS ;
- ◆ Amendements à IFRS 3 (définition d'une entreprise) ;
- ◆ Amendements à IAS 1 et à IAS 8 (définition de significatif).

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

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

Aucune norme ou interprétation applicable n'a été appliquée par anticipation au 31 décembre 2019.

2.2. Principes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de manière permanente à toutes les périodes présentées.

Les états financiers consolidés ont été élaborés en respectant les principes de continuité d'exploitation et d'indépendance des exercices. Ils ont été établis selon le principe du coût historique, à l'exception des actifs et passifs financiers (voir notes 4.4, 4.5, 4.6, 9.1 et 9.2 ci-après).

Les actifs et les passifs sont présentés dans l'état de la situation financière en distinguant les éléments courants et non courants.

Conformément à la norme IAS 1, un actif est classé en actif courant lorsqu'il satisfait à l'un des critères suivants :

- ◆ l'entité s'attend à réaliser l'actif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (stocks, créances clients) ou dans les douze prochains mois suivant la date de clôture ;
- ◆ l'entité détient l'actif essentiellement aux fins d'être négocié (actifs financiers à la juste valeur par résultat) ;
- ◆ l'actif constitue de la trésorerie ou équivalent de trésorerie.

Tous les autres actifs sont classés en actifs non courants.

Un passif est classé en passif courant lorsqu'il satisfait à l'un des critères suivants :

- ◆ l'entité s'attend à régler le passif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (dettes fournisseurs) ou dans les douze prochains mois suivants la date de clôture ;
- ◆ l'entité détient le passif essentiellement aux fins d'être négocié (passifs financiers à la juste valeur par résultat) ;

Tous les autres passifs sont classés en passifs non courants.

2.2.1 Consolidation

Les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2019 regroupent les états financiers de la société mère, FDJ SA, et des filiales contrôlées et des coentreprises.

Le contrôle est défini par la capacité pratique d'exercer un droit pour diriger les activités clés (ayant une incidence importante sur les rendements), les expositions aux rendements variables (dividendes, variation de juste valeur, économies fiscales) et la capacité à agir sur les rendements.

Les filiales qui sont les entités dans lesquelles le Groupe détient une participation représentant plus de la moitié des droits de

vote ou dont il a le contrôle, directement ou indirectement, sont consolidées par intégration globale.

Les coentreprises, dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint et sur lesquelles il a des droits sur l'actif net, directs ou indirects, sont mises en équivalence.

L'ensemble des sociétés clôturent leurs comptes au 31 décembre.

Les transactions entre les sociétés intégrées, ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé, sont éliminés.

2.2.2 Conversion

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros (sauf mention contraire).

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction. Les créances et dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion sont inscrits en résultat.

Les états financiers des entités étrangères, dont la monnaie fonctionnelle est différente de celle de FDJ, sont convertis en euros sur la base des cours de change constatés, à la date de clôture pour les comptes de la situation financière, et sur la base du taux moyen de la période pour les comptes de produits et de charges.

Les différences de conversion sont portées directement en autres éléments du résultat global au poste « écarts de conversion » et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice à la date où les activités seront cédées.

L'acquisition de Sporting Group au Royaume-Uni a été réalisée en Livres Sterling. Une dette externe en Sterling a été souscrite dans le but de couvrir la situation nette de ce groupe contre un risque de change. À la date de mise en place de la couverture, l'actif net en devises (103 M£ incluant le cash acquis) est supérieur au montant notionnel de la couverture (100 M£).

Conformément à IAS 39.102 et IAS 21.8, les écarts de change sur la dette externe considérés comme la part efficace de la couverture seront comptabilisés en capitaux propres consolidés jusqu'à la date de cession de Sporting Group. Cela viendra compenser les écarts de conversion comptabilisés lors de la consolidation des entités de ce groupe. La part inefficace de la couverture est comptabilisée immédiatement en résultat financier.

2.2.3 Estimations et jugements

La préparation des états financiers selon les normes IFRS nécessite de la part de la direction d'exercer des jugements pour définir le traitement comptable dans les états financiers.

La direction du Groupe procède également à des estimations, dont l'effet sur les montants comptabilisés est significatif, sur les éléments suivants :

	Thème	Sources les plus significatives d'estimation sur le résultat et/ou les cash-flows futurs
Note 5	Avantages du personnel	Sensibilité au taux d'actualisation, hypothèses de départ
Note 6	Écarts d'acquisition	Sensibilité au taux d'actualisation, aux hypothèses de plan d'affaires affectant les flux de trésorerie attendus
Notes 7.1 et 7.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	Durée d'utilité et valeur recouvrable
Notes 9.1 et 9.2	Actifs financiers	Juste valeur des actifs non cotés sur marchés actifs

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base des informations régulièrement mises à jour. Les résultats futurs des opérations concernées peuvent différer de ces estimations.

Ces jugements et estimations ont un effet sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges.

NOTE 3

Acquisition de Sporting Group

FDJ a finalisé le 30 mai 2019 l'acquisition de 100 % de Sporting Group, qui est contrôlé et intégré globalement par FDJ depuis cette date. Le prix d'acquisition s'élève à 103 M€, soit 116 M€, financé à hauteur de 100 M€ par une dette externe. Le prix initial contenait un mécanisme d'ajustement de prix au titre de l'Ebitda 2019, estimé et comptabilisé en dette financière pour 3,5 M€, qui ne sera finalement pas versé et qui a par conséquent été repris au sein des « autres produits opérationnels ».

Le prix d'acquisition a été alloué pour 28,9 M€ à la clientèle, 16,8 M€ au titre des technologies et 3,8 M€ aux immobilisations corporelles (incluant les droits d'utilisation IFRS 16). Le goodwill résiduel s'élève à 57,2 M€.

Le chiffre d'affaires de Sporting Group était de 39 M€ (43 M€) en 2018.

Le chiffre d'affaires du groupe FDJ intégrant l'activité de Sporting Group sur toute l'année 2019 se serait élevé à 1 972 M€ en 2019.

NOTE 4

Données opérationnelles

4.1. Produit Net des Jeux et chiffre d'affaires

Les mises sont réparties entre les joueurs, la couverture des risques de contrepartie le cas échéant, les finances publiques et FDJ.

Part revenant aux gagnants

En 2019, la part des mises affectées aux gagnants, ou « Taux de Retour aux Joueurs » (TRJ), est fixée par l'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 du Ministre chargé du Budget. Elle varie selon les jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, elle varie, suivant les jeux concernés, entre 50 % et 70 % ;
- ◆ pour l'ensemble des jeux instantanés, elle est en moyenne au minimum de 50 % et au maximum de 70,5 % (entre 50 % et 70 % au 31.12.2018) ;
- ◆ pour les paris sportifs en points de vente, elle est en moyenne au maximum de 76,5 % (76 % au 31.12.2018) ;
- ◆ pour les paris sportifs en ligne, elle est en moyenne au maximum de 85 %.

Produit Brut des Jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

Prélèvements publics

Ces différents prélèvements sont représentatifs de montants prélevés pour le compte de l'État, c'est pourquoi ils viennent directement en déduction des mises.

Budget général de l'État

Les prélèvements publics destinés au Budget général de l'État sont régis par l'article 88 de la loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012.

Ils correspondent, pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux et sociaux et du Produit Net des Jeux.

Prélèvements sociaux (CRDS et CSG) sur les jeux de loterie

Les prélèvements sociaux regroupent la CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale) et la CSG (Contribution Sociale Généralisée).

CRDS : prélèvement défini par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996. Le taux de CRDS est calculé en appliquant un taux de 3 % en 2019 et 2018 à une assiette de 25,5 % des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CRDS est donc de 0,765 % des mises.

CSG : prélèvement défini par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la Sécurité sociale. Le taux de CSG est calculé en appliquant un taux de 8,6 % en 2019 et 2018 à une assiette de 25,5 % des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CSG est donc de 2,193 % des mises en 2019 et 2018.

Prélèvements spécifiques aux paris sportifs : prélèvements fiscaux et sociaux sur les paris sportifs

Prélèvement fiscal : prélèvement défini par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI à un niveau de 5,7 % en 2019 et 2018 des mises de paris sportifs.

Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L. 137-21 du Code de la Sécurité sociale à un niveau de 1,8 % en 2019 et 2018 des mises paris sportifs.

Agence Nationale du Sport (ANS) - anciennement Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) jusqu'au 23 avril 2019

prélèvement défini par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012. Le prélèvement ANS/CNDS correspond à 1,8 % des mises loterie en 2019 et 2018 et à 1,8 % des paris sportifs en 2019 et 2018, avec des plafonds respectifs de 73 M€ et 35 M€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au budget Général de l'État.

TVA : La TVA, régie par le chapitre 1^{er} du Titre II du Livre 1^{er} du Code général des impôts, est assise sur le Produit Net des Jeux. Le taux applicable est de 20 %.

Dotations structurelles aux fonds de contrepartie

L'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 modifié fixe la part des mises allouée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie (cf. note 4.4).

Produit Net des Jeux (PNJ)

FDJ exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Sa rémunération (le Produit Net des Jeux – PNJ), assise sur les enjeux des joueurs (les mises), est fixe pour les jeux sous droits exclusifs et variable pour les paris sportifs en ligne.

Le PNJ est constaté une fois l'ensemble des obligations de FDJ remplies. Ces obligations de prestations sont différentes selon les gammes de jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, la prestation de FDJ est terminée lorsqu'elle a enregistré la prise de jeu, organisé le tirage qui détermine la formule gagnante, effectué le calcul des gains et promulgué les résultats et rapports ;
- ◆ pour les jeux instantanés, l'intervention du hasard intervient avant la remise au joueur du support de jeu (ticket). La vente est effective dans les livres de FDJ lorsqu'un certain nombre de tickets a été vendu, à savoir lorsque lesdits tickets sont passés dans le terminal de prises de jeu. Ainsi, la vente est constatée avant que le livret (lot de tickets), d'une valeur comprise entre 150 et 300 €, ne soit intégralement épuisé. Compte tenu de la vitesse d'écoulement des livrets, la constatation d'une vente à l'unité conduirait à la constatation d'un revenu très proche de celui retenu dans nos comptes ;
- ◆ en ce qui concerne les paris sportifs, les principes sont similaires aux jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies lorsque, une fois que l'événement sportif a eu lieu, le calcul des gains et la promulgation des résultats et des rapports sont effectués.

Le PNJ, net des sommes dues aux joueurs et des prélèvements publics, est fixé en pourcentage des mises par les arrêtés de répartition pour les jeux de loterie et paris sportifs en monopole :

	2019	2018
TRJ < 65 %	12,6 %	12,6 %
65 % ≤ TRJ ≤ 70 %	11,3 %	11,3 %
70 % ≤ TRJ < 75 %	10,9 %	10,9 %
TRJ ≥ 75 %	10,1 %	10,1 %

Pour ParionsSport En Ligne, le PNJ dépend du résultat des prises de jeu.

Le PNJ est donc net des gains reversés aux joueurs et des sommes prélevées pour l'État. Il correspond à la rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation et la détermination du PNJ sont très fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, qui porte la totalité des flux de jeux depuis la validation des prises de jeux dans les points de vente et sur Internet, jusqu'à la comptabilisation du PNJ.

Chiffre d'affaires (CA)

Le chiffre d'affaires du Groupe est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités, principalement constitué des ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par les sociétés du groupe FDJ Gaming Solutions, filiale du groupe FDJ. Sur les prestations de développement, la reconnaissance du revenu est faite à l'avancement. Sur la maintenance, le revenu est reconnu prorata temporis.

Le PNJ, suivi par gamme de jeux, s'établit à 1 925 M€ au 31.12.2019 (1 774 M€ au 31.12.2018).

En millions d'euros	2019				
	Jeux de tirage	Jeux instantanés	Paris sportifs	Autres	Total Groupe
Produit Net des Jeux (PNJ)	666,7	907,3	340,4	10,5	1 924,8

En millions d'euros	2018				
	Jeux de tirage	Jeux instantanés	Paris sportifs	Autres	Total Groupe
Produit Net des Jeux (PNJ)	624,2	853,2	296,9	-	1 774,3

Les produits des autres activités s'élèvent à 31 M€ en 2019 (28 M€ en 2018).

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 956 M€ en 2019, en augmentation de 8,5 % vs. 2018, porté comme le PNJ par la croissance des mises observable sur toutes les gammes de jeux.

4.2. Résultat opérationnel

4.2.1 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant ressort à 252 M€ contre 251 M€ en 2018.

Le coût des ventes s'établit à 1 191 M€ en 2019 contre 1 100,5 M€ en 2018, soit + 8,2 %. Il est constitué à hauteur de 865,5 M€ (785,2 M€ en 2018, soit + 10,2 %) de la rémunération des détaillants qui évolue sous l'effet de la croissance des mises et de la mise en œuvre au 01.01.2020 du nouvel accord de rémunération différenciée par jeux. En parallèle, la rémunération des secteurs commerciaux continue de se réduire de plus de 20 % (à 38 M€ au 31.12.2019) sous l'effet de la poursuite de la transformation commerciale.

Les coûts marketing et communication s'établissent à 330 M€ en 2019 contre 277 M€ en 2018, soit + 19,3 %. Leur évolution sur les BU (+ 15 M€ sur la loterie et + 13 M€ sur les paris sportifs) et

4.2.2 Éléments du compte de résultat par nature

En millions d'euros

	2019	2018
Charges de personnel	255,8	240,9
Dotations nettes aux amortissements	94,1	63,6
Charges de sous-traitance informatique	41,2	30,5

L'évolution des charges de personnel est commentée en note 5.2.

La croissance des dotations nettes aux amortissements est liée aux investissements réalisés qui sont présentés en notes 7.1 et 7.2.

L'évolution des charges de sous-traitance informatique est induite par un plan de charge en augmentation, couvert par un accroissement des effectifs internes et aussi par un recours plus important à la sous-traitance.

4.2.3 Autres produits et charges opérationnels

Les éléments inhabituels et significatifs figurent dans le résultat opérationnel sur les lignes « autres produits opérationnels » et « autres charges opérationnelles », conformément à la recommandation de l'ANC 2013-03 du 7 novembre 2013. Ces éléments incluent pour l'essentiel des coûts de restructuration, résultats de cessions des immobilisations, pertes de valeurs sur actifs immobilisés et d'autres coûts non récurrents.

En 2019, les autres produits et charges opérationnels sont principalement relatifs :

- ◆ à l'opération sur le capital de FDJ (cf. note 1.3.1 Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris) représentant 31 M€ de charges ;
- ◆ à Sporting Group (charge de 15 M€) ;
- ◆ à la dépréciation de mobiliers en points de vente et logiciels d'exploitation (7 M€), consécutive à l'abandon du projet pour lequel ils avaient initialement été développés ;
- ◆ à des charges afférentes aux opérations de M&A (5 M€).

Dans le cadre de loi PACTE et de la cession d'une partie de la participation de l'État dans le capital de FDJ, une partie des actions a été réservée aux salariés et anciens salariés de FDJ SA et de certaines de ses filiales, en France et au Royaume Uni à des conditions préférentielles d'acquisition portant sur un nombre d'actions existantes représentant 3,3 % du nombre total d'actions mises sur le marché lors de l'ouverture du capital de la société.

sur les ABU (+ 22 M€ dont + 18 M€ relatifs à Sporting Group) est liée au développement de l'offre. La progression des coûts de la loterie est principalement relative à la publicité (avec notamment les campagnes de relancement de Loto® et les deux vagues de communication sur les jeux Patrimoine vs une seule en 2018), au développement de l'offre et aux travaux relatifs au renforcement de la sécurité et de la performance des systèmes d'information. Concernant les paris sportifs, la progression des coûts marketing et communication est relative principalement à l'enrichissement de l'offre et des services proposés (augmentation du nombre de paris proposé en points de vente et en ligne, streaming, estimateur de rapports) et à la mise à jour afférente des systèmes informatiques.

Les coûts administratifs et généraux sont en légère baisse, à 173 M€ contre 175 M€ en 2018 (soit - 1,2 %).

Les dépenses de R&D comptabilisées en charges en 2019 et 2018 se sont élevées respectivement à 37 M€ et 26 M€.

Cette offre réservée aux salariés, mise en œuvre au sein d'un Plan d'Épargne Groupe (« PEG »), permet d'acquérir des actions FDJ par l'intermédiaire du fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) selon différentes formules proposées dans lesquelles, l'investissement sera, sauf cas de déblocage anticipé, indisponible pendant 5 ans.

Chacun des avantages consentis dans le cadre de l'offre réservée aux salariés a été valorisé et comptabilisé à la date d'octroi (21.11.2019) conformément aux règles prescrites par la norme IFRS 2. Le prix des actions accordées aux particuliers a servi de base à la comptabilisation du rabais pour le prix des actions des salariés et anciens salariés.

Les avantages accordés étant immédiatement acquis, la charge a été totalement reconnue sur l'exercice 2019.

L'ensemble de ces coûts a été comptabilisé en « résultat non courant », pour un montant de 7,2 M€, conformément à IFRS 2. Ce montant a été calculé en tenant en compte de la décote de 25 % offerte aux salariés dans le cadre de l'ORS pour 9,1 M€, de l'abondement et du forfait social pour 1,7 M€ et d'une déduction de 3,6 M€ au titre du coût d'incessibilité des actions pour les salariés.

Au titre de l'exercice 2019, une charge nette de 14,7 M€ a été enregistrée au titre de Sporting Group au sein des « autres produits et charges opérationnels ». La charge nette se décompose comme suit :

- ◆ perte de valeur de 11,5 M€ du goodwill (cf. note 6. Écarts d'acquisition) ;
- ◆ dépréciation d'actifs de technologie de 6,1 M€ ;
- ◆ provisionnement des contrats déficitaires à hauteur de 1 M€ ;
- ◆ produit de 3,9 M€ correspondant à la reprise de la dette constatée au titre du complément de prix.

En 2018, les autres produits opérationnels incluaient principalement la cession du site de Mussy-le-Vieux qui a généré une plus-value nette de 9 M€. Les autres charges opérationnelles sont liées aux coûts induits par le changement de siège social et la transformation commerciale.

4.3. Information sectorielle

L'information sectorielle est présentée conformément à IFRS 8 « secteurs opérationnels ». La ventilation retenue par le Groupe correspond aux secteurs opérationnels tels qu'ils sont régulièrement revus par les mandataires sociaux qui sont les principaux décideurs opérationnels.

Les secteurs opérationnels retenus, issus des *reporting* internes, sont les suivants :

- ◆ Loterie, qui regroupe les activités liées aux jeux instantanés et jeux de tirage ;
- ◆ Paris sportifs, qui regroupe les activités de paris sportifs en points de vente et en ligne ;
- ◆ ABU (*Acceleration Business Unit*), qui regroupe les activités en développement (prestations de services à l'international, paiements et services, et divertissement).

La colonne holding, qui regroupe les coûts centraux et liés à la marque (campagnes corporate), permet de réconcilier les données avec le compte de résultat du Groupe.

La marge contributive mesure la rentabilité, hors coûts centraux, générée par un secteur, indépendamment du renouvellement des investissements, des conditions de financement et de la fiscalité.

L'EBITDA « Earnings before interest, tax, depreciation and amortization » correspond au Résultat Opérationnel Courant retraité des dotations aux amortissements. Il met en évidence le résultat du Groupe hors renouvellement des investissements, coût du financement et fiscalité. Il n'est pas suivi par secteur opérationnel.

Les données ci-dessous sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour l'élaboration des états financiers consolidés du Groupe.

En millions d'euros	2019					
	BU Loterie	BU Paris sportifs	ABU	Holding	Total avant amort.	Amort. Total Groupe
Mises	13 684	3 538	17		17 239	17 239
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 695	845	1		5 541	5 541
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 574	340	10		1 925	1 925
Chiffre d'Affaires	1 578	341	36	1	1 956	1 956
Coût des ventes	- 939	- 209	- 4	0	- 1 152	- 39
Coûts marketing et communication	- 147	- 95	- 33	- 31	- 305	- 25
Marge contributive	492	36	0	- 30	498	- 64
Coûts administratifs et généraux				- 152	- 152	- 30
EBITDA					346	
Dotations aux amortissements						- 94
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT						252

En millions d'euros	2018						
	BU Loterie	BU Paris sportifs	ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	12 770	3 047			15 817		15 817
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 372	748			5 120		5 120
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 477	297			1 774		1 774
Chiffre d'affaires	1 482	297	14	9	1 803		1 803
Coût des ventes	- 874	- 192	- 2	0	- 1 067	- 33	- 1 100
Coûts marketing et communication	- 132	- 82	- 11	- 37	- 262	- 15	- 277
Marge contributive	476	24	1	- 28	474	- 49	425
Coûts administratifs et généraux				- 159	- 159	- 15	- 174
EBITDA					315		
Dotations aux amortissements						- 64	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT							251

La proportion de chiffre d'affaires du Groupe réalisée en 2019 et 2018 hors du pays de résidence (France) est marginale (1,8 % en 2019 et 0,8 % en 2018).

Le Groupe n'a pas, compte tenu de son activité, de clients clés.

L'EBITDA, indicateur alternatif de performance du Groupe, correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements.

En millions d'euros	2019	2018
Résultat opérationnel courant	252	251
Dotations nettes aux amortissements	- 94	- 64
EBITDA	346	315

En 2018, cet indicateur incluait 4 M€ de coûts liés à l'opération sur le capital de FDJ.

L'augmentation des dotations nettes aux amortissements est principalement induite par les droits exclusifs d'exploitation (9,3 M€), les développements informatiques (8 M€), IFRS 16 (7 M€) et les équipements points de vente (3 M€).

4.4. Fonds joueurs (non courants et courants)

Le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 prévoit la constitution de plusieurs fonds dans les livres de La Française des Jeux. Ces fonds correspondent aux fonds de réserve, au fonds permanent, aux fonds de contrepartie et au fonds commun aux jeux instantanés. Le décret prévoit le mode d'alimentation de ces fonds et précise que les sommes qui y sont inscrites servent au versement de lots ou gains supplémentaires aux gagnants ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants aux jeux. FDJ en est le dépositaire. À ce titre, ces fonds sont constitutifs de passifs pour FDJ.

Fonds joueurs non courants : 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. Ainsi, le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut être prédéterminé de manière précise : 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 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. Un second niveau de mutualisation des risques de contrepartie est assuré via le fonds permanent (cf. infra).

Ces fonds sont destinés à couvrir le risque de contrepartie, c'est-à-dire l'écart entre le montant total des lots et la part dévolue aux gagnants (ou Taux de Retour aux Joueurs – TRJ). Pour les jeux en monopole, il est couvert par un fonds de contrepartie qui est alimenté par une dotation structurelle (cf. note 4.1). Sur les jeux en concurrence, le risque de contrepartie impacte directement le compte de résultat.

Au lancement d'un jeu présentant un risque de contrepartie, il est prélevé sur le fonds permanent une dotation initiale, destinée à l'alimentation initiale du fonds de contrepartie du nouveau jeu. Par ailleurs, les textes encadrant les jeux de loterie et paris sportifs en monopole indiquent : « A la création ou lors d'une évolution substantielle d'un tel jeu, FDJ présente au Ministre chargé du Budget une estimation des risques de contrepartie de ce jeu. Le Ministre fixe par arrêté la part des mises allouée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie. » Le montant de la dotation initiale et le taux de cette dotation structurelle sont

calculés de telle sorte que ce fonds soit positif à horizon 1 an et avec une probabilité de 95 %.

Enfin, au cours de l'exercice, les fonds sont alimentés par les écarts de contrepartie (positifs ou négatifs). En effet, lors d'un tirage (ou d'un évènement sportif), la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises. Il y a donc un écart entre ces gains effectifs et la part théorique des gagnants. Ce sont ces écarts, dits de contrepartie, positifs ou négatifs, qui sont placés dans les fonds de contrepartie.

Un **fonds permanent**, alimenté par les excédents des fonds de contrepartie, permet de mutualiser les risques de contrepartie de tous les jeux concernés, puisqu'en cas de défaillance d'un fonds de contrepartie un prélèvement peut être fait sur le fonds permanent.

À la fin de chaque exercice, les excédents des fonds de contrepartie se déversent dans le fonds permanent. Le fonds permanent est plafonné à 0,005 % des mises de l'exercice (0,5 % des mises au 31.12.2018) et à la fin de l'année son éventuel surplus est versé à l'État. Ce fonds peut également être utilisé pour financer les opérations promotionnelles.

Fonds joueurs courants

Les fonds joueurs courants comprennent les fonds de réserve et les fonds destinés à l'animation des jeux.

Conformément au décret relatif à l'organisation et à l'exploitation des jeux de loterie autorisés et des paris sportifs sous droit exclusif, les **fonds de réserve** enregistrent les lots et gains attribués à des gagnants mais non encaissés par ceux-ci dans le délai de forclusion. Pour les jeux de tirage, ce délai est de 60 jours après le tirage et pour les jeux instantanés de 30 jours après la clôture d'une émission. Chaque jeu de tirage ou de paris sportifs proposé dans le réseau physique possède son propre fonds de réserve. Sur ces fonds, sont prélevées toutes sommes nécessaires au versement de lots ou gains supplémentaires ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants au jeu. Les jeux instantanés ont un fonds de réserve commun. À la fin de chaque année, le solde du fonds de réserve commun aux jeux instantanés est reversé dans le fonds permanent.

Les **fonds destinés à l'animation des jeux** (par exemple fonds de report, fonds de super cagnotte...) contiennent les sommes reportées sur des tirages ultérieurs en l'absence de gagnant, pour certains jeux et certains rangs de gains.

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Fonds joueurs non courants	0,0	108,7
Fonds joueurs courants	156,6	213,8
TOTAL FONDS JOUEURS	156,6	322,5

Selon le paragraphe VI de l'article 138 de la loi Pacte du 22 mai 2019, les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et à l'article 48 de la loi de finances rectificative pour 1994, à savoir les fonds permanents, fonds de réserve et fonds de contrepartie, sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020 et restitués à l'État au plus tard le 30 décembre 2022 (cf. note 1.3 Faits marquants). Ne faisant plus partie du cycle opérationnel, les fonds clos au 1^{er} janvier 2020 n'ayant pas encore fait l'objet d'un reversement à l'État ont été reclassés en passifs financiers courants.

Les fonds joueurs courants comprennent au 31.12.2019 les fonds destinés à l'animation des jeux (157 M€ au 31.12.2019 et 114 M€ au 31.12.2018). Ils comprenaient également au 31.12.2018 les fonds de réserve (100 M€ au 31.12.2018). L'augmentation des fonds destinés à l'animation des jeux est principalement relative à

Euromillions et s'explique par les cycles longs de ce jeu en 2019 (les fonds de super cagnotte Euromillions qui font partie des fonds d'animation des jeux sont alimentés par un pourcentage des mises qui augmente au-delà du 7^e tirage sans gagnant).

4.5. Créances courantes

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances courantes sont enregistrées à leur juste valeur compte tenu des échéances de paiement.

Les créances sont ultérieurement comptabilisées au coût amorti, qui correspond en pratique à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une analyse au regard du risque de crédit et de la probabilité de perte.

4.5.1 Créances clients et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Créances clients (valeur brute)	33,7	13,1
Créances sur le réseau de distribution et joueurs (valeur brute)	452,5	411,2
Dépréciation	-16,4	-12,7
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	469,8	411,5

Les créances clients sont liées à l'activité du Groupe avec des loteries étrangères pour la réalisation de services informatiques.

Le réseau de distribution est prélevé chaque semaine du montant des mises qu'il collecte auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions se trouvent au passif.

Les créances sur le réseau de distribution correspondent aux mises encaissées par le réseau sur la fin de l'année, et non encore prélevées par FDJ. Leur évolution en 2019 est liée à un effet calendrier et activité.

4.5.2 Autres actifs d'exploitation

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Charges constatées d'avance	29,6	52,9
Autres créances courantes	285,2	215,4
TOTAL AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION	314,8	268,3

Les charges constatées d'avance correspondent à hauteur de 12,5 M€ fin 2019 et 39,5 M€ fin 2018 aux charges assises sur des mises encaissées au 31.12.N dont les tirages seront effectués sur l'exercice suivant (cf. 4.6.4 – produits constatés d'avance), incluant les prélèvements publics. Elles incluaient en 2018 les gains des joueurs à répartir.

Les autres créances courantes comprennent principalement l'acompte sur excédent du fonds permanent dont le montant s'établit à 265 M€ fin 2019 contre 200 M€ fin 2018. Cette évolution s'explique par :

- ◆ le nouveau système de couverture des risques de contrepartie, notamment assurantiel, effectif au 01.01.2020, qui a conduit à supprimer les fonds de contrepartie qui ont été transférés dans le fonds permanent ;
- ◆ l'abaissement, par décret, du plafond du fonds permanent à 0,005 % des mises (vs 0,5 % au 31.12.2018).

4.6. Dettes courantes

Lors de leur comptabilisation initiale, les dettes courantes sont enregistrées à leur juste valeur, qui correspond à la valeur nominale compte tenu des échéances de paiement.

Les dettes courantes sont ultérieurement comptabilisées au coût amorti.

A

4.6.1 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Fournisseurs	133,5	102,4
Dettes envers le réseau de distribution	278,1	266,9
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	411,6	369,3

Les dettes sur le réseau de distribution correspondent aux lots payés par les détaillants et aux commissions du réseau sur la fin de l'année. Leur évolution en 2019, comme en 2018, est liée à un effet calendrier et à la transformation commerciale.

4.6.2 Prélèvements publics

Ces prélèvements sont dus à l'État, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics (cf. note 4.1).

Les prélèvements dus à l'État (415 M€ au 31.12.2019 et 357 M€ au 31.12.2018) comprennent principalement l'excédent du fonds permanent (311 M€ au 31.12.2019 et 208 M€ au 31.12.2018). Le solde de 104 M€ au 31.12.2019 (149 M€ au 31.12.2018) comprend principalement :

- ◆ les dettes envers le Budget Général de l'État de 41 M€ (83 M€ au 31.12.2018) : leur réduction est liée à un versement fin 2019 de dettes à échéance 03.01.2020 ;
- ◆ les prélèvements sociaux (CSG, CRDS et prélèvement sur les paris sportifs) de 23 M€ (21 M€ au 31.12.2018) ;
- ◆ les prélèvements dus aux autres collectivités de 39 M€ (45 M€ au 31.12.2018), principalement composés de la dette envers le CNDS (30 M€ au 31.12.2019 et 27 M€ au 31.12.2018).

Hors excédent du fonds permanent, l'évolution des prélèvements de l'État sur les jeux suit celle de l'activité de fin d'année.

4.6.4 Autres passifs courants

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Produits constatés d'avance	35,7	42,7
Autres dettes	133,9	113,2
AUTRES PASSIFS D'EXPLOITATION COURANTS	169,6	155,9

Les produits constatés d'avance sur les jeux correspondent à des mises jouées en année N se rapportant à des tirages ou événements se déroulant en année N+1. Ils sont transformés en mises dans un délai maximum de cinq semaines. Les charges assises sur les mises correspondantes figurent dans les charges constatées d'avance (cf. note 4.5.2 – Autres actifs d'exploitation).

En 2019, leur évolution porte principalement sur Euromillions et s'explique par un effet calendrier. Le 31.12.2019 était en effet un mardi, jour de tirage d'Euromillions, alors que le 31.12.2018 était un lundi et avait déjà enregistré des mises pour le tirage du 01.01.2019.

Les autres dettes comprennent essentiellement les dettes fiscales et sociales (122 M€ contre 105 M€ au 31.12.2018).

4.6.5 Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation

Les 380 M€ de dettes correspondent à la contrepartie financière due par FDJ à l'État en contrepartie de la sécurisation des droits exclusifs qui lui a été confiée pour 25 ans. Cette dette est à payer avant le 30.06.2020 (cf. 1.3 faits marquants).

4.6.3 Gains à payer et à répartir

Les gains à payer et à répartir s'établissent à 189 M€ (172 M€ au 31.12.2018). Ils comprennent :

- ◆ les gains à payer qui sont des gains non forclos restant à payer aux joueurs (154 M€ au 31.12.2019 et 119 M€ au 31.12.2018) ;
- ◆ les disponibilités des joueurs en ligne (respectivement 35 M€ au 31.12.2019 et 28 M€ au 31.12.2018), i.e. les sommes disponibles sur les porte-monnaie des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionssportenligne.fr.

Au 31.12.2018, ils comprenaient également les gains à répartir qui concernent principalement la gamme des jeux de tirage et correspondent aux gains théoriques des joueurs sur les mises encaissées sur l'exercice et pour lesquelles le tirage interviendra sur l'exercice suivant (25 M€ au 31.12.2018).

4.7 Couverture des risques opérationnels

4.7.1 Couverture des risques sur créances

Les créances du Groupe, principalement relatives à son réseau de détaillants, correspondent aux mises collectées par eux et qui font l'objet d'un prélèvement hebdomadaire par FDJ. L'agrément FDJ nécessaire pour commercialiser ses jeux est donné aux détaillants après obtention d'une caution demandée de manière systématique.

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 décider du passage en contentieux de certaines créances. Les règles de dépréciation des créances sont fonction de leur montant et de leur antériorité, et en phase avec le modèle des pertes de crédit attendues, compte tenu des délais de règlement extrêmement courts et des dispositifs de gestion du risque de crédit mis en place. 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 sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2019								
	Valeur brute		Provisions sur Échu	Valeur nette	Net échu	Échéancier Échu Net			
	Non échu	Échu				0-3 mois	3-6 mois	6-12 mois	> 1 an
Créances clients, réseau de distribution et joueurs	461,4	24,8	- 16,4	469,8	8,4	3,9	2,8	1,8	0,2
Autres créances courantes	284,9	0,4	- 0,1	285,2	0,4	0,2	0,0	0,2	0,0
CRÉANCES COURANTES	746,2	25,3	- 16,5	755,1	8,8	4,1	2,8	2,1	0,2

En millions d'euros	31.12.2018								
	Valeur brute		Provisions sur Échu	Valeur nette	Net échu	Échéancier Échu Net			
	Non échu	Échu				0-3 mois	3-6 mois	6-12 mois	> 1 an
Créances clients et réseau de distribution	402,6	21,7	- 12,8	411,5	8,9	4,8	2,4	1,4	0,3
Autres créances courantes	214,8	0,6	0,0	215,4	0,5	0,1	0,0	0,2	0,3
CRÉANCES COURANTES	617,5	22,2	- 12,8	626,9	9,4	4,8	2,4	1,6	0,5

4.7.2 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.

Les devises sur lesquelles le Groupe a encouru une exposition significative sont le dollar américain (en 2019 et 2018), pour un montant maximum équivalent de 29,2 M\$ (26,8 M\$ en 2018) et la livre britannique (en 2019 et en 2018), pour un montant maximum équivalent de 6,1 M£ (4,3 M£ en 2018).

La juste valeur des instruments dérivés est de 0,2 M€ fin 2019 (0,3 M€ fin 2018) et porte principalement sur la couverture des achats en devises des supports de jeux.

En 2019, en cas de variation de + 0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 3,0 M€. En cas de variation de - 0,10 USD, elle aurait progressé de 3,9 M€. En cas de variation de + 0,10 £ pour 1 EUR de la parité EUR/£ sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 0,9 M€. En cas de variation de - 0,10 £, elle aurait progressé de 1,1 M€.

En 2018, en cas de variation de + 0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 2,6 M€. En cas de variation de - 0,10 USD, elle aurait progressé de 3,2 M€. En cas de variation de + 0,10 £ pour 1 EUR de la parité EUR/£ sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 0,8 M€. En cas de variation de - 0,10 £, elle aurait progressé de 1,0 M€.

4.8. Stocks

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

À fin 2019, comme à fin 2018, les stocks correspondent essentiellement aux supports de jeux, c'est-à-dire aux tickets de jeux instantanés (10 M€ au 31.12.2019 et 9 M€ au 31.12.2018).

NOTE 5

Charges et avantages du personnel**5.1. Effectifs du Groupe**

Les Effectifs Moyens Pondérés (EMP) incluant toutes les natures de contrat, dont l'intérim, sur les exercices 2019 et 2018 du Groupe sont les suivants :

	2019	2018
TOTAL EFFECTIFS MOYENS PONDÉRÉS	2 467	2 292

La progression des EMP en 2019 (+ 175) est principalement liée à l'acquisition de Sporting Group (186 EMP au 31.12.2019) et aux réorganisations intervenues pour accompagner le groupe FDJ dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques à moyen terme.

Les EMP 2018 incluaient les effectifs de SGE (66 EMP), consolidée en intégration globale jusqu'au 6 décembre 2018.

Les effectifs fin de période sont les suivants :

	2019	2018
TOTAL EFFECTIFS FIN DE PÉRIODE	2 652	2 258

L'augmentation des effectifs fin de période (+ 394) est principalement induite par Sporting Group (+ 326 personnes) et par les réorganisations intervenues pour accompagner le groupe FDJ dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques à moyen terme.

5.2. Charges de personnel

Outre les rémunérations et charges sociales correspondantes, les charges de personnel comprennent les coûts additionnels, incluant le coût des services rendus liés aux indemnités de fin de carrière ainsi que l'intérim, la formation et d'autres charges rattachées au personnel.

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Rémunération	130,6	123,7
Charges sociales	66,4	66,7
Participation et intéressement	25,7	24,4
Avantages à long terme	7,7	3,0
Autres	25,2	23,1
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	255,8	240,9

L'augmentation des charges de personnel est liée aux évolutions d'effectifs.

5.3. Passifs liés au personnel

Les avantages du personnel incluent des avantages court terme et long terme. Les avantages court terme sont constitués des congés payés, congés maladies, primes et autres avantages, comptabilisés en charges de l'exercice et en dettes courantes.

Les avantages long terme couvrent :

- ◆ les indemnités de fin de carrière (régime à prestations définies), qui sont des avantages postérieurs à l'emploi, déterminées en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté. Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées dans les charges sociales de l'exercice. Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, qui relèvent d'un régime à prestations définies, sont couverts par un passif ;
- ◆ les autres avantages long terme, incluant :
 - les médailles du travail. Elles sont constituées de jours de congé et soumises à charges sociales. La charge annuelle correspond à la variation nette de l'engagement,
 - la couverture des frais de santé. Les salariés de FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Evin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif. La couverture des frais de santé constitue également un avantage postérieur à l'emploi.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation des régimes à prestations définies, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements est effectuée chaque année et tient compte de l'ancienneté, de

l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie, des droits définis dans les conventions collectives, ainsi que des hypothèses économiques telles que le taux d'inflation et le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé pour la plupart des filiales est défini à partir de l'indice Iboxx Corporate AA+ .

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- ◆ les droits supplémentaires acquis par les salariés ;
- ◆ la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- ◆ l'incidence des éventuelles modifications de régimes sur l'année ou de nouveaux régimes.

En application de l'amendement à IAS 19, les écarts actuariels sont constatés directement dans les autres éléments du résultat global et l'incidence des éventuelles modifications de régimes ou des nouveaux régimes est incluse dans la charge comptabilisée en résultat.

Au compte de résultat, les coûts relatifs aux régimes à prestations définies sont reflétés comme suit :

- ◆ le coût des services rendus, qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, est comptabilisé dans le « résultat opérationnel » ;
- ◆ la charge financière nette de la période est comptabilisée en « charges financières ». Elle est déterminée en appliquant le taux d'actualisation au montant reconnu dans l'état de la situation financière en début de période, en tenant compte de toute variation au cours de la période résultant des contributions versées et versements de prestations.

En millions d'euros

	31.12.2019	31.12.2018
Indemnités de fin de carrière	39,2	32,0
Médailles du travail	7,5	6,0
Frais de santé	10,3	7,6
PROV. POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS	56,9	45,6

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

	31.12.2019	31.12.2018
Taux d'actualisation	0,70 %	1,55 %
Taux de progression des salaires *	3,00 %	3,00 %
dont taux d'inflation	2,00 %	2,00 %
Taux de turn-over * :		
◆ cadres	0,95 %	0,95 %
◆ non-cadres	0,57 %	0,55 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2002	INSEE TH-TF 2000-2002

* Modulé selon l'âge.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Dettes actuarielles* en début de période	45,6	47,2
Coût des services rendus	7,7	3,4
Intérêt sur la dette actuarielle	0,7	0,6
Coûts des services passés	-	-
Écarts actuariels	3,2	-5,2
Prestations versées	-0,2	-0,2
Variation de périmètre	-	-0,3
DETTE ACTUARIELLE * EN FIN DE PÉRIODE	56,9	45,6

* Dette actuarielle relative aux indemnités de fin de carrière, aux frais de santé et à la médaille du travail.

Par application d'IAS 19 révisée, les modifications des hypothèses actuarielles et des effets d'expérience génèrent des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en autres éléments du résultat global lors de leur survenance. Le coût des services rendus intègre cette année un réajustement des conditions de départ sur la base des pratiques du Groupe, pour un montant net de 3,6 M€.

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Coût des services rendus	7,7	3,4
Intérêt sur la dette actuarielle	0,7	0,6
Prestations théoriquement versées	-0,2	-0,2
Variation de périmètre	-	-0,3
Coût net en compte de résultat	8,2	3,6
Constaté par capitaux propres non recyclables	3,2	-5,2

Les résultats des tests de sensibilité réalisés sur les trois exercices montrent que les variations à la hausse et à la baisse de 25 points de base du taux d'actualisation auraient une incidence respective de -3% et de 3% sur la provision actuelle au titre des indemnités de fin de carrière.

La durée moyenne est de 14,2 ans au 31.12.2019 et 14,8 ans au 31.12.2018.

NOTE 6

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris. Ils sont affectés à une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou un groupe d'UGT, susceptible de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises, représentant le niveau opérationnel le plus bas auquel le Groupe opère le suivi du taux de retour sur investissement de ces écarts d'acquisition. Une UGT est définie comme le plus petit groupe identifiable d'actifs générant des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs.

Conformément à la norme IAS 36, ils ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de perte de valeur une fois par an à la clôture de l'exercice, ou plus fréquemment lorsqu'un indice de perte de valeur est identifié. L'objectif de ce test est de s'assurer que

leur valeur nette comptable n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable.

La valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de sortie lorsque celle-ci est plus élevée.

La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée par référence à la valeur des flux de trésorerie futurs actualisés attendus de ces actifs, dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévues par la direction de l'entreprise. Lorsque la valeur d'utilité ou la juste valeur diminuée des coûts de sortie est inférieure à la valeur nette comptable de l'UGT, une perte de valeur est enregistrée. Celle-ci est affectée en priorité sur les écarts d'acquisition. Le complément éventuel est ensuite affecté aux immobilisations corporelles et incorporelles.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	Acquisitions Dotations*	Cessions	31.12.2019
Écarts d'acquisition (bruts)	3,3	67,0	-	70,4
Pertes de valeur s/ écarts d'acquisition	-2,2	-11,8	-	-14,0
ÉCARTS D'ACQUISITION (NETS)	1,1	55,3	-	56,4

* Incluant l'effet de change de la période.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	Acquisitions Dotations	Cessions	31.12.2018
Écarts d'acquisition (bruts)	3,3	-	-	3,3
Pertes de valeur s/ écarts d'acquisition	-2,2	-	-	-2,2
ÉCARTS D'ACQUISITION (NETS)	1,1	-	-	1,1

Au 31 décembre 2019, la valeur d'utilité de l'UGT Sporting Group a été évaluée à 84 M€ pour un montant d'actif net de 94 M€, conduisant à la constatation d'une dépréciation des écarts d'acquisition de 10 M€, soit 11,5 M€.

La valeur d'utilité a été déterminée sur la base du business plan aux bornes de l'UGT Sporting Group. Les flux de trésorerie ont été établis à partir des hypothèses retenues dans le budget 2020 et le plan stratégique du Groupe approuvés par le Comité de Pilotage de l'Activité (CPA). Ces hypothèses représentent la meilleure estimation du management du Groupe. La trajectoire 2020-2024 de revenus, investissements et EBITDA du Groupe exclut l'activité non poursuivie de trading en propre.

Le taux d'actualisation retenu s'élève à 14 % et le taux de croissance à long terme s'établit à 2 %. Un test de sensibilité au taux d'actualisation et taux de croissance long terme a été réalisé, autour de ces hypothèses centrales. Un quart de point de taux de croissance à long terme représente un équivalent valeur d'utilité de 1,5 M€ alors qu'un point de taux d'actualisation représente environ 10 M€.

Un second test de sensibilité a été réalisé sur des hypothèses de réduction du taux de marge à terminaison. Une baisse de 3,3 points du taux de marge en année terminale réduit la valeur d'utilité de 10 M€.

NOTE 7

Immobilisations incorporelles et corporelles**7.1. Droits exclusifs d'exploitation et Autres immobilisations incorporelles****Droits exclusifs d'exploitation**

Cet actif correspond à la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation portant sur les activités de loterie commercialisées en réseau physique de distribution et en ligne, ainsi que sur les jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution confiés à La Française des Jeux pour une durée de 25 ans. Cet actif, d'un montant de 380 M€, est amorti sur cette durée à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte n° 2019-486.

Frais de recherche et développement et immobilisations incorporelles en cours

Les dépenses de recherche engagées par le Groupe pour son propre compte sont comptabilisées en charges au rythme où elles sont encourues.

Les coûts de développement sont inscrits à l'actif dès qu'ils se rapportent à des projets ayant de sérieuses chances de réussite technique et de viabilité économique. Ils comprennent la valorisation des jours-hommes internes et de la sous-traitance. Ils correspondent aux projets développés en interne liés principalement à la numérisation et à l'enrichissement de l'offre, tant digitale qu'en points de vente.

Logiciels

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

Immobilisations incorporelles en cours et Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles en cours concernent les coûts de développement (voir supra) non encore mis en service. 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.

Amortissements

Les actifs sont amortis selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel, sauf si cette durée est indéfinie. Les coûts de développement sont amortis linéairement sur la durée d'utilisation probable de l'immobilisation incorporelle à partir de sa mise en service. Les frais de développement sont amortis linéairement sur une période comprise entre 1 et 15 ans, et en moyenne sur 5 ans. Les logiciels sont amortis sur une durée de 5 ans.

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

Pertes de valeur des immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 36, lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles, celles-ci font l'objet d'un test de perte de valeur.

Les principaux indices de perte de valeur retenus par le Groupe sont l'atteinte des objectifs du plan d'affaires à 5 ans, l'évolution de la réglementation, l'évolution du marché et les performances des jeux et équipements, l'évolution de l'environnement technologique qui peut rendre prématurément obsolètes certains équipements et l'évolution de l'offre.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur nette comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif représente la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité, fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif, et la valeur de marché, déterminée par référence à des transactions similaires récentes ou à des évaluations réalisées par des experts indépendants dans une perspective de cession, diminuée des coûts de cession.

En 2019, l'actif relatif aux droits exclusifs d'exploitation a été amorti à hauteur de 9,3 M€. Le règlement de la contrepartie financière de cet actif interviendra au plus tard le 30 juin 2020 ; il devrait être réalisé via un emprunt dont les conditions ne sont pas encore totalement définies. Cette absence de règlement explique le classement des 380 M€ en « Autres mouvements » dans le tableau de variations des immobilisations ci-après.

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	- 9,3	370,7	-	-	-
Coûts de développement	155,4	- 86,8	68,6	101,9	- 54,5	47,4
Logiciels SI	137,0	- 123,0	13,9	136,2	- 115,9	20,2
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	67,2	- 1,4	65,8	36,2	- 0,1	36,1
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	739,6	- 220,6	519,0	274,3	- 170,5	103,7

En millions d'euros	31.12.2018	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Variation de périmètre	Autres mouvements	31.12.2019
Droits exclusifs d'exploitation	-	-	-	-	-	380,0	380,0
Coûts de développement	101,9	8,4	-	25,0	19,5	0,6	155,4
Logiciels SI	136,2	0,8	- 0,2	-	-	0,2	137,0
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	36,2	22,0	- 0,1	- 25,0	32,6	1,4	67,2
Valeurs brutes	274,3	31,2	- 0,3	0,0	52,2	382,2	739,6
Amort./ Dép. des droits d'exploitation exclusifs	-	- 9,3	-	-	-	-	- 9,3
Amort./ Dép. frais de développement	- 54,5	- 31,7	-	-	- 0,5	- 0,1	- 86,8
Amort./ Dép. des logiciels	- 115,9	- 7,1	0,2	-	-	- 0,2	- 123,0
Amort./Dép autres immobilisations incorporelles	- 0,1	- 1,3	-	-	-	-	- 1,4
Amortissements et provisions	- 170,5	- 49,5	0,2	-	- 0,5	- 0,3	- 220,6
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	103,7		- 0,1	0,0	51,7	381,9	519,0

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

En millions d'euros	31.12.2017	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Autres mouvements	31.12.2018
Coûts de développement	81,4	6,3	-	14,2	-	101,9
Logiciels SI	134,2	1,0	- 0,1	1,0	-	136,2
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	26,8	24,3	-	- 14,8	- 0,1	36,2
Valeurs brutes	242,4	31,6	- 0,1	0,4	- 0,1	274,3
Amort./ Dép. frais de développement	- 40,2	- 14,4	-	-	-	- 54,5
Amort./ Dép. des logiciels	- 107,4	- 8,1	0,1	- 0,6	-	- 115,9
Amort./Dép autres immobilisations incorporelles	0,4	- 1,1	-	0,6	-	- 0,1
Amortissements et provisions	- 147,1	- 23,6	0,1	-	0,1	- 170,5
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	95,3		-	0,4	-	103,7

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

Hors droits exclusifs d'exploitation, en 2019, comme en 2018, les principaux investissements de la période concernent la société mère et sont liés aux développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu.

7.2. Immobilisations corporelles

Valeur d'entrée

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires). Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

Amortissements

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées suivantes :

- ◆ constructions entre 20 et 60 ans
- ◆ agencements et aménagements des constructions entre 10 et 30 ans
- ◆ terminaux de prise de jeux entre 5 et 8 ans
- ◆ matériels et mobiliers entre 5 et 10 ans

Les valeurs résiduelles et durées d'utilité des actifs sont revues, et modifiées si nécessaire, à chaque clôture annuelle.

Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition. Le taux d'intérêt utilisé pour la capitalisation est le taux effectif de l'emprunt dédié en cas de financement spécifique.

Pertes de valeur des immobilisations corporelles

Cf. principes relatifs aux immobilisations incorporelles en note 7.1.

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Terrains	96,6	-	96,6	96,6	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	269,0	- 74,7	194,3	218,0	- 52,4	165,6
Mobilier, installations tech, & matériel PDV	234,8	- 161,9	72,9	230,2	- 144,7	85,6
Matériels SI	70,1	- 59,6	10,5	65,5	- 54,2	11,3
Matériel services de proximité	23,2	- 19,2	4,0	12,5	- 10,2	2,2
Autres immobilisations corporelles	40,8	- 36,0	4,9	38,6	- 34,2	4,5
Immobilisations corporelles en cours	10,9	- 1,4	9,4	11,0	-	11,0
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	1,4	-	1,4	2,0	-	2,0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	746,8	- 352,7	394,0	674,5	- 295,7	378,8

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Variation de périmètre	Autres mouvements	31.12.2019
Terrains	96,6	-	-	-	-	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	218,0	7,6	- 0,8	1,2	7,1	35,9	269,0
Mobilier, installations tech, & matériel PDV	230,2	14,7	- 13,1	3,0	-	-	234,8
Matériels SI	65,5	3,7	- 0,2	1,0	-	-	70,1
Matériel services de proximité	12,5	2,4	- 0,8	0,4	8,3	0,3	23,2
Autres immobilisations corporelles	38,6	2,1	-	0,1	-	-	40,8
Immobilisations corporelles en cours	11,0	5,7	- 0,2	- 5,7	-	-	10,9
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	2,0	-	-	-	-	- 0,7	1,4
Valeurs brutes	674,5	36,3	- 15,0	0,0	15,4	35,6	746,8
Amt/Dep. installations et agencements bâtiments	- 52,4	- 18,9	0,7	-	- 3,9	- 0,2	- 74,7
Amt/Dep. mobilier, installations tech, & matériel PDV	- 144,7	- 30,3	13,1	-	-	-	- 161,9
Amt/Dép. Matériels SI	- 54,2	- 5,5	0,2	- 0,1	-	-	- 59,6
Amt/Dép. Matériel services de proximité	- 10,2	- 2,3	0,8	0,1	- 7,2	- 0,3	- 19,2
Amt/Dép. autres immobilisations corporelles	- 34,2	- 1,8	-	-	-	-	- 36,0
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	-	- 1,4	-	-	-	-	- 1,4
Amortissements et provisions	- 295,7	- 60,2	14,7	- 0,0	- 11,0	- 0,5	- 352,7
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	378,8		- 0,2	0,0	4,3	35,0	394,0

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Autres mouvements	31.12.2018
Terrains	96,6	-	-	-	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	239,6	17,8	- 60,5	21,2	-	218,0
Mobilier, installations tech, & matériel PDV	222,5	22,1	- 17,1	2,7	-	230,2
Matériels SI	61,8	4,0	- 1,2	0,9	-	65,5
Matériel services de proximité	12,1	1,3	- 1,1	0,2	-	12,5
Autres immobilisations corporelles	42,3	1,7	- 4,2	0,0	- 1,2	38,6
Immobilisations corporelles en cours	28,7	7,7	-	- 25,4	-	11,0
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	4,1	-	-	-	- 2,1	2,0
Valeurs brutes	707,7	54,6	- 84,0	- 0,4	- 3,3	674,5
Amt/Dep. installations et agencements bâtiments	- 99,8	- 9,3	56,6	0,1	-	- 52,4
Amt/Dep. mobilier, installations tech, & matériel PDV	- 138,1	- 23,0	16,4	-	-	- 144,7
Amt/Dép. Matériels SI	- 49,8	- 5,3	0,9	-	-	- 54,2
Amt/Dép. Matériel services de proximité	- 9,7	- 1,4	0,9	- 0,0	-	- 10,2
Amt/Dép. autres immobilisations corporelles	- 37,1	- 2,0	4,1	-	0,8	- 34,2
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	-	-	-	-	-	-
Amortissements et provisions	- 334,6	- 40,9	79,0	0,0	0,8	- 295,7
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	373,1		- 5,1	- 0,4	- 2,5	378,8

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

En 2019, les investissements en immobilisations corporelles sont principalement relatifs aux mobiliers points de vente. Les autres mouvements sont relatifs à IFRS 16.

En 2018, ils concernaient principalement l'aménagement du nouveau siège social et les mobiliers points de vente.

NOTE 8

Provisions et passifs éventuels

Une provision est constituée lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. L'estimation du montant figurant en provisions, défini individuellement, correspond à la sortie de ressources que le Groupe estime probable. Ces provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation, à l'exception des avantages aux personnels. Leur montant correspond à la meilleure estimation du risque.

Les provisions que le Groupe estime devoir être réglées dans les douze mois suivant la clôture ou celles liées au cycle normal d'exploitation sont présentées dans les passifs courants. Les autres provisions sont présentées dans les passifs non courants.

Ces provisions non courantes et courantes couvrent principalement les risques de contentieux, les risques d'exploitation, les coûts de restructuration, les coûts liés au changement de siège social.

Un passif éventuel est une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'issue est incertaine, ou une obligation actuelle résultant d'un événement passé dont le montant ne peut être estimé de manière fiable.

En millions d'euros	31.12.2018	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2019
			Utilisées	Non utilisées		
Total provisions non courantes	37,6	0,5	- 0,2	- 0,8	12,2	49,3
Total provisions courantes	24,9	11,4	- 7,0	- 0,9	- 11,7	16,7
TOTAL PROVISIONS	62,5	11,8	- 7,1	- 1,6	0,5	66,0

Les provisions non courantes couvrent des contentieux collectifs avec d'anciens courtiers-mandataires, faisant suite à la résiliation de leur contrat en 2014.

Les provisions courantes couvrent principalement des contentieux liés à l'exploitation, ainsi que les coûts de restructuration commerciale et de changement du siège social.

Le reclassement des provisions de courantes en non courantes fait suite à une appréciation globale des litiges avec les anciens courtiers-mandataires, les procédures collectives et individuelles étant liées.

NOTE 9

Trésorerie et instruments financiers**9.1. Actifs et passifs financiers**

Les actifs financiers incluent les titres de placements, les dépôts à terme, les dépôts et cautionnements donnés et les instruments dérivés actifs. Ils sont classifiés et évalués en trois grandes catégories :

- ◆ coût amorti ;
- ◆ juste valeur par résultat ;
- ◆ juste valeur par résultat global.

La classification de chaque actif financier est déterminée en fonction des modalités de gestion définies par le Groupe et des caractéristiques de ses flux de trésorerie.

Les actifs financiers dont l'échéance de détention, à la clôture de l'exercice, est supérieure à douze mois, sont classés en actifs financiers non courants. Ceux dont l'échéance de détention, à la clôture de l'exercice, est inférieure à douze mois sont classés en actifs financiers courants.

Un modèle de dépréciation fondé sur les pertes de crédit attendues est appliqué sur les actifs financiers valorisés au coût amorti.

Les passifs financiers incluent les dettes financières, les dépôts et cautionnements reçus, et les instruments dérivés passifs.

Titres de placements

Lors de leur comptabilisation initiale comme lors de leur évaluation ultérieure, les titres en juste valeur par résultat sont évalués par référence aux cours des marchés organisés à la date de clôture. Pour les titres pour lesquels il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation : utilisation de transactions récentes dans des conditions de concurrence normale, référence à la valeur de marché actuelle d'un instrument équivalent, analyse des flux de trésorerie actualisés ou autres modèles de valorisation.

Les placements en actions sont évalués ligne à ligne en juste valeur par résultat ou en juste valeur par résultat global, lorsqu'ils ne sont pas détenus à des fins de transaction.

Dépôts à terme

Les dépôts à terme sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une analyse fondée sur les pertes de crédit attendues.

Dépôt Euromillions-My Million et dépôts et cautionnements

Le dépôt lié au jeu Euromillions-My Million, ainsi que des dépôts et cautionnements sont présentés dans les actifs financiers non courants. Ils sont évalués au coût amorti.

Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti.

Instruments financiers dérivés

Le groupe FDJ continue d'appliquer IAS 39 sur les opérations de couverture.

La politique du Groupe est de n'opérer sur les marchés financiers qu'à des fins de couverture d'engagements liés à son activité et non à des fins spéculatives. Le Groupe utilise donc des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt. Les instruments financiers dérivés sont qualifiés par le Groupe de couverture, si les conditions suivantes sont remplies :

- ◆ documentation formelle et dès la mise en place de la relation de couverture ;
- ◆ test d'efficacité de la couverture de 80 % à 125 % durant toute l'opération ;
- ◆ dans le cas de couverture d'un événement futur, caractère hautement probable de l'événement.

Ces instruments dérivés sont mesurés à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale et réévalués à chaque clôture comptable jusqu'à leur dénouement. Les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres recyclables.

La juste valeur est déterminée à partir de techniques de valorisation faisant appel à des méthodes de calcul mathématique fondées sur des théories financières reconnues et des paramètres dont la valeur est déterminée à partir des prix d'instruments traités sur des marchés d'actifs.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Actifs financiers non courants au coût amorti	440,0	628,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	90,4	111,2
Autres	53,9	41,4
Total Actifs financiers non courants	584,3	780,6
Actifs financiers courants au coût amorti	253,0	55,0
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	16,1	0,0
Instruments dérivés courants	0,9	0,6
Dépôts et cautionnements	2,1	0,2
Total Actifs financiers courants	272,2	55,8
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	856,5	836,4
Dettes financières, part à plus d'un an	205,0	96,1
Dettes de location, part à plus d'un an	24,4	-
Autres passifs financiers	0,3	-
Total Passifs financiers non courants	229,7	96,1
Dettes financières, part à moins d'un an	8,2	8,0
Dettes de location, part à moins d'un an	7,0	-
Instruments dérivés courants	0,7	0,1
Découverts bancaires	40,2	7,2
Autres passifs financiers	130,5	26,5
Total Passifs financiers courants	186,5	41,8
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	416,3	137,9

<i>En millions d'euros</i>	Flux cash						Flux non cash					31.12.2019
	31.12.2018	Émission dette financière long terme	Remboursement dette financière	Variation des découverts	IFRS 16 - loyers	Total flux cash	Variation de périmètre	Effets de change	IFRS 16 - première application	Autres	Total flux non cash	
Dettes financières, part à plus d'un an	96,1	113,3	-	-	-	113,3	-	4,6	-	-9,1	-4,5	205,0
Dettes de location, part à plus d'un an	-	-	-	-	-	-	3,0	-	26,5	-5,1	24,4	24,4
Total Passifs financiers non courants	96,1	113,3	-	-	-	113,3	3,0	4,6	26,5	-13,9	20,3	229,7
Dettes financières, part à moins d'un an	8,0	-	-8,0	-	-	-8,0	-	-	-	8,2	8,2	8,2
Dettes de location, part à moins d'un an	-	-	-	-	-7,1	-7,1	-	-	7,0	7,1	14,1	7,0
Instruments dérivés courants	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	0,6	0,6	0,7
Autres passifs financiers	33,8	-	-	33,0	-	33,0	-	-	-	103,9	103,9	170,7
Total Autres passifs financiers	41,8	-	-8,0	33,0	-7,1	17,9	-	-	7,0	119,8	126,8	186,5
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	137,9	113,3	-8,0	33,0	-7,1	131,3	3,0	4,6	33,5	106,0	147,1	416,3

Les flux non cash relatifs aux autres passifs financiers concernent les fonds joueurs réglementés clos à compter du 1^{er} janvier 2020 (cf. Note 1.3.1).

Dans un contexte de taux d'intérêt toujours historiquement bas voire négatifs, FDJ a poursuivi en 2019 sa politique de placements sur des comptes à terme à 5 ans, lorsque les conditions étaient intéressantes, principalement lors du renouvellement d'opérations arrivant à échéance. Il a par ailleurs été tenu compte des paiements devant intervenir dans le cadre de sa privatisation. Cette contrainte spécifique s'est traduite par le non-renouvellement de certains comptes à terme. Conformément à la politique d'allocation d'actifs de l'entreprise, d'autres placements en OPCVM à moyen et long terme ont également été mis en place, résultant souvent d'arbitrages de produits existants.

L'évolution à la baisse des actifs financiers non courants et à la hausse des actifs financiers courants s'explique par l'arrivée à échéance en 2020 de 253 M€ de comptes à terme.

Le dépôt relatif à la convention de fiducie sûreté, destiné à protéger les avoirs des joueurs en ligne, s'élève à 8,1 M€ au 31.12.2019 (contre 9,6 M€ au 31.12.2018, soit - 1,5 M€). Les avoirs

étaient supérieurs en 2018 du fait de la victoire de l'équipe de France en Coupe du Monde de football masculine.

La dette financière long terme de 230 M€ (96 M€ au 31.12.2018) est essentiellement constituée d'un emprunt lié à l'acquisition du siège du Groupe pour 88 M€ (d'un nominal de 120 M€, à taux fixe, amortissable et à échéance au 24 novembre 2031) et d'un emprunt souscrit en mai 2019 dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, d'un nominal de 100 M€, soit 118 M€ (à taux variable remboursable in fine au 15 mai 2024), qui fait l'objet d'une couverture de taux contractée le 27 juin 2019, et à échéance du 27 juin 2022. Au 31.12.2019, le cours de clôture €/£ était de 0,85080. Elle comprend également la dette relative à IFRS 16 de 24 M€.

Les autres passifs financiers courants incluent principalement les fonds de réserve, conformément à la loi Pacte (cf. Faits marquants), ainsi que les comptes bancaires créditeurs et la dette liée à l'engagement de rachat par FDJ de ses propres actions.

2019

<i>En millions d'euros</i>	À moins d'un an	À plus d'un an	À plus de 2 ans	À plus de 3 ans	À plus de 4 ans	À plus de 5 ans	Total
Actifs financiers non courants au coût amorti		215,0	105,0	25,0	50,0	45,0	440,0
Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat		84,7	0,0	5,7	0,0	0,0	90,4
Autres actifs financiers non courants		53,2	0,2	0,0	0,0	0,6	53,9
Total Actifs financiers non courants		352,9	105,2	30,7	50,0	45,6	584,3
Actifs financiers courants au coût amorti	253,0						253,0
Actifs financiers courants évalués en juste valeur par résultat	16,1						16,1
Instruments dérivés courants	0,9						0,9
Dépôts et cautionnements	2,1						2,1
Prêts à des tiers	0,1						0,1
Total Actifs financiers courants	272,2						272,2
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	272,2	352,9	105,2	30,7	50,0	45,6	856,6
Dettes financières, part à plus d'un an		7,9	7,9	7,9	125,5	55,8	205,0
Dettes de location		6,4	4,1	3,9	3,7	6,4	24,4
Autres passifs financiers		0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	0,3
Total Passifs financiers non courants		14,3	12,0	11,8	129,3	62,3	229,7
Dettes financières, part à moins d'un an	8,2						8,2
Dettes de location	7,0						7,0
Instruments dérivés courants	0,7						0,7
Découverts bancaires	40,2						40,2
Autres passifs financiers	130,5						130,5
Total passifs financiers courants	186,5						186,5
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	186,5	14,3	12,0	11,8	129,3	62,3	416,3

En millions d'euros	2018						Total
	À moins d'un an	À plus d'un an	À plus de 2 ans	À plus de 3 ans	À plus de 4 ans	À plus de 5 ans	
Actifs financiers non courants au coût amorti		253,0	215,0	50,0	25,0	85,0	628,0
Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat		106,3	0,0	0,0	4,9	0,0	111,2
Autres actifs financiers non courants		40,5	0,0	0,2	0,0	0,8	41,5
Total Actifs financiers non courants		399,8	215,0	50,2	29,9	85,8	780,6
Actifs financiers courants au coût amorti	55,0						55,0
Instruments dérivés courants	0,6						0,6
Dépôts et cautionnements	0,2						0,2
Total Actifs financiers courants	55,8						55,8
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	55,8	399,8	215,0	50,2	29,9	85,8	836,4
Dette financière long terme		8,5	8,0	8,0	8,0	63,7	96,1
Total Passifs financiers non courants		8,5	8,0	8,0	8,0	63,7	96,1
Dettes financières, part à moins d'un an	8,0						8,0
Instruments dérivés courants	0,1						0,1
Découverts bancaires	7,2						7,2
Autres passifs financiers	26,5						26,5
Total passifs financiers courants	41,8						41,8
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	41,8	8,5	8,0	8,0	8,0	63,7	137,9

9.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les dépôts à vue et les placements monétaires à court terme, parfaitement liquides, d'une maturité inférieure ou égale à trois mois à la date d'acquisition et soumis à un risque négligeable de changement de valeur, au regard des critères prévus par IAS 7.

Les découverts sont comptabilisés en tant que passifs financiers courants.

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Placements, équivalents de trésorerie	121,2	128,4
Comptes bancaires et autres disponibilités	80,3	38,8
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	201,5	167,2

Les placements, équivalents de trésorerie comprennent des dépôts à terme ou à vue rémunérés (44 M€ au 31.12.2019 et 75 M€ au 31.12.2018) et des parts d'OPCVM incluant principalement le fonds Euromillions (77 M€ au 31.12.2019 et 53 M€ au 31.12.2018).

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait sa capacité à avoir accès aux actifs de ses filiales.

9.3. Flux de trésorerie

La progression des dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations est induite par celle des développements informatiques et par le nouveau siège social, ainsi que par les dépréciations énoncées en 4.2.3. Autres produits et charges opérationnels.

Les investissements nets des dettes et avances correspondantes s'élèvent à 67,1 M€ en 2019 (92,9 M€ en 2018), dont :

- ◆ des investissements incorporels de 31,2 M€ (31,6 M€ en 2018), qui portent sur des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu ;
- ◆ des investissements corporels de 36,3 M€ (54,6 M€ en 2018) portant sur l'aménagement du nouveau siège social (2018) et sur les mobiliers points de vente (2019 et 2018) ;
- ◆ des variations des dettes et avances correspondantes (- 0,4 M€ en 2019 et 6,6 M€ en 2018).

Les acquisitions de titres sont relatives à Sporting Group (cf. Faits marquants).

Les produits de cessions d'immobilisations de 2018 (14,7 M€) provenaient pour l'essentiel de la cession du site de Moussy-le-Vieux.

Les fluctuations de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel sur 2019 et 2018 (respectivement - 44,8 M€ et + 25,8 M€) sont principalement liées aux fonds joueurs.

Par ailleurs, les loteries participantes du jeu Euromillions⁽¹⁾ ont constitué un trust, de droit anglais, afin de couvrir les risques de contrepartie et de défaut. Le trust est géré par un trustee, The Law Debenture Trust Corporation. Pour FDJ, les sommes déposées au titre des garanties dans un fonds sont gérées par le trustee (qui est seul à avoir la capacité à faire exécuter les paiements) et se décomposent en sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions, dont 77 M€ au 31.12.2019 (54 millions d'euros au 31.12.2018), incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

9.4. Résultat financier

Le résultat financier inclut :

- ◆ le coût de l'endettement ;
- ◆ les produits liés aux placements financiers ;
- ◆ la variation de valeur des instruments dérivés ;
- ◆ le résultat de change.

En millions d'euros

	2019	2018
Coût de l'endettement financier	- 2,3	- 0,9
Plus-values de cession	2,3	0,1
Produits d'intérêt sur les placements	8,1	5,3
Instruments dérivés (Produits)	0,9	0,5
Produits financiers sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	11,1	-
Gains de change	1,0	0,4
Autres	0,3	0,0
Autres produits financiers	23,8	6,3
Instruments dérivés (Charges)	- 0,2	-
Charges financières sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	-	- 6,2
Pertes de change	-	- 0,1
Autres	- 0,7	- 0,5
Autres charges financières	- 0,9	- 6,8
RÉSULTAT FINANCIER	20,6	- 1,5
Total produits financiers	23,8	6,3
Total charges financières	- 3,2	- 7,7

Le coût de l'endettement financier correspond essentiellement à la charge d'intérêt sur les emprunts liés à l'acquisition du siège social et de Sporting Group.

L'augmentation des produits d'intérêt et des produits de cession sur les placements est liée à l'évolution favorable des marchés en 2019 vs défavorable en 2018.

La variation nette des charges et produits financiers sur titres évalués à la juste valeur par résultat (+ 17 M€ entre 2019 et 2018) est liée à l'évolution des marchés.

FDJ est exposée à des risques de change induits par des achats libellés en devises, principalement en dollar américain. La variation positive du résultat de change net (+ 0,8 M€ en 2019 vs 2018) est due à l'évolution de cette devise (€/€ = 1,1195 en 2019 vs 1,1810 en 2018).

Les autres charges financières incluent les intérêts actuariels sur les indemnités de fin de carrière et la revalorisation de passifs financiers courants.

(1) An Post (Irlande), Camelot (Royaume-Uni), FDJ, la Loterie nationale belge, la Loterie nationale luxembourgeoise, Österreichische Lotterien (Autriche), Santa Casa (Portugal), SELAE (Espagne), Swisslos (Suisse), Loterie Romande (Suisse).

9.5. Politique de gestion des risques financiers

Dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, le Groupe est confronté à trois grandes catégories de risques :

- ◆ le risque de crédit (lié au risque de défaillances des contreparties des opérations) ;
- ◆ le risque de liquidité (lié à l'incapacité, pour le Groupe, de faire face à ses obligations de paiements) ;
- ◆ le risque de taux (principalement lié à la baisse des taux).

Les éléments ci-dessous décrivent la nature de ces risques, et les actions mises en œuvre par le Groupe pour en limiter les effets.

9.5.1 Risque de crédit des placements et instruments dérivés

Le risque de crédit ou risque de contrepartie des placements et des instruments financiers dérivés est suivi par le Comité de Trésorerie comprenant notamment la directrice Finances et des membres du département Trésorerie et Placements. Ce risque correspond à la perte que le Groupe aurait à supporter en cas de défaillance d'une contrepartie, entraînant le non-respect de ses obligations vis-à-vis de lui.

La politique du Groupe, pour les placements et instruments dérivés, consiste à limiter les opérations pondérées par la nature des risques, à un montant maximal par contrepartie autorisée. Cette liste de contreparties autorisées est établie par le Comité de Trésorerie, sélectionnée selon un double critère fonction de leur rating et de la durée de l'opération. Elle est revue périodiquement, a minima chaque semestre. En cas de baisse de notation d'une contrepartie en deçà du rating minimum, le Comité de Trésorerie statue sur la conservation éventuelle des opérations existantes jusqu'à leur échéance.

Le Groupe considère que le risque de défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité, en raison de la politique de gestion des contreparties ; et plus particulièrement le niveau minimum de rating long terme retenu pour ces opérations.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Actifs financiers non courants au coût amorti	440,0	628,0
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat	90,4	111,2
Total actifs financiers non courants	530,4	739,2
Actifs financiers courants au coût amorti	253,0	55,0
Actifs courants évalués à la juste valeur par résultat	16,1	- 0,0
Instruments dérivés courants	0,9	0,6
Total titres de placement courants	270,0	55,6
Placements, équivalents de trésorerie	121,2	128,4
TOTAL PLACEMENTS	921,7	923,2

Au 31.12.2019, les placements sont composés principalement d'OPCVM et assimilés pour 163 M€ (143 M€ au 31.12.2018) et d'investissements avec contrepartie pour 759 M€ (780 M€ au 31.12.2018). Ces derniers incluent 667 M€ de comptes à terme (697 M€ au 31.12.2018), 25 M€ de dépôts à vue rémunérés (56 M€ au 31.12.2018) et 67 M€ d'EMTN (27 M€ au 31.12.2018).

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

Encours	Encours total en millions d'euros au 31.12.2019	0-25 M€	25-50 M€	50-100 M€	100-150 M€
Rating					
AA/Institutions Financières	293	2	-	-	2
AA/Autres					
A/Institutions Financières	468	8	5	2	-

9.5.2 Risque de crédit sur les créances commerciales

Le Groupe considère que le risque de défaillance des détaillants, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité en raison de sa politique de couverture du risque de crédit : mise en place du cautionnement systématique de tout nouveau détaillant auprès d'assureurs, ou caution bancaire/dépôt de fonds.

9.5.3 Risque de liquidité

Le risque de liquidité se définit comme l'incapacité pour le Groupe à faire face aux échéances de ses obligations financières à un coût raisonnable. 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 d'allocation d'actifs de FDJ impose qu'un minimum de 33 % des encours soient investis sur des supports court terme réguliers. Par ailleurs, FDJ a la possibilité de recourir à des découverts bancaires.

Le Comité de Trésorerie mensuel, dirigé par la Directrice Finances, suit mensuellement la position de liquidité et s'assure du respect des limites définies.

Les encours investis sur des supports court terme sont en phase avec la politique de gestion de trésorerie de FDJ.

Au 31 décembre 2019, une grande majorité des placements est effectuée sous forme de comptes à terme auprès de banques. Pour ces placements, FDJ a la possibilité de demander à récupérer les fonds investis, sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires. Les placements sont en conformité avec les règles établies.

En 2019, le niveau moyen des placements s'est élevé à 1 115 M€ ; la dette financière, liée à l'acquisition du siège du Groupe est de 96 M€ fin 2019 et celle relative à l'acquisition de Sporting Group est de 118 M€.

9.5.4 Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt d'un actif financier est le risque de réaliser une moins-value sur un titre ou de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt.

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 31.12.2019, 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.

9.6. 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 liées à l'activité, les dérivés ainsi que les comptes bancaires ;
- ◆ au passif, l'ensemble des dettes, dettes liées à l'activité, dérivés et dettes financières.

9.6.1 Incidence sur la situation financière

Compte tenu de la nature des instruments financiers (actif, passif), leur valeur comptable correspond à leur juste valeur.

En millions d'euros	IFRS 9 (2018 & 2019) et valorisation	31.12.2019	31.12.2018	
		JV et Valeur comptable	JV et Valeur comptable	
Trésorerie	Juste Valeur par résultat	Niv. 1	80,3	38,8
Équivalents de trésorerie			121,2	128,4
	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	44,0	75,0
	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	77,1	53,4
Actifs financiers non courants			584,3	780,6
<i>dont actifs financiers non courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	440,0	628,0
<i>dont actifs financiers non courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	90,4	111,2
<i>dont autres actifs financiers non courants</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	53,9	41,4
Actifs financiers courants			272,2	55,7
<i>dont actifs financiers courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	16,1	0,0
<i>dont actifs financiers courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	253,0	55,0
<i>dont instruments dérivés courants</i>	<i>Juste Valeur par capitaux propres</i>	<i>Niv. 2</i>	0,9	0,6
<i>dont dépôts et cautionnements</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	2,1	0,2
Créances clients et réseau de distribution (valeur nette)			469,8	411,5
<i>dont créances clients</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	33,7	13,1
<i>dont créances sur le réseau de distribution</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	436,0	398,5
Autres actifs d'exploitation hors créances fiscales et sociales et hors charges constatées d'avance			267,8	201,5
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS – ACTIFS			1 795,6	1 616,6
Fonds joueurs non courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	-	108,7
Passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	229,7	96,1
Dettes fournisseurs et réseau de distribution			411,6	369,3
<i>dont fournisseurs</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	133,5	102,4
<i>dont dettes envers le réseau de distribution</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	278,1	266,9
Fonds joueurs courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	156,6	213,8
Gains à payer et à répartir	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	189,3	171,7
Autres passifs d'exploitation hors dettes fiscales et sociales et hors produits constatés d'avance	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	12,3	8,4
Autres passifs financiers courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	186,5	41,8
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS – PASSIFS			1 186,1	1 009,9

Niveau 1 : Prix cotés sur des marchés actifs.

Niveau 2 : Utilisation de données, autres que les prix cotés d'un instrument identique, observables directement ou indirectement sur le marché (données corroborées par le marché : courbe de taux d'intérêt, taux de swap, méthode des multiples, etc.).

9.6.2 Incidence sur le compte de résultat

En millions d'euros	Résultat financier			Résultat opérationnel
	Intérêts	Juste valeur par résultat	Résultat de cession	Autres *
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	-	- 6,2	-	-
Actifs financiers au coût amorti	5,3	-	-	- 1,1
Instruments dérivés	-	-	-	-
Total au 31.12.2018	5,3	- 6,2	-	- 1,1
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	-	11,1	2,3	-
Actifs financiers au coût amorti	8,1	-	-	- 0,5
Instruments dérivés	-	-	-	-
TOTAL AU 31.12.2019	8,1	11,1	2,3	- 0,5

* Pertes sur créances irrécouvrables.

9.6.3 Incidence sur les capitaux propres recyclables

En millions d'euros	Montant brut	Impôt	Montant net
Solde au 31.12.2017	8,6	- 3,2	5,3
Variations de juste valeur	0,3	- 0,2	0,1
Première application d'IFRS 9	- 8,6	3,2	- 5,3
Solde au 31.12.2018	0,3	- 0,2	0,2
Variations de juste valeur ⁽¹⁾	- 2,6	0,9	- 1,7
SOLDE AU 31.12.2019	- 2,3	0,7	- 1,5

(1) Impact lié à la couverture d'investissement net mise en place sur l'emprunt ayant financé l'acquisition de Sporting Group.

Les capitaux propres recyclables sur les actifs financiers valorisés à leur juste valeur par capitaux propres au 31.12.2017 ont été reclassés dans les réserves consolidées au 1^{er} janvier 2018, suite à la première application d'IFRS 9.

NOTE 10

Participations dans les coentreprises

Les autres actifs financiers non courants concernent les participations dans les coentreprises.

10.1. Valeur des titres dans les coentreprises

En millions d'euros

	Total
Valeur des titres au 31.12.2017	12,7
Variation de périmètre	0,1
Quote-part de résultat net 2018	0,8
Dividendes	- 0,7
Écarts de conversion	- 0,1
Valeur des titres au 31.12.2018	12,8
Quote-part de résultat net 2019	2,0
Dividendes	- 0,4
Écarts de conversion	0,1
VALEUR DES TITRES AU 31.12.2019	14,5

10.2. Informations sur et transactions avec les co-entreprises (parties liées)

10.2.1 Société de Gestion de l'Échappée (SGE)

SGE a été cédée à Groupama le 6 décembre 2018 à hauteur de 50 % et est mise en équivalence à compter de cette date. Elle gère l'équipe cycliste Groupama-FDJ. L'Association l'Échappée reste, pour sa part, responsable des questions d'éthique, de la définition du programme sportif et de la gestion éventuelle de toutes les activités liées au sport cycliste amateur. Le contrat de sponsoring entre FDJ et SGE représente une charge de 7,5 M€ en 2019 (7,3 M€ sur 2018).

10.2.2 LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance)

Le Groupe détient depuis octobre 2018 une participation de 25 % dans Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS, société de droit norvégien, plateforme de distribution de jeux digitaux située en Norvège. Les autres actionnaires sont Danske Lotterie Spile, Danemark (25 %), Norsk Tipping, Norvège (25 %) et Veikkaus, Finlande (25 %). Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec cette société en 2018 et 2019.

10.2.3 Beijing ZhongCaï Printing (BZP)

Le Groupe détient une participation de 37 % dans Beijing ZhongCaï Printing Co Ltd (BZP), société d'imprimerie de tickets

de loterie située en Chine et mise en équivalence. Les autres actionnaires sont la loterie chinoise CWL (China Welfare Lottery) (40 %) et Berjaya Limited (23 %), un groupe malais.

Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec cette société en 2019. BZP a versé au Groupe des dividendes, nets des effets de change et des retenues à la source, de 0,4 M€ en 2019 et 0,6 M€ en 2018.

10.2.4 Services aux Loteries en Europe (SLE)

Le Groupe détient une participation de 26,57 % dans une coentreprise, Services aux Loteries en Europe (SLE), société coopérative à responsabilité limitée de droit belge localisée à Bruxelles et créée en octobre 2003 pour réaliser les opérations communes du jeu Euromillions (tirage, centralisation des combinaisons, calcul des rapports et organisation des transferts de fonds entre les opérateurs pour le paiement des lots). Le capital de la société est détenu par les dix loteries membres du jeu. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe.

10.2.5 National Lotteries Common Services (NLCS)

Le Groupe détient une participation de 50 % dans une coentreprise, National Lotteries Common Services (NLCS), société de droit français créée en février 2013 afin de rassembler des loteries dans une démarche de mise en commun de leurs compétences et de leurs moyens en matière de paris sportifs. L'autre actionnaire est SCML, la loterie d'État portugaise Santa Casa de la Misericordia de Lisboa et FDJ. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe.

NOTE 11**Impôt sur le résultat**

L'impôt sur le résultat comprend la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé. Il est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres, auquel cas il est comptabilisé directement en capitaux propres.

Les taux d'impôt retenus sont les taux adoptés ou quasi adoptés à la fin de la période de présentation de l'information financière pour chaque juridiction fiscale.

L'impôt exigible est le montant de l'impôt dû au titre de la période. L'impôt différé résulte des différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales, ainsi que des déficits fiscaux. Il est déterminé selon la méthode du report variable. Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels cet actif pourra être imputé dans un horizon prévisible ou, au-delà, d'impôts différés passifs de même maturité. Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés dans l'état de la situation financière par entité fiscale.

11.1 Charge d'impôt sur le résultat

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Imposition différée	- 1,1	- 0,2
Impôts exigibles	- 77,2	- 85,3
TOTAL CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	- 78,3	- 85,6

En 2019, la charge d'impôt nette du Groupe a diminué de 7,3 M€. Cette baisse s'explique principalement par celle du résultat imposable de FDJ SA et à la baisse des taux d'imposition à venir prévue dans les textes en vigueur.

11.2 Impôts exigibles

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Actifs d'impôts exigibles	18,9	18,6
Passifs d'impôts exigibles	0,7	1,3

Les actifs (passifs) d'impôts exigibles correspondent principalement au montant net des acomptes d'impôts sur le résultat payés et de la dette liée à la charge d'impôt sur la période.

11.3 Impôts différés

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019		31.12.2018	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Provisions non déductibles	13,2		10,6	
Charges non déductibles temporairement	5,6		5,8	
Autres retraitements de consolidation *		- 37,9		- 37,3
Autres différences temporaires		- 5,9	1,7	
Total impôts différés	18,9	- 43,8	18,1	- 37,3
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS		- 24,9		- 19,2

* Principalement amortissements dérogatoires.

11.4 Rapprochement du taux d'impôt théorique et du taux d'impôt effectif

En millions d'euros	2019	2018
Résultat comptable consolidé avant impôt et incidence mise en équivalence	209,3	255,2
Taux d'impôt normal théorique	34,4 %	34,4 %
Charge d'impôt théorique	72,1	87,9
<i>Incidence des éléments générant une différence avec l'impôt théorique :</i>		
◆ Différences permanentes	7,6	0,2
◆ Effet taux d'impôt	-0,7	-0,4
◆ Crédits d'impôt	-3,7	-2,1
◆ Déficits reportables non activés nets des utilisations	2,5	-0,0
◆ Contribution additionnelle sur dividendes	-	-
◆ Autres éléments	0,5	-
TOTAL ÉCARTS IMPÔT EFFECTIF/IMPÔT THÉORIQUE	6,2	-2,3
Charge d'impôt effectif	78,3	85,6
Taux d'impôt effectif	37,4 %	33,5 %

Les différences permanentes sont principalement relatives à la perte de valeur des écarts d'acquisition et au mécénat.

NOTE 12

Résultat par action

Le calcul du résultat net par action est établi selon les règles édictées par IAS 33.

Il est obtenu à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions autodétenues et portées en minoration des capitaux propres.

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est déterminé en ajustant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Si la prise en compte pour le calcul du résultat dilué par action des instruments donnant droit au capital de façon différée génère un effet antidilutif, ces instruments ne sont pas pris en compte.

	2019	2018
Résultat part du Groupe (en millions d'euros)	133,0	170,4
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre*	190 987 104	191 000 000
Résultat de base par action (en euros)	0,70	0,89
Résultat dilué par action (en euros)	0,70	0,89

* Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31.12.2019 est net des actions autodétenues (cf. note 13.2).

L'assemblée générale du 4 novembre 2019 a décidé de diviser la valeur nominale des actions de la société par 955 par échange de 191 000 000 actions nouvelles de 0,40 euro chacune de valeur nominale pour 200 000 actions anciennes de 382 euros de valeur nominale. Cette division du nominal doit être prise en compte dans le calcul et la comparaison des résultats par actions sur les différentes périodes. Conformément à la norme IAS 33, les résultats par action ont été ajustés rétrospectivement pour tenir compte de cette opération.

FDJ considère avoir acquis les actions détenues auparavant par Soficoma. Au regard du litige en cours avec la société Soficoma, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ne prend pas en compte cette opération (voir note 15 ci-après).

Le Groupe n'ayant émis aucun instrument dilutif ou non dilutif sur l'ensemble des périodes présentées, le résultat dilué par action est donc égal au résultat de base par action.

NOTE 13

Capitaux propres

13.1 Capital social

Le capital social de FDJ au 31.12.2019 s'élève à 76 400 000 €, composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 € chacune. Au 31.12.2019, il était détenu à hauteur de 21,9 % par l'État, de 14,8 % par les associations d'anciens combattants (dont Union des Blessés de la Face et de la Tête 9,8 %) et de 4,4 % par les salariés et anciens salariés du Groupe. Le solde, de 58,9 % est détenu par les autres actionnaires historiques de la société, et les actionnaires individuels et institutionnels entrés dans le capital à l'occasion de l'introduction en Bourse de FDJ, et détenant chacun, à la connaissance de la société, moins de 5 % du capital social.

Au 31.12.2018, il s'élevait à 76 400 000 € et était composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382 €, détenues à hauteur de 72 % par l'État, 9,2 % par l'Union des Blessés de la Face et de la Tête, 5 % par les salariés et 13,8 % par des actionnaires détenant chacun moins de 5 % du capital.

13.2 Actions autodétenues⁽¹⁾

Les actions autodétenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres nets d'impôt sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

Un programme de rachat d'actions de la société autorisé par le Conseil d'administration du 19.12.2019, en application de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 04.11.2019, a été mis en œuvre aux fins de conclure un contrat de liquidité ayant pour objet d'animer l'action FDJ. Le Conseil d'administration a décidé d'affecter la somme maximum de 6 M€ à ce contrat de liquidité, qui a pris effet le 23.12.2019, pour une durée allant jusqu'au 31.12.2020. Ce programme fait l'objet d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et portait sur 6 000 actions au 31.12.2019.

Par ailleurs, dans le cadre de l'Offre Réservee aux Salariés proposée concomitamment à sa privatisation, FDJ a acheté, en application de l'autorisation qui lui avait été conférée par l'assemblée générale du 04.11.2019, 3 176 327 actions aux fins de les remettre au FCPE groupe dépositaire des bénéficiaires de l'Offre Réservee aux Salariés. Cependant, certains salariés et anciens salariés n'ayant pas pu acheter l'ensemble des actions réservées, FDJ a conservé 6 896 de ses propres actions au 31.12.2019.

Au 31.12.2019, les actions propres enregistrées en diminution des capitaux propres consolidés représentent 12 896 actions pour une valeur de 0,3 M€.

13.3 Distribution de dividendes

Les dividendes relatifs à l'exercice 2019, soumis au vote de l'assemblée générale 2020 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont de 122,2 M€, soit 0,64 € par action.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2018, approuvés par l'assemblée générale du 5 juin 2019, sont de 122 M€, soit 610 € par action.

13.4 Réserves

L'activité du Groupe dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Les statuts de FDJ (article 29.A) ont institué une réserve statutaire pour faire face aux risques rares (risques de pointe à répétition, fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période) et extrêmes (risque de pointe, fréquence d'occurrence très faible, montant très élevé). Cette réserve statutaire peut être utilisée dans l'hypothèse « rare et extrême » où les fonds de contrepartie et le fonds permanent (cf. note 4.4) ne suffiraient pas à couvrir les risques du jeu.

Les risques couverts sont :

- ◆ les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises, soit 47 M€ à fin 2019, sur la base des comptes 2018 (45 M€ à fin 2018, sur la base des comptes 2017) ;
- ◆ 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 2019 et 2018, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 87 M€ au 31.12.2019 (85 M€ au 31.12.2018).

(1) Il est rappelé par ailleurs que 5 730 000 actions de la société font l'objet d'un contentieux devant la Cour d'appel d'Aix en Provence avec Soficoma (voir note 15 - Procédures contentieuses et judiciaires en cours), FDJ considérant avoir acheté ces actions le 18 mai 2017. Il est précisé à ce titre que l'assemblée générale mixte du 18 juin 2018 a décidé d'annuler les actions concernées sous la condition suspensive de ce qu'il soit fait droit à la demande formulée devant le Tribunal de commerce, c'est-à-dire que le Tribunal constate que (i) en application de l'article 15b) des statuts Soficoma était tenue de céder ses actions dans le délai de 3 mois suivant la réunion du Conseil d'administration ayant constaté la perte de ses conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ, (ii) FDJ a satisfait à son obligation de payer le prix des actions en consignation le prix à la Caisse des dépôts et consignations, (iii) Soficoma a perdu sa qualité d'actionnaire à cette date de consignation, soit le 18 mai 2017 et (iv) FDJ est autorisée à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces actions.

NOTE 14

Transactions avec les parties liées

14.1 État

L'État n'est plus actionnaire majoritaire au capital de FDJ mais dispose toutefois d'un contrôle étroit sur cette dernière lui accordant des prérogatives spécifiques dont notamment un droit de veto octroyé au commissaire du gouvernement sur les décisions prises au cours des instances de FDJ, l'approbation par décret des modifications des statuts de FDJ et également l'obtention d'un agrément préalable des Ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'Autorité Nationale des Jeux pour l'entrée en fonction du Président, Directeur général et Directeurs généraux délégués de FDJ.

Le Décret Droits Exclusifs du 17 octobre 2019 fixe des fourchettes et/ou plafonds de TRJ par gamme de jeux tandis que l'article 138 1° de la Loi Pacte met ainsi en place un prélèvement au profit de l'État calculé sur la base du Produit Brut des Jeux soit, en l'occurrence, la différence entre les sommes engagées à partir du 1^{er} janvier 2020 par les joueurs et les sommes à verser ou à reverser aux gagnants. Le taux de ce prélèvement est fixé à 54,5 % pour les jeux de tirage traditionnels dont le premier rang est réparti en la forme mutuelle et à 42 % pour les autres jeux de loterie. Les conditions et modalités de recouvrement annuel de ce prélèvement seront définies par décret.

Les montants inscrits à ce titre au compte de résultat et dans l'état de la situation financière pour les trois années sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>		31.12.2019	31.12.2018
État de la situation financière – Actif	Droits exclusifs d'utilisation (valeur brute)	380,0	0,0
État de la situation financière – Actif	Acompte sur excédent du fonds permanent	265,0	200,3

<i>En millions d'euros</i>		31.12.2019	31.12.2018
État de la situation financière – Passif	Prélèvements publics	414,8	357,2
État de la situation financière – Passif	Fonds joueurs clos au 1 ^{er} janvier 2020	103,8	0,0
État de la situation financière – Passif	Dettes envers l'État	380,0	0,0

<i>En millions d'euros</i>		2019	2018
Compte de résultat	Prélèvements publics	3 498,0	3 261,8

La convention conclue entre l'état et FDJ, en date du 17 octobre 2019, prévoit qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations.

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

14.2 Autres parties liées

Les transactions entre FDJ et ses filiales consolidées par intégration globale, qui sont des parties liées, sont éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans cette note.

La dotation à la Fondation d'entreprise FDJ s'élevait à 3 M€ en 2019 (nulle en 2018).

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

14.3 Rémunération des dirigeants

La rémunération des dirigeants relève des informations données au titre des parties liées.

Les principaux dirigeants siègent au Comité de Direction Groupe qui compte 18 membres. Il a été créé en 2019, venant remplacer le Comité Exécutif qui comptait 10 membres en 2018.

Dans le compte de résultat consolidé, les rémunérations des dirigeants se limitent aux éléments suivants :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Avantages du personnel à court terme	4,0	2,5
Avantages postérieurs à l'emploi	0,2	0,1
TOTAL	4,2	2,6

Les avantages à court terme incluent l'ensemble des rémunérations et les charges sociales correspondantes. Les autres avantages à long terme comprennent les avantages postérieurs à l'emploi (indemnités de fin de carrière et frais de santé), ainsi que les médailles du travail.

Dans l'état de la situation financière consolidée, les dettes envers les dirigeants sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Avantages du personnel à court terme	0,9	0,6
Avantages postérieurs à l'emploi	2,0	0,8

Les avantages postérieurs à l'emploi ne concernent pas les mandataires sociaux (la Présidente directrice générale et le Directeur général délégué), compte tenu de leur statut de fonctionnaire détaché.

NOTE 15

Procédures contentieuses et judiciaires en cours

Des adhérents de l'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux (UNDJ) ont assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant au contrat de courtier mandataire signé en 2003. Cette procédure fait actuellement l'objet d'un sursis à statuer.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. Le 3 octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016

auprès de la Cour d'appel de Paris. Par arrêt du 27 mars 2019, la Cour d'appel de Paris a confirmé le jugement en toutes ses dispositions. Les courtiers-mandataires ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt en juin 2019. Cette affaire est actuellement en cours devant la Cour de cassation.

FDJ a assigné le 23 mai 2017 Soficom, société civile, pour voir constater la perte de sa qualité d'actionnaire de FDJ. Par jugement du 23 mai 2019, le Tribunal de commerce de Marseille a fait droit à la demande de FDJ. Soficom a interjeté appel de ce jugement le 20 juin 2019 devant la Cour d'appel d'Aix en Provence. Cette affaire est actuellement en cours devant la Cour d'appel.

NOTE 16

Engagements hors bilan

16.1 Engagement lié au fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)

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 détenaient 5 % du capital de la société, LCL avait accordé au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 8,8 M€. FDJ avait donné à LCL une

contre-garantie du même montant, et le FCPE avait signé avec FDJ une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions, sans obligation d'achat pour FDJ. Ces engagements avaient été renouvelés pour une durée de 2 ans le 1^{er} juin 2016 et le 1^{er} juin 2018.

Suite à l'admission des actions FDJ sur le marché d'Euronext à Paris depuis le 22 novembre 2019, la garantie a été dénoncée.

16.2 Autres engagements

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

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Engagements donnés		
Cautions et garanties à premières demandes	20,4	12,0
Contrat de parrainage	7,5	-
Fonds d'investissement	47,7	20,0
Engagements de bonne fin*	85,5	79,1
Droits d'images des coureurs et engagement association L'Échappée	0,5	1,0
Compte séquestre	1,1	1,1
Loyers immobiliers et véhicules**	4,0	37,3
Hypothèque sur bien acquis	104,6	113,8
Paris 2024 partenariat	28,6	-
Autres Engagements donnés	2,1	4,1
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	302,1	268,3
Engagements reçus		
Engagements reçus de bonne fin et restitution d'acomptes	127,7	57,4
Garantie de restitution des mises et paiements des lots	321,8	249,5
Assurance couverture du risque de contrepartie	150,0	-
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	599,5	306,9

* Dont contrats imprimeurs 49 M€.

** En 2019, suite à l'application d'IFRS 16, les engagements portent sur les véhicules et sur les contrats de faible valeur (inférieure à 5 000 euros).

Les engagements de bonne fin donnés correspondent aux engagements irrévocables d'achats pris par le Groupe envers ses fournisseurs.

La promesse d'affectation hypothécaire (signée en 2016) est relative à l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les engagements reçus de garantie de restitution des mises et paiement des lots sont relatifs aux garanties financières fournies par les détaillants exerçant nouvellement une activité avec FDJ. En effet, il est demandé à tout nouveau détaillant agréé de fournir une caution financière destinée à couvrir le risque d'impayés. Leur progression entre 2018 et 2019 s'explique par la transformation commerciale et plus précisément au passage en distribution directe. Dans ce mode de distribution, les cautions fournies

par les détaillants sont au bénéfice de FDJ qui est en charge du recouvrement des créances. Auparavant, les bénéficiaires de ces cautions, et responsables du recouvrement, étaient les intermédiaires du réseau de distribution.

Les fonds d'investissement sont principalement des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-up sur des activités proches du cœur de métier de FDJ. Parmi ces fonds, Partech et Raise, mais aussi CVC V13 (en partenariat avec Séréna), Level-up (spécialisée dans le eSport) et Trust eSport.

L'engagement de 150 M€ est relatif à la couverture d'assurance globale pour couvrir le risque de contrepartie sur les jeux de loterie, à partir du 1^{er} janvier 2020, suite à la réforme du cadre fiscal et réglementaire de FDJ qui a notamment mis fin au système des fonds de contrepartie (cf. note 1.3 Faits marquants).

L'échéancier au 31.12.2019 et 31.12.2018 des engagements de loyers immobiliers et véhicules et les loyers immobiliers est le suivant :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Moins de 1 an	1,4	8,9
Moins de 5 ans	2,3	23,5
Plus de 5 ans	0,2	5,0
Engagements de loyers immobiliers et véhicules *	4,0	37,3
LOYERS IMMOBILIERS DE LA PÉRIODE	2,3	5,2

* En 2019, suite à l'application d'IFRS 16, les engagements portent sur les véhicules et sur les contrats de faible valeur (inférieure à 5 000 euros).

16.3 Engagements réciproques

Il n'existe pas d'engagements réciproques fin 2019.

Fin 2018, suite à la cession de 50 % de SGE à Groupama, FDJ et Groupama ont signé des promesses croisées d'achat et de vente des titres SGE restants.

NOTE 17

Événements postérieurs à la clôture

N/A

NOTE 18

Périmètre de consolidation – Variations de périmètre

18.1 Périmètre de consolidation

Le pourcentage d'intérêt (part détenue directement ou indirectement par le Groupe dans l'entreprise consolidée) est identique au pourcentage de contrôle pour toutes les entités consolidées.

Nom de l'entité	Siège social	Activité	Méthode de consolidation 2019 ⁽¹⁾	Méthode de consolidation 2018 ⁽¹⁾	Pourcentage de Contrôle 2019	Pourcentage de Contrôle 2018
La Française des Jeux	France	Organisation de jeux de loterie et de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Gaming Solutions France (FGS France) ⁽²⁾	France	Développement et fourniture de technologies digitales de loterie	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Gaming Solutions (FGS) ⁽²⁾	France	Holding	IG	IG	100 %	100 %
Beijing Zhongcai Printing	Chine	Imprimerie de tickets de loterie	MEE	MEE	37 %	37 %
La Française de Motivation	France	Agence conseil en tourisme d'affaires Agence de tourisme	IG	IG	100 %	100 %
La Pacifique des Jeux	France	Exploitation des jeux de hasard en Polynésie française	IG	IG	99,99 %	99,99 %
FDJ Développement	France	Distribution de jeux de loterie et de paris en Antilles-Guyane	IG	IG	100 %	100 %
La Française d'Images	France	Prestations techniques audiovisuelles	IG	IG	100 %	100 %
Société de Gestion de l'Échappée	France	Gestion et animation d'une équipe cycliste	MEE	MEE	50 %	50 %
FDP	France	Distribution des jeux de loterie et de paris en métropole	IG	IG	100 %	100 %
Services aux Loteries en Europe	Belgique	Prestations de services pour le compte des opérateurs nationaux de loterie dans le cadre de l'exploitation d'Euromillions	MEE	MEE	26,57 %	26,57 %
FDJ Gaming Solutions UK (FGS UK) ⁽²⁾	Royaume-Uni	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
National Lotteries Common Services (NLCS)	France	Fournitures de services associés à l'exploitation de paris sportifs	MEE	MEE	50 %	50 %
Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA)	Norvège	Exploitation de plateforme de jeux digitaux	MEE	MEE	25 %	25 %
Spynsol Ltd	Royaume-Uni	Holding	IG	N/A	100 %	N/A
SpynsolnLtd	Royaume-Uni	Holding	IG	N/A	100 %	N/A
BGPH Ltd	Royaume-Uni	Holding	IG	N/A	100 %	N/A
Sporting Index Holdings Ltd	Royaume-Uni	Holding	IG	N/A	100 %	N/A
Sporting Index Ltd	Royaume-Uni	Activité de paris sportifs à cotes fixes et variables	IG	N/A	100 %	N/A
SPIN Services Ltd	Royaume-Uni	Développement de technologie de paris sportifs	IG	N/A	100 %	N/A
SPIN Services Canada Inc	Canada	Développement de technologie de paris sportifs	IG	N/A	100 %	N/A
Romney Holdco Ltd	Malte	Holding	IG	N/A	100 %	N/A
Betstat Ltd	Malte	Holding	IG	N/A	100 %	N/A
RPA Software Ltd	Malte	Propriété intellectuelle	IG	N/A	100 %	N/A
Touchbet Ltd	Malte	Trading	IG	N/A	100 %	N/A
RPA Realtime Pricing Algorithm AB	Suède	Logiciel de trading/développement de technologie de paris sportifs	IG	N/A	100 %	N/A
FDJ Gaming Solutions Canada (FGS Canada)	Canada	Développement de technologie de paris sportifs	IG	N/A	100 %	N/A

(1) Intégration globale (IG) – Sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif ; Mise en équivalence (MEE) – Sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint.

(2) Entités dont la dénomination sociale a changé en date du 02.10.2018 (LotSys est devenue FGS France ; Internationale des Jeux est devenue FGS ; et LVS est devenue FGS UK).

18.2 Variations de périmètre

Le 30 mai 2019, FDJ a fait l'acquisition du groupe britannique Sporting Group (cf. note 1.3.2.1).

FDJ Solutions de Jeux Canada, société canadienne de développement de technologie de paris sportifs, détenue à 100 % par FDJ Gaming Solutions (FGS), a été créée en mai 2019.

Le 6 décembre 2018, FDJ a cédé 50 % de SGE entraînant la perte du contrôle exclusif et donc sa consolidation par mise en

équivalence à partir de cette date. Cette cession n'a donné lieu à aucune plus ou moins-value de cession.

Le 1^{er} octobre 2018, FDJ a finalisé la création d'une coentreprise avec Danske Lotteri Spil (Danemark), Norsk Tipping (Norvège) et Vekkaus (Finlande), nommée LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance), société de droit norvégien, plateforme de distribution de jeux digitaux. Chaque actionnaire détient 25 % d'intérêt et des droits de vote de LEIA.

NOTE 19

Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes sur les exercices 2019 et 2018 se répartissent de la manière suivante :

En milliers d'euros	31.12.2019			
	Services de certification des comptes		Services autres que la certification des comptes	
	PwC Audit	Deloitte & Associés	PwC Audit	Deloitte & Associés
FDJ (émetteur)	423	423	795	681
Filiales (entités contrôlées)	57	132	-	-
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	480	555	795	681

Les services autres que la certification des comptes en 2019 étaient essentiellement relatifs à l'opération sur le capital de FDJ.

En milliers d'euros	31.12.2018			
	Services de certification des comptes		Services autres que la certification des comptes	
	PwC Audit	Deloitte & Associés	PwC Audit	Deloitte & Associés
FDJ (émetteur)	350	394	85	52
Filiales (entités contrôlées)	76	87	-	-
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	426	481	85	52

A2

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société La Française des Jeux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1 janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2 « Contexte réglementaire » et 1.3.1 « Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris » de l'annexe des comptes consolidés qui exposent le caractère particulier du cadre juridique de la société et ses évolutions.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit Net des Jeux (voir note 4.1 des états financiers consolidés)

Risque identifié

La principale activité du Groupe consiste à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Elle se caractérise par une forte volumétrie des transactions traitées, d'un faible montant individuel. La rémunération de la Française des Jeux (le Produit Net des Jeux – PNJ) est assise sur les mises des joueurs, réalisées dans les points de vente et sur Internet, diminués de la part revenant aux gagnants, ainsi que des prélèvements publics de taux variables selon les jeux et des dotations structurelles aux fonds de contrepartie calculés sur la base des mises. Pour l'exercice 2019, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 2 milliards d'euros, dont 1,9 milliard d'euros provenant du PNJ.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation, selon les modalités exposées dans la note 4.1 de l'annexe des comptes consolidés, et la détermination du PNJ sont fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, propres à FDJ, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et sur internet jusqu'à la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes. Le processus de comptabilisation du revenu repose aussi sur de nombreux applicatifs de calcul et sur les contrôles mis en place par la direction pour recenser, valoriser et comptabiliser les opérations.

La forte volumétrie des transactions traitées, l'importance des traitements automatisés dans la détermination et la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes ainsi que de la fiabilité du contrôle interne organisé par la direction dans un environnement réglementé nous ont conduits à considérer les systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit Net des Jeux (PNJ) comme un point clé de l'audit.

Notre approche d'audit

Avec l'assistance de nos spécialistes en systèmes d'information, nous avons procédé à l'évaluation de la conception et de l'efficacité du contrôle interne, en particulier relatif aux systèmes informatiques et aux traitements automatisés sous-tendant la comptabilisation du PNJ. Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◆ prendre connaissance de l'environnement de contrôle et identifier les contrôles mis en place par la direction et les applications utilisées dans le cadre de la reconnaissance des composantes du PNJ, que nous avons jugé clés pour notre audit ;
- ◆ tester les contrôles généraux informatiques de chacun de ces systèmes, incluant notamment la gestion des accès, la gouvernance des changements et les contrôles automatisés ;
- ◆ évaluer l'efficacité des interfaces en lien avec les transactions et qui sont pertinentes pour la comptabilisation des flux allant des mises au PNJ ;
- ◆ réaliser des examens analytiques de validation sur la répartition des différentes composantes du PNJ.

Valeur recouvrable du goodwill Sporting Group (voir note 6 aux états financiers consolidés)

Risque identifié

L'acquisition de Sporting Group fin mai 2019 a conduit la société à constater un goodwill d'un montant de 67 M€, déprécié à hauteur de 11,5 M€ au 31 décembre 2019.

Le goodwill correspond à la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris. Comme indiqué dans la note 6.1 de l'annexe, il est affecté à la nouvelle Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Sporting Group.

Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur une fois par an à la clôture de l'exercice, ou plus fréquemment lorsqu'un indice de perte de valeur est identifié. L'objectif de ce test est de s'assurer que la valeur nette comptable des actifs testés n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable.

La valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de sortie lorsque celle-ci est plus élevée. Au 31 décembre 2019, celle-ci a été déterminée par la Direction en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés des activités auxquelles ce goodwill est rattaché. Ces flux reposent sur de nombreuses estimations et hypothèses, telles que notamment le taux de croissance du chiffre d'affaires, le taux de marge opérationnelle et le taux d'actualisation, qui peuvent, en particulier dans les secteurs d'activité dans lesquels Sporting Group opère, fluctuer dans le temps et différer sensiblement des réalisations futures.

L'appréciation de la valeur recouvrable du goodwill de Sporting Group constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère significatif du goodwill concerné, de la décision prise récemment par la Française des Jeux d'arrêter une des activités de Sporting Group et du niveau élevé de jugement et d'estimations qu'elle implique de la part de la Direction.

Notre approche d'audit

Nous avons examiné la conformité aux normes comptables en vigueur de la méthodologie retenue par la Direction pour déterminer la valeur recouvrable du goodwill.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie, et notamment :

- ◆ obtenu le test préparé par la Direction et rapproché la valeur des actifs testés des éléments comptables sous-jacents ;
- ◆ pris connaissance du processus d'établissement du plan d'affaires de Sporting Group à 5 ans établi par la Direction ;
- ◆ comparé les flux de trésorerie utilisés dans le test avec le plan d'affaires à 5 ans établi par la Direction ;
- ◆ procédé, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, à une revue critique de la méthodologie de calcul de la valeur d'utilité et apprécié les taux d'actualisation utilisés ;
- ◆ apprécié les projections de flux de trésorerie, notamment les taux de croissance de chiffre d'affaires et de taux de marge opérationnelle, eu égard à notre connaissance des secteurs d'activité testés, du contexte stratégique, économique et financier dans lequel opère Sporting Group, et en les rapprochant des performances passées et des données de marché, lorsque celles-ci sont disponibles ;
- ◆ vérifié que les projections de flux de trésorerie n'incluent pas de flux liés à l'activité non poursuivie.

Enfin, nous avons examiné les informations fournies dans les notes aux états financiers consolidés, notamment en ce qui concerne les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable aux variations des principales hypothèses retenues.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Française des Jeux par votre assemblée générale du 25 mai 2016 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 3 juin 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la dix-septième année, dont, pour chacun des cabinets, une année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ◆ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers

Audit Deloitte & Associés

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

Jean-François Viat

Nadège Pineau

A3

Comptes annuels de FDJ SA au titre de l'exercice 2019

Compte de résultat	303
Bilan	304
Tableau des flux de trésorerie	306
Notes annexes	307

Les comptes ici présentés sont ceux qui ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 12 février 2020. Le montant des dividendes présenté en note 10.2 n'est pas le montant définitif qui a été modifié par le Conseil d'administration du 20 avril 2020 (voir note 18.7.1).

Compte de résultat

En millions d'euros	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Mises	3.1	17 222,2	15 817,0
Part revenant aux gagnants	3.1	- 11 682,3	- 10 697,5
Produit Brut des Jeux	3.1	5 539,9	5 119,6
Prélèvements publics	3.1	- 3 497,6	- 3 261,8
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	3.1	- 127,8	- 83,4
Produit Net des Jeux	3.1	1 914,5	1 774,3
Produits des autres activités	3.1	16,0	12,6
Chiffre d'affaires	3.1	1 930,4	1 786,9
Production immobilisée	3.2	26,9	31,4
Reprises de provisions et transferts de charges		9,8	11,9
Autres produits d'exploitation		0,4	0,7
Total produits d'exploitation		1 967,5	1 830,9
Consommation d'achats stockés		34,8	33,0
Autres achats et charges externes	3.2	1 386,2	1 294,6
Impôts et taxes		19,7	19,0
Charges de personnel	4	151,2	141,8
Dotations aux amortissements	5	79,6	61,1
Dotations aux provisions	6	16,3	10,7
Autres charges		14,8	12,5
Total charges d'exploitation		1 702,6	1 572,6
Résultat d'exploitation	3.2	264,9	258,3
Total produits financiers		22,1	21,6
Total charges financières		11,5	5,8
Résultat financier	7.4	10,6	15,8
Résultat courant		275,6	274,1
Total produits exceptionnels		34,9	47,8
Total charges exceptionnelles		80,3	51,7
Résultat exceptionnel	8	- 45,4	- 3,9
Participation et intéressement des salariés	4.2	18,8	17,4
Impôt sur les bénéfices	9	73,3	80,8
RÉSULTAT NET	13	138,1	172,1

Bilan

Actif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2019		31.12.2018	
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Droits exclusifs d'exploitation	5.1	380,0	9,3	370,7	
Autres immobilisations incorporelles	5.2	305,7	200,6	105,2	106,7
Immobilisations corporelles	5.3	647,3	294,3	353,0	370,3
Immobilisations financières	7	178,6	38,0	140,6	74,3
Actif immobilisé		1 511,6	542,2	969,5	551,3
Stocks	3.4	10,8	0,6	10,2	8,4
Avances et acomptes versés sur commandes		13,6	-	13,6	6,0
Créances clients et réseau de distribution	3.4.1	542,8	35,9	506,9	403,2
Autres créances	3.4.2	307,7	0,1	307,6	235,5
Valeurs mobilières de placement	7.3	218,5	0,4	218,1	165,8
Disponibilités	7.3	748,3	-	748,3	777,9
Charges constatées d'avance	3.6	26,1	-	26,1	51,8
Actif circulant		1 867,9	37,0	1 830,9	1 648,7
Charges à répartir sur plusieurs exercices		0,6	-	0,6	0,5
Écarts de conversion actif		4,2	-	4,2	0,2
TOTAL ACTIF		3 384,4	579,2	2 805,4	2 200,5

Passif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2019	31.12.2018
Capital social		76,4	76,4
Réserve légale		7,6	7,6
Réserve statutaire		87,5	85,4
Réserve facultative		176,6	128,5
Résultat de l'exercice		138,1	172,1
Provisions réglementées		140,9	139,8
Capitaux propres	10	627,1	609,9
Provisions pour risques		8,9	9,3
Provisions pour charges		90,2	84,2
Provisions pour risques et charges	4.3 et 6.1	99,1	93,5
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7.3	254,0	111,3
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	3.4.3	416,3	402,1
Fonds joueurs à restituer à l'État	3.4.4	103,9	0,0
Prélèvements publics et gains envers les joueurs	3.4.4	755,9	850,4
Dette envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation	5.1	380,0	0,0
Autres dettes	3.4.5	133,6	91,0
Mises perçues d'avance	3.6	35,4	42,4
Dettes		2 079,2	1 496,9
Écarts de conversion passif		0,1	0,2
TOTAL PASSIF		2 805,4	2 200,5

Tableau des flux de trésorerie

<i>en millions d'euros</i>	Note	2019	2018
Activités d'exploitation			
Résultat net		138,1	172,1
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation		96,3	61,0
Amortissements et provisions		96,1	71,3
Plus ou moins-values de cession d'actif		0,2	9,8
Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur activités d'exploitation		- 103,6	10,8
Gestion		- 81,9	- 18,7
Jeu		- 21,7	29,5
Flux de trésorerie provenant de (affectés à) l'exploitation		130,8	243,9
Activités d'investissement			
Décaissements provenant de l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	- 54,8	- 82,3
Encaissements résultant de la cession d'immobilisations (incorp., corp. et fin.)		0,0	15,3
Décaissements provenant de l'acquisition d'immobilisations financières		- 67,6	- 11,0
Encaissements résultant du remboursement de prêts, dépôts et cautions		- 5,8	2,4
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement		- 128,2	- 75,6
Activités de financement			
Dividendes versés aux actionnaires		- 118,3	- 126,1
Nouveaux emprunts		113,3	0,0
Remboursements d'emprunts	7.3	- 8,0	- 8,0
Flux de trésorerie affectés aux activités de financement		- 13,0	- 134,1
VARIATION DE TRÉSORERIE		- 10,4	34,2
Trésorerie à l'ouverture		936,5	909,5
Trésorerie à la clôture	7.2	926,1	943,7

La trésorerie à la clôture de l'exercice 2018 était une trésorerie brute, par cohérence avec la présentation de la trésorerie dans les états financiers consolidés du Groupe, la trésorerie est présentée en net sur l'exercice 2019 (trésorerie active diminuée des concours bancaires). En conséquence, la trésorerie d'ouverture de l'année 2019 a été corrigée de 7,2 M€.

Notes annexes

Note 1	Présentation générale de la société	308
Note 2	Référentiel et principes comptables	310
Note 3	Données opérationnelles	311
Note 4	Charges et avantages du personnel	316
Note 5	Immobilisations incorporelles et corporelles	318
Note 6	Autres provisions et passifs éventuels	320
Note 7	Immobilisations financières et trésorerie	320
Note 8	Résultat exceptionnel	325
Note 9	Impôt sur les bénéfices	326
Note 10	Capitaux propres	327
Note 11	Procédures contentieuses et judiciaires en cours	328
Note 12	Autres informations	328
Note 13	Proposition d'affectation du résultat	328
Note 14	Détail des charges à payer et des produits à recevoir	329
Note 15	Événements postérieurs à la clôture	329
Note 16	Engagements hors bilan	330

Sauf avis contraire, les montants mentionnés sont en millions d'euros.

NOTE 1

Présentation générale de la société**1.1 Informations générales**

FDJ 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, sous réserve des dispositions du cadre juridique tel que décrit dans la note 1.2. Son siège social est situé au 3/7, Quai du Point du Jour 92650 Boulogne-Billancourt.

Au 31 décembre 2019, le Groupe qui comprend 27 entités consolidées, exerce son activité d'opérateur et de distributeur de jeux dans les départements de métropole et départements et régions d'Outre-Mer, dans les collectivités de Polynésie Française, Saint-Barthélemy, Saint-Martin et Saint-Pierre-et-Miquelon, ainsi que dans la Principauté de Monaco. Il est présent à l'international notamment à travers ses participations dans les sociétés suivantes :

- ◆ BZP (Beijing ZhongCaï Printing), imprimerie chinoise de tickets de loterie ;
- ◆ SLE (Services aux Loteries en Europe), coopérative de droit belge créée dans le cadre d'Euromillions pour assurer les prestations de tirage et d'administration du tirage pour le compte des loteries participantes ;
- ◆ LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux ;
- ◆ FGS UK (anciennement nommée LVS), société britannique, qui développe notamment la technologie de paris sportifs du Groupe ;
- ◆ FGS Canada, société canadienne de développement de technologie de paris sportifs, créée en mai 2019 ;
- ◆ Sporting Group, britannique, acquis en mai 2019, qui inclut 12 sociétés.

1.2 Contexte réglementaire de la société

FDJ 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 (jeux de tirage et jeux instantanés) proposés en ligne et en points de vente, FDJ est chargée, par les textes qui lui sont applicables, de veiller à la satisfaction d'objectifs 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 FDJ 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 représentants des pouvoirs publics et experts en addiction et en régulation des jeux, dont la composition et les attributions ont été étendues par un décret (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 FDJ, 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 FDJ 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.

À compter de 2020, l'environnement réglementaire dans lequel évolue FDJ est modifié suite à l'adoption de la loi « Pacte » (cf. infra note 1.3.1. Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris).

1.3 Faits marquants**1.3.1 Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris**

La société est cotée sur le marché Euronext depuis le 21 novembre 2019. Cette cotation est intervenue au lendemain de l'arrêté par lequel le Ministre de l'Économie et des Finances a fixé le prix et les modalités d'attribution des actions FDJ dans le cadre de la cession par l'État d'un nombre maximum de 99 320 000 actions, représentant un maximum de 52 % du capital social de FDJ :

- ◆ un Placement Global principalement destiné aux investisseurs institutionnels en France et à l'étranger : 19,90 € par action (haut de la fourchette) ;
- ◆ une Offre à Prix Ouvert principalement destinée aux personnes physiques et aux détaillants FDJ : 19,50 € par action, soit une réduction de 2 % par rapport au prix du Placement Global, et permettant la remise, sous certaines conditions, d'une action complémentaire pour dix actions achetées et conservées pendant 18 mois ;
- ◆ une option de surallocation portant sur la cession par l'État d'actions FDJ supplémentaires, représentant un maximum de 15 % du nombre cumulé d'actions cédées dans le cadre du Placement Global et de l'Offre à Prix Ouvert ;
- ◆ une Offre Réservée aux Salariés.

L'option de surallocation ayant été intégralement exercée, 99 320 000 actions ont été cédées par l'État, dont 40,5 % ont été allouées aux personnes physiques et détaillants FDJ. À l'issue de cette opération, le flottant représente plus de 50 % du nombre d'actions existantes.

Cette opération a fait suite à l'adoption de la loi « Pacte » du 22 mai 2019 (n° 2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises) qui a autorisé le Gouvernement à transférer au secteur privé la majorité du capital de l'entreprise, ainsi que des textes pris pour son application.

Selon le Ministre de l'Économie et des Finances, M. Bruno Le Maire, le transfert de l'entreprise ne remet pas en cause le fait que « L'activité de La Française des Jeux restera sous le contrôle étroit et la régulation stricte de l'État ».

Ce contrôle étroit de l'activité de l'entreprise et de sa gouvernance, dont les modalités d'exercice sont fixées notamment par les décrets n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux et n° 2019-1061 du 17 octobre

2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari mutuel urbain, est l'une des contreparties de la confirmation des droits exclusifs d'exploitation des jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne, et des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, pour une période de vingt-cinq ans au plus, accordée par la loi Pacte, promulguée le 23 mai 2019.

L'ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Elle précise également qu'une contrepartie financière est due par la société et que son paiement interviendra au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter de la date de promulgation de la loi Pacte, a été comptabilisé pour un montant de 380 M€ en contrepartie d'une dette envers l'État. Ce montant a été fixé par le cahier des charges approuvé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, par le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux.

Ces évolutions de l'encadrement de FDJ et de ses activités de jeux participent de la réforme plus large du secteur des jeux d'argent et de hasard intervenant avec l'adoption de l'ordonnance du 2 octobre 2019 et des textes pris pour son application, qui prévoient notamment la mise en place d'une nouvelle autorité de régulation, l'Autorité Nationale des Jeux devant se substituer en 2020 à, notamment, l'Autorité de régulation des jeux en ligne, qui verra ses compétences étendues aux activités de jeux et de paris placés sous le régime des droits exclusifs confiés à FDJ et au PMU.

L'article 138 de la loi a par ailleurs modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution, depuis les mises vers le Produit Brut des Jeux et paris taxés, à partir du 1^{er} janvier 2020.

Ce même article prévoit par ailleurs que les fonds réglementés mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et 14 et 15 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985 sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Les sommes déposées sur ces fonds seront versées à l'État avant fin 2022. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve enregistrant les lots non réclamés, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels.

Afin de palier à la restitution des fonds relatifs à la couverture du risque de contrepartie sur les activités de loterie, FDJ a mis en place, à partir du 1^{er} janvier 2020, un contrat d'assurance destiné à couvrir ces risques (cf. note 16.2 Engagements reçus).

1.3.2 Opérations de croissance externe

Acquisition de Spynsol, entité détenant l'intégralité des activités de Sporting Group

Fin mai 2019, le Groupe a fait l'acquisition de Sporting Group, un des leaders mondiaux de la technologie et du trading pour les

opérateurs de paris sportifs, avec les marques Sporting Solutions et Sporting Index, pour renforcer son offre B2B⁽¹⁾ et accélérer son développement à l'international.

FDJ via sa filiale FGS détient 100 % du capital de la holding de Sporting Group qui a été acquise pour un montant, incluant le cash, de 103M€, soit 116 M€, financé à hauteur de 100M€ en dette externe.

Le groupe Sporting propose deux activités en lien avec la stratégie du groupe FDJ :

- ◆ fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs (B2B) : vente de services de pricing et de *Risk Management* auprès d'opérateurs de paris sportifs, reflétée en Produits des autres activités dans le compte de résultat consolidé ;
- ◆ offre B2C⁽²⁾ de paris sportifs décomposée entre :
 - une offre « Spread⁽³⁾ » proposée en Angleterre et en Irlande par Sporting Index qui détient 70 % de part de marché au UK, générant un PNJ net présenté sur la ligne « Autres activités paris sportifs » du compte de résultat consolidé,
 - une offre de paris sportifs classiques (« Fixed odds ») générant un PNJ dont la décomposition dans le compte de résultat consolidé est identique à celle de l'activité de paris sportifs du Groupe (mises, part revenant aux gagnants, prélèvements publics).

Les actifs et le savoir-faire B2B de Sporting Group en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe. Situé au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, au Canada et en Suède, Sporting Group emploie près de 300 salariés, a réalisé près de 39 M€ de chiffre d'affaires en 2018 et compte une quarantaine de clients.

Ces services comprennent la gestion du cycle de vie des événements, des cotes en continu avec la gestion des données relatives à l'état des matchs ainsi que la gestion du risque.

Dans le cadre de ces activités, Sporting Group est titulaire d'une licence obtenue auprès de la UK Gambling Commission en Grande-Bretagne et de la Financial Conduct Authority (pour le spread betting).

Par ailleurs, Sporting Group opère une activité de trading en propre considérée comme non stratégique par FDJ, et qui sera donc non poursuivie.

Acquisition en cours de Bimédia

FDJ a annoncé le 25 novembre 2019 la signature d'un contrat en vue de l'acquisition, auprès de l'invest Partners, de Bimédia, éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente.

Cette acquisition permettrait à FDJ d'accélérer le développement de son activité « Paiement et Services », qui s'inscrit dans son plan 2025. FDJ confirme ainsi son engagement à accompagner le développement et la modernisation de son réseau de détaillants, en lui proposant des services à valeur ajoutée.

La finalisation de cette opération est soumise à des conditions suspensives usuelles pour ce type d'opération, notamment à l'approbation de l'Autorité de la concurrence.

(1) B2B désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre entreprises.

(2) B2C désigne les activités commerciales et marketing réalisées pour les consommateurs finaux.

(3) Le spread betting consiste à pronostiquer si un nombre d'actions (ou faits de match) durant une rencontre sera inférieur ou supérieur à une fourchette d'actions (spread) fixée par le coteur.

NOTE 2

Référentiel et principes comptables

2.1 Base de préparation des états financiers

Les états financiers de FDJ sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en France, au règlement ANC 2016-07 du 4 novembre 2016, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'ANC.

Les notes aux comptes présentent les principes comptables dans la même note que les commentaires sur les données chiffrées, afin de faciliter la lecture des états financiers.

Le Conseil d'administration a arrêté, le 12 février 2020, les états financiers de la société établis au 31 décembre 2019.

2.2 Principes comptables

Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de manière permanente à toutes les périodes présentées. Les états financiers ont été élaborés en respectant les principes de continuité d'exploitation et d'indépendance des exercices. Ils ont été établis selon le principe du coût historique.

2.3 Conversion

Les états financiers sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle de FDJ. Ils sont présentés en millions d'euros (sauf mention contraire).

Dans le cadre de la couverture de change, les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros au taux de couverture. Hors couverture de change, ils sont comptabilisés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances en devises figurant au bilan de fin d'exercice sont converties au cours de clôture. La différence résultant de cette conversion est inscrite au bilan en « écarts de conversion ». Les éventuelles pertes de change latentes font l'objet d'une provision pour risques sauf pour les cas dans lesquels un contrat de couverture a été souscrit.

2.4 Estimations et jugements

La préparation des états financiers nécessite de la part de la direction d'exercer des jugements pour définir le traitement comptable dans les états financiers.

La direction de FDJ procède également à des estimations, dont l'effet sur les montants comptabilisés est significatif, sur les éléments suivants :

- ◆ les avantages du personnel (taux d'actualisation et hypothèses de départ) – cf. note 4 ;
- ◆ les immobilisations corporelles et incorporelles (durée d'utilité et valeur recouvrable) – cf. note 5 ;
- ◆ les titres de participation (taux d'actualisation et hypothèses de plan d'affaires affectant les flux de trésorerie).

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, la société révisé ses estimations sur la base des informations régulièrement mises à jour. Les résultats futurs des opérations concernées peuvent différer de ces estimations.

Ces jugements et estimations ont un effet sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges.

NOTE 3

Données opérationnelles

3.1 Produit Net des Jeux et chiffre d'affaires

Les mises sont réparties entre les joueurs, la couverture des risques de contrepartie le cas échéant, les finances publiques et FDJ.

Part revenant aux gagnants

En 2019, la part des mises affectées aux gagnants, ou « Taux de Retour aux Joueurs » (TRJ), est fixée par l'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 du Ministre chargé du Budget. Elle varie selon les jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, elle varie, suivant les jeux concernés, entre 50 % et 70 % ;
- ◆ pour l'ensemble des jeux instantanés, elle est en moyenne au minimum de 50 % et au maximum de 70,5 % (entre 50 % et 70 % au 31.12.2018) ;
- ◆ pour les paris sportifs en points de vente, elle est en moyenne au maximum de 76,5 % (76 % au 31.12.2018) ;
- ◆ pour les paris sportifs en ligne, elle est en moyenne au maximum de 85 %.

Produit Brut des Jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

Prélèvements publics

Ces différents prélèvements sont représentatifs de montants prélevés pour le compte de l'État, c'est pourquoi ils viennent directement en déduction des mises.

Budget général de l'État

Les prélèvements publics destinés au Budget général de l'État sont régis par l'article 88 de la loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012.

Ils correspondent, pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux et sociaux et du Produit Net des Jeux.

Prélèvements sociaux (CRDS et CSG) sur les jeux de loterie

Les prélèvements sociaux regroupent la CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale) et la CSG (Contribution Sociale Généralisée).

CRDS : prélèvement défini par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996. Le taux de CRDS est calculé en appliquant un taux de 3 % en 2019 et 2018 à une assiette de 25,5 % des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CRDS est donc de 0,765 % des mises.

CSG : prélèvement défini par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la Sécurité sociale. Le taux de CSG est calculé en appliquant un taux de 8,6 % en 2019 et 2018 (6,9 % en 2017) à une assiette de 25,5 % des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CSG est donc de 2,193 % des mises en 2019 et 2018 (1,76 % en 2017).

Prélèvements spécifiques aux paris sportifs : Prélèvements fiscaux et sociaux sur les paris sportifs

Prélèvement fiscal : prélèvement défini par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI à un niveau de 5,7 % en 2019 et 2018 des mises de paris sportifs.

Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L. 137-21 du Code de la Sécurité sociale à un niveau de 1,8 % en 2019 et 2018 des mises paris sportifs.

Agence Nationale du Sport (ANS) anciennement Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) jusqu'au 23 avril 2019

Ce prélèvement est défini par les articles 1609 *novovicies* et 1609 *tricies* du Code général des impôts et 46 de la loi de finances n° 2011-1977 du 28.12.2011 pour 2012. Le prélèvement ANS/CNDS correspond à 1,8 % des mises loterie en 2019 et 2018 et à 1,8 % des paris sportifs en 2019 et 2018, avec des plafonds respectifs de 74 M€ et 35 M€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au Budget général de l'État.

TVA : la TVA, régie par le chapitre 1^{er} du Titre II du Livre 1^{er} du Code général des impôts, est assise sur le Produit Net des Jeux. Le taux applicable est de 20 %.

Dotations structurelles aux fonds de contrepartie

L'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 modifié fixe la part des mises allouée aux dotations structurelles des fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie (cf. note 3.3).

Produit Net des Jeux (PNJ)

FDJ exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Sa rémunération (le Produit Net des Jeux – PNJ), assise sur les enjeux des joueurs (les mises), est fixe pour les jeux sous droits exclusifs et variable pour les paris sportifs en ligne.

Le PNJ est constaté une fois l'ensemble des obligations de FDJ remplies. Ces obligations de prestations sont différentes selon les gammes de jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, la prestation de FDJ est terminée lorsqu'elle a enregistré la prise de jeu, organisé le tirage qui détermine la formule gagnante, effectué le calcul des gains et promulgué les résultats et rapports ;
- ◆ pour les jeux instantanés, l'intervention du hasard intervient avant la remise au joueur du support de jeu (ticket). La vente est effective dans les livres de FDJ lorsqu'un certain nombre de tickets a été vendu, à savoir lorsque lesdits tickets sont passés dans le terminal de prises de jeu. Ainsi, la vente est constatée avant que le livret, (lot de tickets), d'une valeur comprise entre 150 et 300 €, ne soit intégralement épuisé. Compte tenu de la vitesse d'écoulement des livrets, la constatation d'une vente à l'unité conduirait à la constatation d'un revenu très proche de celui retenu dans nos comptes ;
- ◆ en ce qui concerne les paris sportifs, les principes sont similaires aux jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies lorsque, une fois que l'événement sportif a eu lieu, le calcul des gains et la promulgation des résultats et des rapports sont effectués.

Le PNJ, net des sommes dues aux joueurs et des prélèvements publics, est fixé en pourcentage des mises par les arrêtés de répartition pour les jeux de loterie et paris sportifs en monopole :

	2019	2018
TRJ < 65 %	12,60 %	12,60 %
65 % ≤ TRJ ≤ 70 %	11,30 %	11,30 %
70 % ≤ TRJ ≤ 75 %	10,90 %	10,90 %
TRJ ≥ 75 %	10,10 %	10,10 %

Pour ParionsSport En Ligne, le PNJ dépend du résultat des prises de jeu.

Le PNJ est donc net des gains reversés aux joueurs et des sommes prélevées pour l'État. Il correspond à la rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation et la détermination du PNJ sont très fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, qui porte la

totalité des flux de jeux depuis la validation des prises de jeux dans les points de vente et sur Internet, jusqu'à la comptabilisation du PNJ.

Chiffre d'affaires (CA)

Le chiffre d'affaires de la société est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités qui sont constitués essentiellement des facturations de prestations de services de FDJ à ses filiales.

En millions d'euros	2019	2018	Variation %
Mises	17 222,2	15 817,0	8,9 %
Part revenant aux gagnants	- 11 682,3	- 10 697,5	9,2 %
Produit Brut des Jeux (PBJ)	5 539,9	5 119,6	8,2 %
Dotations aux fonds de contrepartie	- 127,8	- 83,4	53,2 %
Prélèvements publics	- 3 497,6	- 3 261,8	7,2 %
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 914,5	1 774,3	7,9 %
Produit des autres activités	16,0	12,6	27,1 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 930,4	1 786,9	8,0 %

Le PNJ s'établit à 1 914,5 M€ au 31 décembre 2019. Le produit des autres activités correspond aux refacturations filiales et s'établit à 16,0 M€, contre 12,6 M€ l'exercice précédent.

En millions d'euros	2019	2018
Jeux de tirage	666,7	624,2
Jeux instantanés	907,3	853,2
Paris sportifs	340,5	296,9
PRODUIT NET DES JEUX (PNJ)	1 914,5	1 774,3

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 930,4 M€ en augmentation de 8 %.

3.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'élève à 264,9 M€, en augmentation de 6,7 M€ par rapport à 2018.

En dépit d'investissements toujours importants réalisés dans le cadre de la transformation numérique et commerciale de la société, la production immobilisée est en légère baisse et s'établit à 26,9 M€ en 2019.

Les charges d'exploitation liées à la rémunération du réseau de distribution physique (détaillants et secteurs commerciaux dont FDP), s'établissent à 984,2 M€, en augmentation de 7,5 % (68,3 M€) expliquée par une croissance des mises de 7,2 % (16,1 M€ vs 15,0 M€ en 2018) et une évolution de la rémunération des détaillants de près de 0,3 point, dans le cadre de l'accord tripartite signé avec la Confédération des buralistes et Culture Presse, destiné à faire progresser le mode de rémunération des détaillants et à aligner leurs intérêts sur ceux de FDJ.

Hors coût du circuit de distribution, les autres charges d'exploitation (soit 718,4 M€) augmentent de 61 M€, soit 9,3 % par rapport à 2018. Cette hausse nette est liée aux amortissements et aux frais de personnel, en lien avec la transformation de la société.

Les transferts de charge, d'un montant de 3,1 M€ à la clôture 2019 contre 2,2 M€ à fin 2018, correspondent à des refacturations auprès de prestataires informatiques.

3.3 Fonds joueurs

Le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 prévoit la constitution de plusieurs fonds dans les livres de La Française des Jeux. Ces fonds correspondent aux fonds de réserve, au fonds permanent, aux fonds de contrepartie et au fonds commun aux jeux instantanés. Le décret prévoit le mode d'alimentation de ces fonds et précise que les sommes qui y sont inscrites servent au versement de lots ou gains supplémentaires aux gagnants ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants aux jeux. FDJ en est le dépositaire. À ce titre, ces fonds sont constitutifs de passifs pour FDJ.

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. Ainsi, le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut être prédéterminé de manière précise : 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 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. Un second niveau de mutualisation des risques de contrepartie est assuré via le fonds permanent (cf. infra).

Ces fonds sont destinés à couvrir le risque de contrepartie, c'est-à-dire l'écart entre le montant total des lots et la part dévolue aux gagnants (ou Taux de Retour aux Joueurs – TRJ). Pour les jeux en monopole, il est couvert par un fonds de contrepartie qui est alimenté par une dotation structurelle (cf. note 3.1). Sur les jeux en concurrence, le risque de contrepartie impacte directement le compte de résultat.

Au lancement d'un jeu présentant un risque de contrepartie, il est prélevé sur le fonds permanent une dotation initiale, destinée à l'alimentation initiale du fonds de contrepartie du nouveau jeu. Par ailleurs, les textes encadrant les jeux de loterie et paris sportifs en monopole indiquent : « À la création ou lors d'une

évolution substantielle d'un tel jeu, FDJ présente au Ministre chargé du Budget une estimation des risques de contrepartie de ce jeu. Le Ministre fixe par arrêté la part des mises allouée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie. » Le montant de la dotation initiale et le taux de cette dotation structurelle sont calculés de telle sorte que ce fonds soit positif à horizon 1 an et avec une probabilité de 95 %.

Enfin, au cours de l'exercice, les fonds sont alimentés par les écarts de contrepartie (positifs ou négatifs). En effet, lors d'un tirage (ou d'un évènement sportif), la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises. Il y a donc un écart entre ces gains effectifs et la part théorique des gagnants. Ce sont ces écarts, dits de contrepartie, positifs ou négatifs, qui sont placés dans les fonds de contrepartie.

Un fonds permanent, alimenté par les excédents des fonds de contrepartie, permet de mutualiser les risques de contrepartie de tous les jeux concernés, puisqu'en cas de défaillance d'un fonds de contrepartie un prélèvement peut être fait sur le fonds permanent.

À la fin de chaque exercice, les excédents des fonds de contrepartie se déversent dans le fonds permanent. Le fonds permanent est plafonné à 0,005 % des mises de l'exercice (0,5 % des mises au 31.12.2018) et à la fin de l'année son éventuel surplus est versé à l'État. Ce fonds peut également être utilisé pour financer les opérations promotionnelles.

Fonds joueurs

Les fonds joueurs comprennent les fonds de réserve et les fonds destinés à l'animation des jeux.

Conformément au décret relatif à l'organisation et à l'exploitation des jeux de loterie autorisés et des paris sportifs sous droit exclusif, les fonds de réserve enregistrent les lots et gains attribués à des gagnants mais non encaissés par ceux-ci dans le délai de forclusion. Pour les jeux de tirage, ce délai est de 60 jours après le tirage et pour les jeux instantanés de 30 jours après la clôture d'une émission. Chaque jeu de tirage ou de paris sportifs proposé dans le réseau physique possède son propre fonds de réserve. Sur ces fonds, sont prélevées toutes sommes nécessaires au versement de lots ou gains supplémentaires ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants au jeu. Les jeux instantanés ont un fonds de réserve commun. À la fin de chaque année, le solde du fonds de réserve commun aux jeux instantanés est reversé dans le fonds permanent.

Les fonds destinés à l'animation des jeux (par exemple fonds de report, fonds de super cagnotte...) contiennent les sommes reportées sur des tirages ultérieurs en l'absence de gagnant, pour certains jeux et certains rangs de gains.

Selon le paragraphe VI de l'article 138 de la loi Pacte du 22 mai 2019, les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et à l'article 48 de la loi de finances rectificative pour 1994, à savoir les fonds permanents, fonds de réserve et fonds de contrepartie, sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020 et restitués à l'État au plus tard le 31 décembre 2022 (cf. 1.3).

Les fonds joueurs à moins d'un an comprennent au 31.12.2019 les fonds destinés à l'animation des jeux (157 M€ au 31.12.2019 et 114 M€ au 31.12.2018). Ils comprenaient également au 31.12.2018 les fonds de réserve (100 M€). L'augmentation des fonds destinés à l'animation des jeux est principalement relative à Euromillions et s'explique par les cycles longs de ce jeu en 2019 (les fonds de super cagnotte Euromillions qui font partie des fonds d'animation des jeux sont alimentés par un pourcentage des mises qui augmente au-delà du 7^e tirage sans gagnant).

3.4 Éléments du besoin en fonds de roulement

Créances

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation lorsque la situation du débiteur laisse présager un risque d'irrecouvrabilité.

Les distributeurs de jeux sont prélevés chaque semaine du montant des mises qu'ils collectent auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions se trouvent au passif.

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.

Les stocks sont composés essentiellement des bobineaux et des tickets destinés à l'activité de la société.

3.4.1 Créances clients et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Créances réseau de distribution	448,2	13,6	434,5	409,1	12,2	397,0
Créances clients	8,3	0,8	7,5	3,5	0,0	3,5
Comptes-courants filiales	86,3	21,4	64,9	24,2	21,4	2,8
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	542,8	35,9	506,9	436,8	33,6	403,2

Les distributeurs de jeux sont prélevés chaque semaine du montant des mises qu'ils collectent auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions se trouvent au passif.

Les créances sur le réseau de distribution correspondent aux mises encaissées par le réseau sur la fin de l'année, et non encore prélevées par FDJ. Leur évolution en 2019 est liée à un effet calendrier et activité.

Les créances sont essentiellement à échéance à moins d'un an.

3.4.2 Autres créances

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018
	Brut	Provisions	Net	Net
Autres créances				
Autres créances d'exploitation	42,7	0,1	42,6	35,5
Acompte Fonds permanent	265,0	0,0	265,0	200,0
TOTAL AUTRES CRÉANCES	307,7	0,1	307,6	235,5

Les autres créances courantes comprennent principalement l'acompte sur excédent du fonds permanent dont le montant s'établit à 265 M€ fin 2019 contre 200 M€ fin 2018. Cette évolution s'explique par :

- ◆ le nouveau système de couverture des risques de contrepartie des jeux de loterie, notamment assurantiel, effectif au 01.01.2020, qui a conduit à supprimer les fonds de contrepartie qui ont été transférés dans le fonds permanent ;
- ◆ l'abaissement, par décret, du plafond du fonds permanent à 0,005 % des mises (vs 0,5 % au 31.12.2018).

3.4.3 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
	Dettes fournisseurs	132,5
Dettes réseau de distribution	283,8	278,0
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	416,3	402,1

Les dettes sur le réseau de distribution correspondent aux lots payés par les détaillants et aux commissions du réseau de distribution sur la fin de l'année. Leur évolution en 2019, comme en 2018, est liée à un effet calendaire et à la transformation de la société.

3.4.4 Fonds joueurs à restituer à l'État, prélèvements publics et gains envers les joueurs

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Fonds joueurs à restituer à l'État	103,9	
Prélèvements publics	414,1	357,1
Gains à payer et à répartir	341,8	493,3
TOTAL	859,8	850,4

Les fonds joueurs à restituer à l'État incluent principalement les fonds de réserve, conformément à la Loi Pacte (cf. 1.3 Faits marquants).

Les prélèvements publics correspondent aux montants dus à l'État, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics (cf. 3.1).

Les prélèvements dus à l'État (414,1 M€ au 31 décembre 2019 vs 357 M€ fin 2018) comprennent principalement l'excédent du fonds permanent (311,1 M€ au 31 décembre 2019 et 208 M€ au 31 décembre 2018). Le solde de 103 M€ au 31.12.2019 (149 M€ au 31.12.2018) comprend principalement :

- ◆ les dettes envers le Budget Général de l'État de 41 M€ (83 M€ au 31.12.2018) : leur réduction est liée à un versement fin 2019 de dettes à échéance 03.01.2020 ;
- ◆ les prélèvements sociaux (CSG, CRDS et prélèvement sur les paris sportifs) de 23 M€ (21 M€ au 31.12.2018) ;

◆ les prélèvements dus aux autres collectivités de 39 M€ (45 M€ au 31.12.2018), principalement composés de la dette envers le CNDS (30 M€ au 31.12.2019 et 27 M€ au 31.12.2018).

Hors excédent du fonds permanent, l'évolution des prélèvements de l'État sur les jeux suit celle de l'activité de fin d'année plus soutenue fin 2019 que fin 2018.

Les gains à payer et à répartir s'établissent à 341,8 M€ vs 493 M€ au 31 décembre 2018.

Les dettes sont à échéance à moins d'un an.

3.4.5 Autres dettes

Les autres dettes correspondent principalement aux dettes fiscales et sociales.

3.5 Créances et dettes avec les filiales et participations

Au 31 décembre 2019 En millions d'euros	Créances		Dettes	
	Clients et comptes rattachés	Compte-courant débiteur brut	Fournisseurs et comptes rattachés	Compte-courant créditeur
1- Filiales (≥ 50 %) :	1,7	76,6	16,4	14,9
FGS (FDJ Gaming Solutions)		54,2		
La Pacifique des Jeux	0,0	0,0	0,1	
La Française d'Images	0,8	1,1	1,4	
La Française de Motivation	0,1		4,0	0,9
FDP	0,5		9,3	12,6
FDJ Développement	0,1		0,4	1,4
NLCS	0,3		1,1	
LB Poker		21,4		
2- Participations (> 10 % et < 50 %) :	0,9	-	2,8	-
Services aux Loteries en Europe	0,4		0,5	
Société de Gestion de l'Échappée	0,1		2,3	
LEIA (Lotteries Intertainment Innovation Alliance)	0,4		0,1	
TOTAL	2,6	76,6	19,2	14,9

3.6 Charges constatées d'avance et mises perçues d'avance

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Charges constatées d'avance	26,1	51,8
Produits constatés d'avance	35,4	42,4

Les mises perçues d'avance correspondent aux mises encaissées sur les jeux de tirage et de paris sportifs pour lesquels le fait générateur n'a pas encore eu lieu (tirage ou événement sportif).

Les charges constatées d'avance sont relatives aux prélèvements publics et à la rémunération du réseau de distribution, dus à l'encaissement des mises.

A

NOTE 4

Charges et avantages du personnel

4.1 Effectif moyen employé pendant l'exercice

L'effectif moyen pondéré employé pendant l'exercice est, toutes natures de contrats confondues, de 1 517 contre 1 443 en 2018, dont 1 175 cadres, 262 non-cadres et 80 apprentis ou contrats de professionnalisation. L'augmentation des effectifs est principalement induite par les réorganisations intervenues pour accompagner la société dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques à long terme.

4.2 Participation et intéressement

Un accord dérogatoire de participation Groupe a été conclu le 29 juin 2018 pour les exercices 2018, 2019 et 2020. La provision pour participation des salariés au titre de l'exercice 2019 s'élève à 11,5 M€, contre 11,8 M€ en 2018. La dotation à la provision pour intéressement au titre de 2019 atteint 7,3 M€ contre 5,6 M€ en 2018.

4.3 Avantages au personnel

Les avantages au personnel incluent des avantages court terme et long terme.

Les avantages court terme sont constitués des congés payés, congés maladies, primes et autres avantages, comptabilisés en charges de l'exercice et en dettes d'exploitation.

Les avantages long terme couvrent les éléments suivants :

- ◆ les indemnités de fin de carrière (régime à prestations définies), avantages postérieurs à l'emploi, sont déterminées en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté. Les cotisations versées sont comptabilisées dans les charges sociales de l'exercice. Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, qui relèvent d'un régime à prestations définies, sont couverts par un passif ;
- ◆ la couverture des frais de santé, elle aussi avantage post-emploi. Les salariés de FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Évin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif ;

- ◆ les médailles du travail. Elles sont constituées de jours de congés et soumises à charges sociales. La charge annuelle correspond à la variation nette de l'engagement, y compris les éventuels écarts actuariels.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation des régimes à prestations définies, FDJ utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements est effectuée chaque année et tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie, des droits définis dans les conventions collectives, ainsi que des hypothèses économiques telles que le taux d'inflation et le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé pour la plupart des filiales est défini à partir de l'indice Iboxx Corporate AA+.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- ◆ les droits supplémentaires acquis par les salariés ;
- ◆ la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- ◆ l'incidence des éventuelles modifications de régimes sur l'année ou de nouveaux régimes.

Les écarts actuariels résultant du changement d'hypothèses ou d'écarts d'expérience sont comptabilisés dans la mesure où ils sont supérieurs à 10 % de la valeur des engagements. Ils sont alors amortis sur la durée moyenne résiduelle d'activité des bénéficiaires des plans.

Au compte de résultat, les coûts relatifs aux régimes à prestations définies sont reflétés comme suit :

- ◆ le coût des services rendus, qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, est comptabilisé dans le « résultat d'exploitation » ;
- ◆ la charge financière nette de la période est comptabilisée en « charges financières ». Elle est déterminée en appliquant le taux d'actualisation au montant reconnu dans l'état de la situation financière en début de période, en tenant compte de toute variation au cours de la période résultant des contributions versées et versements de prestations.

La dette relative aux engagements nets de FDJ SA est constatée au passif de la situation financière, dans la rubrique « Provisions pour risques et charges ».

En millions d'euros	31.12.2018	Dotations	Reprises		31.12.2019
			utilisées	non utilisées	
Indemnités de fin de carrière	21,1	1,8	-	-	22,9
Frais de santé	6,9	0,6	0,1	-	7,4
Médailles du travail	6,0	0,8	0,1	-	6,8
Avantages long terme	34,0	3,3	0,2	-	37,1
Autres provisions pour risques et charges	6,7	8,7	5,4	0,6	9,4
TOTAL	40,6	12,0	5,6	0,6	46,4
dont résultat d'exploitation		9,9	5,0	0,6	
dont résultat financier		1,0	-	-	
dont résultat exceptionnel		1,1	0,6	-	

Les principales hypothèses relatives aux avantages post-emploi et aux médailles du travail sont les suivantes :

	31.12.2019	31.12.2018
Taux d'actualisation	0,70 %	1,55 %
Taux de progression des salaires*	3,00 %	3,00 %
dont taux d'inflation	2,00 %	2,00 %
Taux de turn-over*		
◆ cadres	0,95 %	0,95 %
◆ non-cadres	0,57 %	0,55 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000- 2002	INSEE TH-TF 2000- 2002

* Modulé selon l'âge.

La variation de la dette et de la provision des engagements long terme et le coût net de l'exercice se décomposent comme suit :

Variation de la dette	31.12.2019	31.12.2018
Dette actuarielle en début de période	36,8	37,6
Coût normal	2,7	2,7
Intérêts de la dette actuarielle	0,6	0,5
Éléments hors bilan (écarts actuariels, coûts des services passés...)	12,0	- 3,9
Prestations versées	- 0,2	- 0,2
Dette actuarielle en fin de période	51,9	36,8
Stocks de pertes actuarielles	14,8	2,9
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	37,1	33,8

Le stock de pertes actuarielles est un élément de hors-bilan.

Les résultats de test de sensibilité réalisés montrent que les variations à la hausse ou à la baisse de 25 points de base du taux d'actualisation auraient une incidence respective de - 3 % et + 3 % sur la dette actuarielle autre des indemnités de fin de carrière.

Variation de la provision	31.12.2019	31.12.2018
Provision à l'ouverture	34,0	31,3
Coût normal	2,7	2,4
Intérêt de la dette actuarielle	0,6	0,3
Amortissement des écarts actuariels	- 0,1	-
Coût net	3,1	2,7
Résultat d'exploitation	2,6	2,1
Résultat financier	0,6	0,4
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	37,1	34,0

Les autres provisions pour risques et charges sont relatives principalement aux départs de salariés et à des litiges prud'homaux.

NOTE 5

Immobilisations incorporelles et corporelles

5.1 Droits exclusifs d'exploitation

Cet actif correspond à la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation portant sur les activités de loterie commercialisées en réseau physique de distribution et en ligne, ainsi que sur les jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution confiés à La Française des Jeux pour une durée de 25 ans. Cet actif, d'un montant de 380 M€, est amorti sur cette durée à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte n° 2019-486.

Le montant de l'amortissement comptabilisé en 2019 s'élève à 9,3 M€.

Le paiement de ce droit doit intervenir au plus tard le 30 juin 2020.

5.2 Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production. Elles comprennent principalement les logiciels acquis et les coûts de développement nécessaires à leur mise en œuvre.

Frais de recherche et coûts de développement

Les dépenses de recherche engagées par la société pour son propre compte sont comptabilisées en charges au rythme où elles sont encourues.

Les coûts de développement sont inscrits à l'actif dès qu'ils se rapportent à des projets ayant de sérieuses chances de réussite technique et de viabilité économique. Ils comprennent la valorisation des jours-hommes internes et de la sous-traitance. Ils correspondent aux projets développés en interne liés principalement à la numérisation et à l'enrichissement de l'offre, tant digitale qu'en points de vente.

Programmes informatiques

Ces immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur une durée de 1 à 15 ans pour les programmes informatiques et en moyenne sur 5 ans. 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 nette comptable et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	- 9,3	370,7			
Marques, droits et valeurs similaires	4,6	- 1,7	2,9	4,5	- 1,6	2,9
Frais de recherche et développement	132,5	- 72,7	59,8	100,2	- 52,8	47,5
Programmes informatiques	133,2	- 121,5	11,7	132,7	- 114,5	18,2
Immobilisations en cours	35,4	- 4,7	30,7	39,7	- 1,6	38,1
TOTAL DROITS EXCLUSIFS D'EXPLOITATION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	685,7	- 209,9	475,8	277,2	- 170,5	106,7

En millions d'euros	Brut	Amort. et provisions	Net
Immobilisations incorporelles au 31 décembre 2018	277,2	- 170,5	106,7
Acquisitions	408,9		408,9
dont production immobilisée et encours 2018	32,3		
Cessions et mises au rebut	- 0,3		- 0,3
Reclassement vers les immobilisations corporelles	0,0		0,0
(Dotations)/ reprises d'amortissements et provisions		- 39,5	- 39,5
DROITS EXCLUSIFS D'EXPLOITATION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES AU 31 DÉCEMBRE 2019	685,7	- 209,9	475,8

Les acquisitions de la période sont relatives aux droits exclusifs d'exploitation pour 380 M€, ainsi qu'à la production interne (32,3 M€) qui est relative aux évolutions des outils support de l'offre de jeux de l'entreprise.

Les dépréciations de l'exercice intègrent 3 M€ sur trois projets ayant fait l'objet d'une dépréciation anticipée suite à l'analyse de leur rentabilité et de leur performance qui ne correspondaient pas aux attentes du marché.

5.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Elles sont amorties selon le mode linéaire, à l'exception des matériels informatiques, amortis selon le mode dégressif, sur la durée de vie estimée des biens :

- ◆ de 20 à 60 ans pour les constructions ;
- ◆ de 10 à 30 ans pour les agencements et aménagements de constructions ;
- ◆ de 5 à 8 ans pour les terminaux de prise de jeux ;
- ◆ de 5 à 10 ans pour les mobiliers ;
- ◆ de 5 à 10 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 nette comptable et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019			31.12.2018		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Terrains et aménagements	98,2	- 1,5	96,7	98,2	- 1,4	96,8
Constructions	155,6	- 18,9	136,7	153,9	- 12,7	141,3
Install. techniques, matériels, outillage	165,2	- 120,7	44,5	161,1	- 101,2	59,8
Autres immobilisations corporelles	216,0	- 151,7	64,3	202,4	- 143,1	59,3
Immobilisations corporelles en cours	10,9	- 1,4	9,5	11,0	0,0	11,0
Avances et acomptes	1,4	0,0	1,4	2,0	0,0	2,0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	647,3	- 294,2	353,1	628,7	258,4	370,3

<i>En millions d'euros</i>	Brut	Amort. et provisions	Net
Immobilisations corporelles au 31 décembre 2018	628,7	- 258,4	370,3
Acquisitions	32,3		32,3
Cessions et mises au rebut	- 13,8		- 13,8
Reclassement vers les immobilisations incorporelles	- 0,0		- 0,0
(Dotations)/ reprises d'amortissements et provisions		- 35,7	- 35,7
IMMOBILISATIONS CORPORELLES AU 31 DÉCEMBRE 2019	647,3	- 294,2	353,1

Les acquisitions sont pour l'essentiel relatives aux équipements dans les points de vente.

Les cessions et mises au rebut concernent les équipements des points de vente. L'année 2018 avait été marquée par la cession du site de Moussy ainsi que par la mise en service du nouveau siège social de la société.

Les dépréciations de l'exercice intègrent 4,8 M€ sur deux projets ayant fait l'objet d'une dépréciation anticipée suite à l'analyse de leur rentabilité et de leur performance qui ne correspondaient pas aux attentes du marché.

NOTE 6

Autres provisions et passifs éventuels

Une provision est comptabilisée dès lors qu'il existe une obligation de l'entreprise à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Leur montant correspond à la meilleure estimation du risque.

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

Un passif éventuel est une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'issue est incertaine, ou une obligation actuelle résultant d'un événement passé dont le montant ne peut être estimé de manière fiable.

Autres provisions

En millions d'euros	Note	2018	Dotations	Reprises		2019
				utilisées	non utilisées	
Provisions liées au personnel	4.3	40,6	12,0	5,6	0,6	46,4
Autres provisions pour risques et charges		52,9	0,6	0,3	0,4	52,8
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		93,5	12,6	5,9	1,0	99,2
<i>dont en résultat d'exploitation</i>			10,1	5,5	0,6	
<i>dont en résultat financier</i>			1,0	-	-	
<i>dont en résultat exceptionnel</i>			1,5	0,4	0,4	

Les autres provisions pour risques sont relatives notamment aux procédures judiciaires et contentieuses en cours (note 11).

NOTE 7

Immobilisations financières et trésorerie

Titres de participation

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition, comptabilisés en charge de l'exercice. Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation. La valeur comptable est alors comparée à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée, déterminée sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie estimés ou de la quote-part de capitaux propres détenue ou d'une analyse effectuée par des experts externes avec une approche multicritères de valorisation des fonds propres corrigé de la dette nette de la société. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée, si la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable.

Créances rattachées à des participations

Il s'agit de montants à long terme octroyés par la société à une participation en coentreprise (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.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont inscrites au bilan pour leur coût historique. Toutefois, si, à la date de clôture, leur valeur de marché est inférieure à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constatée, sauf pour les valeurs mobilières à capital garanti et d'une échéance inférieure à six mois. La valeur de marché est déterminée (i) pour les titres cotés, par référence au cours de Bourse à la clôture de l'exercice, (ii) pour les titres non cotés, par référence à la dernière valeur liquidative publiée ou à leur valeur de réalisation estimée.

Emprunts

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

7.1 Titres de participation et créances rattachées à des participations

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	Augmentation	Diminution	31.12.2019
Titres de participations	34,3	67,3		101,6
Créances sur participations	16,7			16,7
TOTAL A	51,0	67,3	0,0	118,3
Dépréciation sur titres de participations	-13,8	-6,8		-20,6
Dépréciation sur créances sur participations	-16,7			-16,7
TOTAL B	-30,5	-6,8		-37,3
Valeur nette	20,5	60,5		81,0

FDJ SA a réalisé une augmentation de capital de FDJ Gaming Solutions (FGS) afin de financer l'acquisition du Groupe Sporting. Le Groupe Sporting opère également une activité de trading en propre consistant en des prises de positions avec ses propres fonds sur le marché du betting exchange via un système automatisé (algorithmes) surveillé par des traders. Le

mode opératoire actuel de cette activité ne correspond pas aux standards du Groupe, la cessation d'activité a été décidée avec l'arrêt d'exploitation des programmes informatiques de trading algorithmique utilisés actuellement. Une dépréciation de 6,8 M€ a été constatée sur les titres FGS.

<i>En millions d'euros</i>	Capitaux propres 31.12.2019	dont capital social	Quote-part du capital détenue par FDJ	Valeur comptable des titres détenus		Compte-courant et créances rattachées à des participations *	Chiffre d'affaires 2019	Bénéfice/ (Perte) 2019	Dividendes encaissés en 2019
				Brute	Nette				
1- Filiales (≥ 50 %) :				100,6	80,7	78,5	112,9	-16,4	4,9
FDJ Gaming Solution	58,7	71,5	100,00 %	85,1	72,7	54,2	-	-20,8	-
La Pacifique des Jeux	3,1	1,3	99,99 %	1,3	1,3	-	7,1	1,7	1,0
La Française d'Images	1,5	0,2	100,00 %	0,3	0,3	1,1	12,1	-0,9	-
La Française de Motivation	1,9	0,7	100,00 %	1,8	1,7	-0,9	10,3	0,1	-
FDP	9,3	0,0	100,00 %	4,4	4,4	-12,6	72,9	3,4	3,9
FDJ Développement	2,2	0,2	100,00 %	0,3	0,3	-1,4	2,0	-	-
NLCS	0,6	0,2	50,00 %	0,1	0,1	-	8,4	0,1	-
LB Poker	-59,6	14,5	50,00 %	7,3	-	38,1	-	-	-
2- Participations (> 10 % et < 50 %) :				1,4	0,3	-	26,8	0,2	-
Services aux Loteries en Europe	0,9	0,4	26,57 %	0,1	0,1	-	5,1	0,1	-
Société de Gestion de l'Échappée	0,1	0,1	50,00 %	0,1	0,1	-	19,1	-	-
Lotteries Entertainment Innovation Alliance	0,7	0,5	25,00 %	0,1	0,1	-	2,6	-	-
Techstar	-	1,1	40,00 %	1,1	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	102,0	81,1	78,5	139,7	-16,2	4,9

* Valeur brute des créances (+) ou des dettes (-) de La Française des Jeux envers ses filiales.

7.2 Prêts et autres immobilisations financières

En millions d'euros	Valeur brute	
	31.12.2019	31.12.2018
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	20,3	14,3
Dépôts et cautionnements	23,8	24,1
Actions Propres	15,6	15,6
TOTAL	59,8	54,0

FDJ a racheté en 2017 les actions détenues jusqu'alors par Soficom. Cette dernière conteste sa perte de qualité d'actionnaire (cf. note 11). Le prix des titres a été versé, pour 15,6 M€, auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Le dépôt relatif à la convention de fiducie sûreté, destiné à protéger les avoirs des joueurs en ligne, s'élève à 8,1 M€ au 31.12.2019 (contre 9,6 M€ au 31.12.2018, soit - 1,5 M€). Les avoirs étaient supérieurs en 2018 du fait de la Coupe du Monde de football masculine qui se déroulait en France.

Actions autodétenues⁽¹⁾

Un programme de rachat d'actions de la société autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2019, en application de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, a été mis en œuvre aux fins de conclure un contrat de liquidité ayant pour objet d'animer l'action FDJ. Le

Conseil d'administration a décidé d'affecter la somme maximum de 6 M€ à ce contrat de liquidité, qui a pris effet le 23 décembre 2019, pour une durée allant jusqu'au 31 décembre 2020. Ce programme fait l'objet d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et portait sur 6 000 actions au 31.12.2019.

Par ailleurs, dans le cadre de l'Offre Réservée aux Salariés proposée concomitamment à sa privatisation, FDJ a acheté, en application de l'autorisation qui lui avait été conférée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, 3 176 327 actions aux fins de les remettre au FCPE groupe dépositaire des bénéficiaires de l'Offre Réservée aux Salariés. Cependant, certains salariés et anciens salariés n'ayant pas pu acheter l'ensemble des actions réservées, FDJ a conservé, au 31 décembre 2019, 6 896 de ses propres actions.

Au 31.12.2019, les actions auto-détenues représentent 12 896 actions pour une valeur de 0,3 million d'euros.

7.3 Trésorerie et dette financière

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018
	Brut	Provisions	Net	Net
Parts de SICAV et de FCP	153,5	- 0,4	153,1	140,8
Titres de créances négociables	65,0	-	65,0	25,0
Total valeurs mobilières de placement	218,5	- 0,4	218,1	165,8
Dépôts à court terme, y compris instruments de trésorerie	748,3	-	748,3	777,9
TOTAL TRÉSORERIE BRUTE	966,8	- 0,4	966,4	943,7

La trésorerie brute augmente de 20 M€ sur l'exercice s'établissant à 967 M€.

La dette financière de 254 M€ (vs 111 M€ au 31 décembre 2018), se compose d'un emprunt souscrit en 2019 pour l'acquisition du Groupe Sporting pour un montant de 117,5 M€ et de la dette souscrite lors de l'acquisition du siège du Groupe. La part à moins d'un an de cette dette s'élève à 8 M€.

L'emprunt souscrit pour l'acquisition du siège social est à taux fixe, à échéance au 29 novembre 2031, et remboursable le 29 mai et le 29 novembre de chaque année à compter de 2017.

L'emprunt souscrit pour l'acquisition du Groupe Sporting s'élève à 100 M€ (valeur au 31 décembre de 117,5 M€) est à taux variable, à remboursement in fine et à échéance au 15 mai 2024.

(1) Il est rappelé par ailleurs que 5 730 000 actions de la société font l'objet d'un contentieux devant la Cour d'appel d'Aix en Provence avec Soficom (voir note 11 – Procédures contentieuses et judiciaires en cours), FDJ considérant avoir acheté ces actions le 18 mai 2017. Il est précisé à ce titre que l'assemblée générale mixte du 18 juin 2018 a décidé d'annuler les actions concernées sous la condition suspensive de ce qu'il soit fait droit à la demande formulée devant le Tribunal de commerce, c'est-à-dire que le Tribunal constate que (i) en application de l'article 15b) des statuts Soficom était tenue de céder ses actions dans le délai de 3 mois suivant la réunion du Conseil d'administration ayant constaté la perte de ses conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ, (ii) FDJ a satisfait à son obligation de payer le prix des actions en consignation le prix à la Caisse des dépôts et consignations, (iii) Soficom a perdu sa qualité d'actionnaire à cette date de consignation, soit le 18 mai 2017 et (iv) FDJ est autorisée à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficom à FDJ de ces actions.

7.4 Résultat financier

Le résultat financier est impacté par une dépréciation sur les titres FGS pour un montant de 6,8 M€. Retraité de ce montant il s'élève à 17,5M€ en légère hausse par rapport à l'exercice 2018.

En millions d'euros	2019	2018
Intérêts et autres produits assimilés	14,5	19,3
Reprises sur provisions	2,3	1,1
Différences positives de change	2,5	-
Produits nets de cession des VMP	2,7	1,2
Total des produits financiers	22,1	21,6
Intérêts et charges assimilées	2,6	1,4
Dotations aux amortissements et provisions	8,5	3,3
Charges nettes de cession de VMP	0,4	1,1
Total des charges financières	11,4	5,8
RÉSULTAT FINANCIER	10,7	15,8
Dont lié aux filiales et participations	- 3,6	13,4

Politique de gestion des risques financiers

Dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, la société est confrontée à trois grandes catégories de risques :

- ◆ le risque de crédit (lié au risque de défaillances des contreparties des opérations) ;
- ◆ le risque de liquidité (lié à l'incapacité, pour le Groupe, de faire face à ses obligations de paiements) ;
- ◆ le risque de taux (principalement lié à la baisse des taux).

Les éléments ci-dessous décrivent la nature de ces risques, et les actions mises en œuvre par le Groupe pour en limiter les effets.

Risque de crédit des placements et instruments dérivés

Le risque de crédit ou risque de contrepartie des placements et des instruments financiers dérivés est suivi par le Comité de Trésorerie comprenant notamment la Directrice Finances et des membres du département Trésorerie et Placements. Ce risque correspond à la perte que la société aurait à supporter en cas de défaillance d'une contrepartie, entraînant le non-respect de ses obligations vis-à-vis de lui.

La politique de FDJ, pour les placements et instruments dérivés, consiste à limiter les opérations pondérées par la nature des risques, à un montant maximal par contrepartie autorisée. Cette liste de contreparties autorisées est établie par le Comité de Trésorerie, sélectionnée selon un double critère fonction de leur rating et de la durée de l'opération. Elle est revue périodiquement, a minima chaque semestre. En cas de baisse de notation d'une contrepartie en deçà du rating minimum, le Comité de Trésorerie statue sur la conservation éventuelle des opérations existantes jusqu'à leur échéance.

La société considère que le risque de défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité, en raison de la politique de gestion des contreparties et plus particulièrement le niveau minimum de rating long terme retenu pour ces opérations.

Au 31.12.2019, les placements sont composés principalement d'OPCVM et assimilés pour 163 M€ (143 M€ au 31.12.2018) et d'investissements avec contrepartie pour 759 M€ (780 M€ au 31.12.2018). Ces derniers incluent 667 M€ de comptes à terme (697 M€ au 31.12.2018), 25 M€ de dépôts à vue rémunérés (56 M€ au 31.12.2018) et 67 M€ d'EMTN (27 M€ au 31.12.2018).

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

Encours	Encours total en millions d'euros				
	au 31.12.2019	0-25 M€	25-50 M€	50-100 M€	100-150 M€
Rating					
AA/Institutions Financières	293	2	-	-	2
AA/Autres					
A/Institutions Financières	468	8	5	2	-

Risque de crédit sur les créances commerciales

Le Groupe considère que le risque de défaillance des détaillants, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité en raison de sa politique de couverture du risque de crédit : mise en place du cautionnement systématique de tout nouveau détaillant auprès d'assureurs, ou caution bancaire/dépôt de fonds.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité se définit comme l'incapacité pour FDJ à faire face aux échéances de ses obligations financières à un coût raisonnable. 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 d'allocation d'actifs de FDJ impose qu'un minimum de 33 % des encours soient investis sur des supports court terme réguliers. Par ailleurs, FDJ a la possibilité de recourir à des découverts bancaires.

Le Comité de Trésorerie mensuel, dirigé par la Directrice Finances, suit mensuellement la position de liquidité et s'assure du respect des limites définies.

Les encours investis sur des supports court terme sont en phase avec la politique de gestion de trésorerie de FDJ.

L'impact sur le résultat financier des opérations financières liées aux filiales et participations est le suivant :

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Dividendes reçus	4,9	13,5
Dotations et reprises nettes aux provisions sur titres et créances rattachées à des participations	- 8,5	0,1
RÉSULTAT FINANCIER LIÉ AUX FILIALES ET PARTICIPATIONS	- 3,6	13,4
(Charge)/ produit		

Au 31 décembre 2019, une grande majorité des placements est effectuée sous forme de comptes à terme auprès de banques. Pour ces placements, FDJ a la possibilité de demander à récupérer les fonds investis, sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires. Les placements sont en conformité avec les règles établies.

En 2019, le niveau moyen des placements s'est élevé à 1 115 M€ et la dette financière, liée à l'acquisition du siège du Groupe (96 M€) et à la dette externe pour l'acquisition de Sporting Groupe (117,5 M€) fin 2019.

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt d'un actif financier est le risque de réaliser une moins-value sur un titre ou de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt.

L'exposition de FDJ aux variations du taux d'intérêt est liée principalement à ses placements futurs. La société 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 31.12.2019, 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.

NOTE 8

Résultat exceptionnel

Exercice clos le 31.12.2019

En millions d'euros

	Charges	Produits
Opérations de gestion	32,5	1,5
Opérations de capital	6,6	0,2
Dotations et reprises de provisions et amortissements		
◆ dépréciation d'actifs	6,8	
◆ provisions pour risques et charges (cf. 6)	1,5	1,3
◆ provisions réglementées (cf. 10.4)	32,9	31,9
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 45,4	

En 2019, les charges exceptionnelles sont principalement relatives à l'opération sur le capital de FDJ, 32,1 M€ dont 7,8 M€ relatifs à l'offre réservée aux salariés, à la dépréciation de mobiliers en points de vente et logiciels d'exploitation (7 M€, consécutive à l'abandon du projet pour lequel ils avaient initialement été développés) et enfin à des charges afférentes aux opérations de M&A (5 M€).

Dans le cadre de loi PACTE et de la cession d'une partie de la participation de l'État dans le capital de FDJ, une partie des actions a été réservée aux salariés et anciens salariés de FDJ SA et de certaines de ses filiales, en France et au Royaume Uni à des conditions préférentielles d'acquisition portant sur un nombre d'actions existantes représentant 3,3% du nombre total d'actions mises sur le marché lors de l'ouverture du capital de la société.

Cette offre réservée aux salariés, mise en œuvre au sein d'un Plan d'Épargne Groupe (« PEG »), permet d'acquérir des actions FDJ par l'intermédiaire du fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) selon différentes formules proposées dans lesquelles, l'investissement sera, sauf cas de déblocage anticipé, indisponible pendant 5 ans.

Les avantages accordés étant immédiatement acquis, la charge a été totalement reconnue sur l'exercice 2019.

L'ensemble de ces coûts a été comptabilisé en résultat exceptionnel, pour un montant de 7,8 M€.

En 2018, les autres produits opérationnels incluaient principalement la cession du site de Moussy-le-Vieux qui a généré une plus-value nette de 9 M€. Les autres charges opérationnelles sont liées aux coûts induits par le changement de siège social et la transformation commerciale.

NOTE 9

Impôt sur les bénéfices

9.1. Convention d'intégration fiscale

La Française des Jeux forme avec certaines filiales (FDJ Développement, FDJ Gaming Solutions, La Française d'Images, FDP et La Française de Motivation) détenues directement à plus de 95 % un groupe d'intégration fiscale tel que défini par les articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

La situation fiscale des filiales concernées n'est pas modifiée par la convention ; elle est identique à celle qui résulterait d'une

imposition séparée. L'économie d'impôt résultant de la différence entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés intégrées et l'impôt calculé sur le résultat de l'ensemble intégré est enregistré au niveau de La Française des Jeux. La société est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées.

9.2 Ventilation de la charge d'impôt

Exercice clos le 31.12.2019

En millions d'euros

	Résultat courant	Résultat exceptionnel, participation et intéressement
Résultat comptable avant impôt	275,6	- 64,2
Résultat fiscal	286,9	- 63,2
Impôt FDJ	96,1	- 23,1
Résultat net avant intégration fiscale	179,5	- 41,1
Effet de l'intégration fiscale		0,3
RÉSULTAT NET		138,1

9.3 Situation fiscale latente

En millions d'euros

	31.12.2019	31.12.2018
Accroissement des bases de la dette future d'impôt	169,9	145,2
Provisions réglementées	140,9	139,8
Autres éléments	29,0	5,4
Allègement des bases de la dette future d'impôt	74,9	61,7
Avantages au personnel	30,3	27,9
Participation des salariés	11,5	11,8
Autres éléments	25,6	19,8
Réduction d'impôt	7,4	2,2

NOTE 10

Capitaux propres

10.1 Capital social

Le capital social de FDJ au 31.12.2019 s'élève à 76 400 000 €, composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 € chacune. Au 31.12.2019, il était détenu à hauteur de 21,9 % par l'État, de 14,8 % par les associations d'anciens combattants (dont Union des Blessés de la Face et de la Tête 9,8 %) et de 4,4 % par les salariés et anciens salariés du Groupe. Le solde, de 58,9 % est détenu par les autres actionnaires historiques de la société, et les actionnaires individuels et institutionnels entrés dans le capital à l'occasion de l'introduction en Bourse de FDJ, et détenant chacun, à la connaissance de la société, moins de 5 % du capital social.

Au 31.12.2018, il s'élevait à 76 400 000 € et était composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382 €, détenues à hauteur de 72 % par l'État, 9,2 % par l'Union des Blessés de la Face et de la Tête, 5 % par les salariés et 13,8 % par des actionnaires détenant chacun moins de 5 % du capital.

En millions d'euros

Capitaux propres au 31 décembre 2018	609,9
<i>Avant affectation du résultat 2018</i>	
Résultat affecté au dividende	- 122,0
Résultat de l'exercice 2019	138,1
Report à nouveau	-
Variation des subventions d'investissement	-
Variation des provisions réglementées (amortissements dérogatoires)	1,1
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	627,1
<i>Avant affectation du résultat 2019</i>	

10.3 Réserves

L'activité de FDJ dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Les statuts de FDJ (article 29.A) ont institué une réserve statutaire pour faire face aux risques rares et extrêmes (risques de pointe à répétition, fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période). Cette réserve statutaire peut être utilisée dans l'hypothèse « rare et extrême » où les fonds de contrepartie et le fonds permanent (cf. note 3.3) ne suffiraient pas à couvrir les risques du jeu.

10.4 Provisions réglementées

Les provisions réglementées, constituées des amortissements dérogatoires, sont relativement stables, du fait des investissements toujours importants en 2019.

En millions d'euros

	31.12.2018	Dotations	Reprises	31.12.2019
Amortissements dérogatoires	139,8	32,9	31,9	140,8
Total provisions réglementées	139,8	32,9	31,9	140,8

Le Conseil d'administration a constaté, le 15 décembre 2016, que la société Soficom, n'étant désormais plus détenue par des courtiers-mandataires de FDJ, a perdu les conditions de capacité pour être actionnaire de FDJ. Il a en conséquence été décidé, conformément aux stipulations des statuts de FDJ, de faire racheter les actions détenues par Soficom par FDJ, laquelle s'est acquittée du paiement (note 7.2).

10.2 Distribution de dividendes

Les dividendes relatifs à l'exercice 2019, soumis au vote de l'assemblée générale 2020 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, sont de 122 M€, soit 0,64 € pour chacune des 191 000 000 actions.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2018, approuvés par l'assemblée générale du 5 juin 2019, étaient de 122 M€, soit 610 € par action sur la base de 200 000 actions et de 0,64 € sur la base de 191 000 000 actions.

Les risques couverts sont :

- ◆ les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises, soit 47 M€ à fin 2019, sur la base des comptes 2018 (45 M€ à fin 2018, sur la base des comptes 2017) ;
- ◆ 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 2019 et 2018, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 87 M€ au 31.12.2019 (85 M€ au 31.12.2018).

NOTE 11**Procédures contentieuses et judiciaires en cours**

Des adhérents de l'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux (UNDJ) ont assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant au contrat de courtier mandataire signé en 2003. Cette procédure fait actuellement l'objet d'un sursis à statuer.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. Le 3 octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016

auprès de la Cour d'appel de Paris. Par arrêt du 27 mars 2019, la Cour d'appel de Paris a confirmé le jugement en toutes ses dispositions. Les courtiers-mandataires ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt en juin 2019. Cette affaire est actuellement en cours devant la Cour de cassation.

FDJ a assigné le 23 mai 2017 Soficoma, société civile, pour voir constater la perte de sa qualité d'actionnaire de FDJ. Par jugement du 23 mai 2019, le Tribunal de commerce de Marseille a fait droit à la demande de FDJ. Soficoma a interjeté appel de ce jugement le 20 juin 2019 devant la Cour d'appel d'Aix en Provence. Cette affaire est actuellement en cours devant la Cour d'appel.

NOTE 12**Autres informations****12.1 Rémunérations des dirigeants**

En 2019, les dirigeants (mandataires sociaux) ont perçu au total 0,6 M€. Il ne s'agit que d'avantages à court terme.

12.2 Dispositions particulières en cas de disparition du droit d'organiser et d'exploiter des jeux de loterie et de paris sportifs

La convention conclue entre l'État et FDJ, en date du 17 octobre 2019, prévoit qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations.

12.3 Transactions avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées ont été conclues aux conditions normales de marché.

NOTE 13**Proposition d'affectation du résultat**

En millions d'euros

31.12.2019

Résultat de l'exercice	138,1
Affectation à la réserve statutaire	4,2
Proposition de dividendes	122,2
Affectation à la réserve facultative	11,9

Le dividende proposé s'élève à 122,2 M€, soit 0,64 € par action.

NOTE 14**Détail des charges à payer et des produits à recevoir**

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018
Actif – États produits à recevoir	-	0,1
Produits à recevoir	-	0,1
TOTAL ACTIF	0,0	0,1
Passif – Personnel charges à payer	15,7	12,2
Compte épargne Temps	2,7	2,4
Part Variable	5,5	4,2
Provision Intéressement	7,5	5,7
Passif – Organismes sociaux charges à payer	13,8	13,0
Charges à payer	13,8	13,0
Passif – États charges à payer	0,8	1,9
Autres Charges à payer – RH	0,4	0,3
Autres Charges à payer – Gestion	0,5	1,6
Passif – Divers charges à payer	445,7	493,3
Divers charges à payer	0,1	0,2
Fonds permanent	0,9	79,1
Fonds de contrepartie	-	29,6
Fonds de réserve	110,1	100,0
Fonds Booster	74,8	35,3
Fonds Super Cagnotte	46,4	32,7
Fonds Rollover Fund	10,3	24,6
Report Gain	18,1	21,3
Gains à payer	152,1	118,3
Gains à répartir	-	23,4
Autres Gains à payer	1,3	1,4
Disponibilités Joueurs	23,8	19,2
Disponibilités Joueurs Bloqués	8,0	8,4
TOTAL PASSIF	476,1	520,4

NOTE 15**Événements postérieurs à la clôture**

N/A

NOTE 16

Engagements hors bilan

16.1 Engagements donnés

La Française des Jeux forme un groupe d'intégration fiscale avec les entités suivantes détenues à plus de 95 % : FDP, FDJ Développement, FDJ Gaming Solutions, La Française d'Images et La Française de Motivation. La convention d'intégration fiscale prévoit une indemnisation en cas de sortie du groupe fiscal ou

de surcoûts fiscaux du fait de son appartenance à ce groupe. Aucune provision n'est constituée à ce titre.

Au 31 décembre 2019, les stocks respectifs de déficits fiscaux des filiales s'élèvent à 1,8 M€ pour La Française d'Images et 3,9 M€ pour FDJ Gaming Solutions.

Les autres engagements donnés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Hypothèque sur bien acquis	104,6	113,8
Engagements de bonne fin*	85,4	79,1
Parrainage de l'équipe cycliste	7,5	14,3
PARIS 2024 Partenariat	28,6	-
Fonds d'investissement	47,7	20,0
Contrats de location simple	16,8	20,1
Fondation d'entreprise FDJ	8,2	11,7
Cautions et garanties à première demande	1,6	2,5
Cautions contrat OLG (FGS)	10,3	-
Compte séquestre	1,1	1,1
Contrats d'image des coureurs	0,5	1,0
Autres engagements donnés	312,3	263,5

* dont contrats imprimeurs : 49 M€

Les engagements de bonne fin donnés correspondent aux engagements irrévocables d'achats pris par le Groupe envers ses fournisseurs.

Une promesse d'affectation hypothécaire a été signée, au titre de l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe. Le solde du montant dû est de 104,6 M€ (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les fonds d'investissement sont principalement des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-up sur

des activités proches du cœur de métier de FDJ. Parmi ces fonds, Partech et Raise, mais aussi CVC V13 (en partenariat avec Séréna), Level-up (spécialisée dans le eSport) et Trust eSport.

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, 8 M€ sur 2017 et 3 M€ pour 2019.

16.2 Engagements reçus

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	127,7	57,4
Assurance couverture du risque de contrepartie	150,0	-
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	319,4	247,0
Engagements reçus	597,1	304,4

Engagement lié au fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)

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 détenaient 5 % du capital de la société, LCL avait accordé au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 8,8 M€. FDJ avait donné à LCL une contre-garantie du même montant, et le FCPE avait signé avec FDJ une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions, sans obligation d'achat pour FDJ. Ces engagements avaient été renouvelés pour une durée de 2 ans le 1^{er} juin 2016 et le 1^{er} juin 2018.

Suite à l'admission des actions FDJ sur le marché réglementé français depuis le 22 novembre 2019, la garantie a été dénoncée.

Les engagements reçus de garantie de restitution des mises et paiement des lots sont relatifs aux garanties financières fournies

par les détaillants exerçant nouvellement une activité avec FDJ. En effet, il est demandé à tout nouveau détaillant agréé de fournir une caution financière destinée à couvrir le risque d'impayés. Leur progression entre 2018 et 2019 s'explique par la transformation commerciale et plus précisément au passage en distribution directe. Dans ce mode de distribution, les cautions fournies par les détaillants sont au bénéfice de FDJ qui est en charge du recouvrement des créances. Auparavant, les bénéficiaires de ces cautions, et responsables du recouvrement, étaient les intermédiaires du réseau de distribution.

L'engagement de 150 M€ est relatif à la couverture d'assurance pour couvrir le risque de contrepartie, sur les activités de loterie, à partir du 1^{er} janvier 2020 suite à la réforme du cadre fiscal et réglementaire de FDJ applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 qui a notamment mis fin au système des fonds de contrepartie (cf. note 1.3.1.).

16.3 Engagements réciproques

Couverture de change

En millions d'euros

	2019	2018
Achats à terme de dollars à échéance maximale le 8 septembre 2020 pour un montant global de :	35,1	30,9
Achats à terme de livres sterling à échéance maximale le 7 février 2020 pour un montant global de :	8,4	7,7

Fin 2018, suite à la cession de 50 % de SGE à Groupama, FDJ et Groupama ont signé des promesses croisées d'achat et de vente des titres SGE restants.

A4

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société La Française des Jeux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2 « Contexte réglementaire » et 1.3.1 « Introduction en bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris » de l'annexe des comptes annuels qui exposent le caractère particulier du cadre juridique de la société et ses évolutions.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit Net des Jeux (voir note 3.1 des états financiers)

Risque identifié

La principale activité de la Française des Jeux (« FDJ ») consiste à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Elle se caractérise par une forte volumétrie des transactions traitées, d'un faible montant individuel. La rémunération de FDJ (le Produit Net des Jeux – « PNJ ») est assise sur les mises des joueurs, réalisées dans les points de vente et sur Internet, diminués de la part revenant aux gagnants, ainsi que des prélèvements publics de taux variables selon les jeux et des dotations structurelles aux fonds de contrepartie calculés sur la base des mises. Pour l'exercice 2019, le chiffre d'affaires de la société s'élève à 1,9 milliards d'euros provenant essentiellement du PNJ.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation, selon les modalités exposées dans la note 3.1 de l'annexe des comptes annuels, et la détermination du PNJ sont fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, propres à FDJ, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et sur internet jusqu'à la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes. Le processus de comptabilisation du revenu repose aussi sur de nombreux applicatifs de calcul et sur les contrôles mis en place par la direction pour recenser, valoriser et comptabiliser les opérations.

La forte volumétrie des transactions traitées, l'importance des traitements automatisés dans la détermination et la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes ainsi que de la fiabilité du contrôle interne organisé par la direction dans un environnement réglementé nous ont conduits à considérer les systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit Net des Jeux (PNJ) comme un point clé de l'audit.

Notre approche d'audit

Avec l'assistance de nos spécialistes en systèmes d'information, nous avons procédé à l'évaluation de la conception et de l'efficacité du contrôle interne, en particulier relatif aux systèmes informatiques et aux traitements automatisés sous-tendant la comptabilisation du PNJ. Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◆ prendre connaissance de l'environnement de contrôle et identifier les contrôles mis en place par la direction et les applications utilisées dans le cadre de la reconnaissance des composantes du PNJ, que nous avons jugé clés pour notre audit ;
- ◆ tester les contrôles généraux informatiques de chacun de ces systèmes, incluant notamment la gestion des accès, la gouvernance des changements et les contrôles automatisés ;
- ◆ évaluer l'efficacité des interfaces en lien avec les transactions et qui sont pertinentes pour la comptabilisation des flux allant des mises au PNJ ;
- ◆ réaliser des examens analytiques de validation sur la répartition des différentes composantes du PNJ.

Evaluation des titres de participation (voir note 7 des états financiers)

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les titres de participation figurent au bilan pour un montant net de 81,1 millions €. Ils sont comptabilisés au coût historique d'acquisition hors frais d'acquisition, comptabilisés en charge de l'exercice. Ils sont évalués sur la base de leur valeur d'utilité représentant ce que la société accepterait de décaisser pour les obtenir si elle avait à les acquérir et une dépréciation est comptabilisée si cette valeur d'utilité est inférieure au coût d'acquisition.

Comme indiqué à la note 7 de l'annexe, la valeur d'utilité est estimée par la Direction en fonction de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée, déterminée sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie estimés ou de la quote-part de capitaux propres détenue ou d'une analyse effectuée par des experts externes avec une approche multicritères de valorisation des fonds propres corrigée de la dette nette de la société.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées.

Dans ce cadre et du fait du degré de jugement inhérent à certains éléments, notamment la probabilité de réalisation des prévisions retenues par la Direction, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de l'audit.

Notre approche d'audit

Nous avons examiné les hypothèses retenues par la direction pour évaluer les titres de participation notamment en :

- ◆ évaluant la pertinence de la méthodologie utilisée pour déterminer la valeur d'utilité des titres ;
- ◆ effectuant des analyses de sensibilité des hypothèses clés ;
- ◆ appréciant les projections de flux de trésorerie, notamment les taux de croissance de chiffre d'affaires et de taux de marge opérationnelle, eu égard à notre connaissance des secteurs d'activité testés, du contexte stratégique, économique et financier dans lequel les filiales opèrent, et en les rapprochant des performances passées et des données de marché, lorsque celles-ci sont disponibles.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Française des Jeux par votre assemblée générale du 25 mai 2016 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 3 juin 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la dix-septième année, dont, pour chacun des cabinets, une année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

Jean-François Viat

Nadège Pineau

A5

Déclaration consolidée de performance extra-financière

5.1	Introduction	341
5.2	Jeu Responsable	348
5.3	Intégrité	353
5.4	Ressources humaines	359
5.5	Solidarité	365
5.6	Territoires	368
5.7	Environnement	371
5.8	Indicateurs de suivi complémentaires	375

5.1 Introduction

5.1.1 Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

La Française des Jeux (FDJ) est l'héritière de la Loterie nationale qui a vu le jour en 1933 pour venir en aide aux victimes de la Première Guerre Mondiale. Depuis sa création, la responsabilité sociétale est inscrite au cœur de son modèle d'entreprise.

Le modèle de jeu de FDJ est extensif, récréatif et responsable :

- ◆ extensif car il s'adresse à un large bassin de joueurs ;
- ◆ récréatif car il s'appuie sur une offre de jeux diversifiée au service d'une pratique modérée ;
- ◆ responsable, grâce à la politique volontariste de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs menée par le groupe FDJ.

Il bénéficie également à la collectivité avec près de 90 % des mises collectées qui sont redistribuées aux joueurs et au budget de l'État. Par ailleurs, le Groupe rémunère ses détaillants à hauteur de 5,2 % des mises.

Au nom de la protection de l'ordre public et de l'ordre social, FDJ a pour mission, en vertu de la loi et en contrepartie notamment des droits exclusifs qui lui sont octroyés, de canaliser dans un circuit contrôlé la demande de jeu du grand public de prévenir ainsi les risques et les effets potentiellement négatifs de l'activité de jeu d'argent et de hasard.

Dans le prolongement de ces missions d'intérêt public, le groupe FDJ a développé depuis 2005 une politique de « Jeu Responsable » (JR) qui constitue le socle de sa responsabilité sociétale. Il entend être un acteur de référence dans la promotion d'un modèle de Jeu Responsable au service d'une performance durable et bénéficiant à l'ensemble de ses parties prenantes.

À la suite à la publication de la loi Pacte n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, FDJ travaille à la formulation de sa raison d'être, une réflexion qui lui est naturelle du fait de son histoire, de son modèle et de ses engagements. Cette démarche s'appuie sur un large processus

de coconstruction avec ses parties prenantes, en particulier ses collaborateurs mais aussi les membres de son Laboratoire Sociétal⁽¹⁾, ainsi que des experts externes. Ce travail devrait aboutir au premier semestre 2020.

5.1.2 Gouvernance RSE

Élaborée en application la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations, la politique RSE du groupe FDJ est pleinement intégrée à sa gouvernance et à sa stratégie. Elle s'insère comme un des piliers de son Système de management intégré (SMI) de sorte d'acculturer les collaborateurs aux enjeux RSE et de faciliter le déploiement effectif des actions RSE, au sein de toutes les entités du Groupe.

La RSE s'inscrit au cœur des orientations stratégiques du Groupe à horizon 2025 grâce en particulier, à son ambition de renforcer ses actions en matière de Jeu Responsable en vue de consolider sa position de référence dans le secteur des jeux d'argent et de hasard en France et en Europe. L'inclusion de critères RSE, liés notamment à la démarche JR, parmi les éléments déterminants la rémunération variable des mandataires sociaux de l'entreprise en est une autre illustration.

Sur le plan opérationnel, FDJ définit chaque année des actions RSE prioritaires qui sont validées et suivies par le Comité de Direction Groupe au sein duquel siège la directrice de la communication et de la RSE et le Directeur RSE du Groupe, puis soumises au Comité RSE et Jeu Responsable⁽²⁾. Celui-ci a pour mission d'examiner la politique RSE de l'entreprise dans son ensemble et en particulier les actions en matière de JR, leur articulation avec la stratégie de l'entreprise, et de rendre compte de ses travaux au Conseil d'administration.

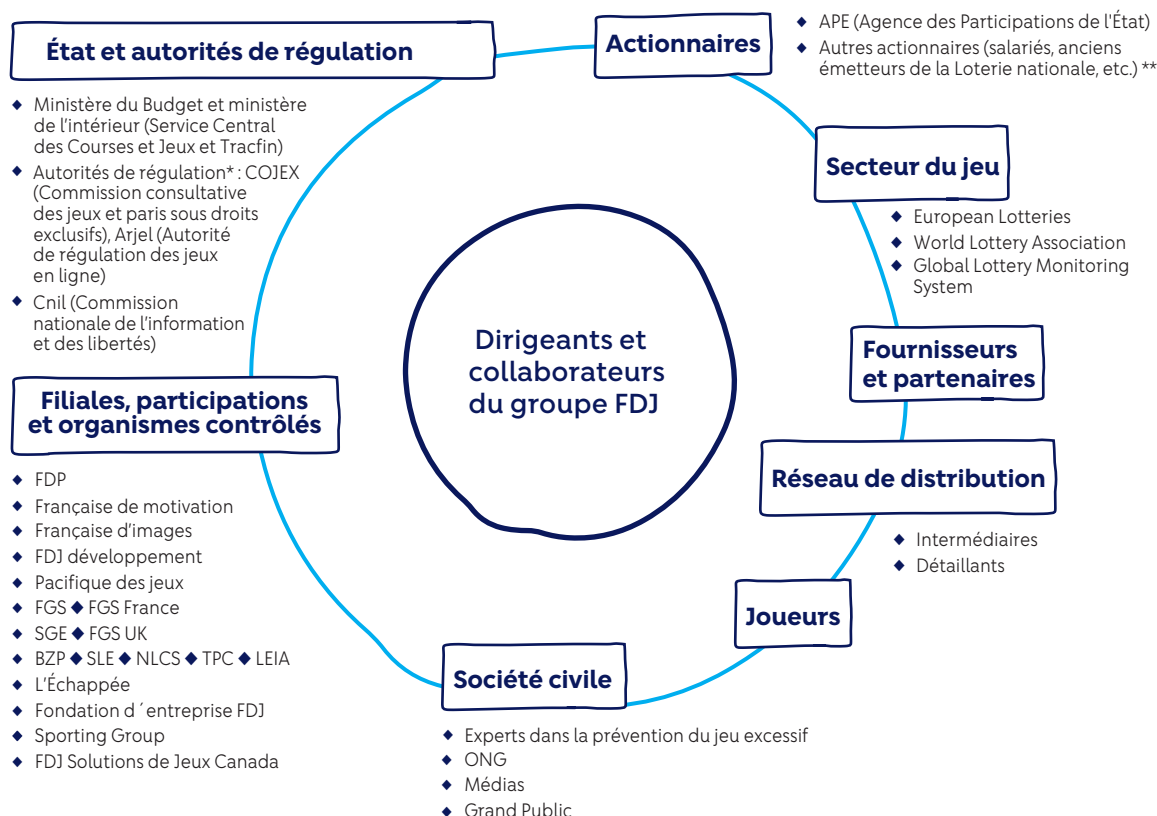
La direction RSE est chargée de piloter la définition et la mise en œuvre des actions RSE dans l'ensemble du Groupe en garantissant leur cohérence, en évaluant les résultats et en animant le dialogue avec les parties prenantes.

(1) Instance de dialogue entre FDJ et ses parties prenantes notamment des Organisations de la Société Civile (OSC) sur des problématiques liées à sa politique Jeu Responsable.

(2) Comité spécialisé du Conseil d'administration appelé auparavant Comité Développement Durable.

5.1.3 Parties prenantes

La politique RSE du groupe FDJ est construite et animée en lien avec ses parties prenantes internes (Conseil d'administration, collaborateurs, etc.) et externes (joueurs, détaillants, régulateurs, fournisseurs, société civile, etc.). Un dialogue nourri et approfondi permet d'intégrer leur expertise et leur expérience et d'enrichir les actions menées.



* L'ordonnance n°2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard crée une autorité de régulation unique, compétente à compter de 2020 à l'égard de tous les segments du marché des jeux d'argent, y compris les jeux et paris sous droits exclusifs exploités par FDJ, à l'exception des casinos. L'Autorité nationale des jeux (ANJ), qui bénéficiera du statut d'Autorité administrative indépendante et d'un champ de compétence élargi, se substituera à l'actuelle Autorité de régulation des jeux en ligne (Arjel).

** Dans le cadre de l'admission des actions de la société FDJ aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, de nouveaux actionnaires ont fait leur entrée dans le capital.

5.1.4 Architecture de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) et liens avec les Objectifs du développement durable (ODD)

La présente déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour son application. Elle est structurée autour du modèle d'affaires, de l'analyse des risques RSE de l'entreprise et des politiques, plans d'actions et indicateurs de performance associés.

Les dix-sept Objectifs de développement durable (ODD), définis par les Nations Unies, constituent un cadre de référence international en matière de RSE, complémentaire à la norme ISO 26000. Les cibles définies à l'horizon 2030 répondent à trois objectifs généraux : éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous.

En s'appuyant sur les recommandations du SDG Compass⁽¹⁾, FDJ a identifié les principaux ODD auxquels le Groupe contribue via ses actions RSE au regard des cent soixante-neuf cibles déclinant les ODD, et de la feuille de route définie par la France dans l'Agenda 2030 :

	<p>Objectif 8 : Travail décent et croissance durable Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous</p> <p>Cible 8.3 : Promouvoir des politiques axées sur le développement qui [...] stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises, et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.</p> <p>Cible 8.5 : D'ici à 2030, parvenir au plein-emploi productif, et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.</p>
	<p>Objectif 10 : Réduction des inégalités Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre</p> <p>Cible 10.3 : Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.</p> <p>Cible 10.4 : Adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaires, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité.</p>
	<p>Objectif 11 : Villes et communautés durables Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.</p> <p>Cible 11.4 : Renforcer les efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel et naturel mondial.</p> <p>Cible 11.7.a : Favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, péri urbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale.</p>
	<p>Objectif 12 : Consommation et production responsables Établir des modes de consommation et de production durables.</p> <p>Cible 12.8 : D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature.</p>
	<p>Objectif 13 : Lutte contre les changements climatiques Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.</p> <p>Cible 13.2 : Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationale.</p>
	<p>Objectif 15 : Vie terrestre Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.</p> <p>Cible 15.2 : D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.</p>
	<p>Objectif 16 : Paix, justice et institutions efficaces Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.</p> <p>Cible 16.5 : Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.</p> <p>Cible 16.6 : Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux.</p>

La contribution du groupe FDJ à ces sept ODD est soulignée dans chacun des chapitres ci-après reprenant les principaux enjeux RSE de l'entreprise (Jeu Responsable, intégrité, ressources humaines, solidarité, territoires et environnement).

(1) SDG (Sustainable Development Goals) Compass : guide méthodologique développé par le GRI et le UN Global Compact à destination des entreprises qui désirent contribuer à l'Agenda 2030 des Nations Unies.

5.1.5 Le modèle d'affaires

Le modèle d'affaires du groupe FDJ décrit ci-dessous est présenté en suivant les recommandations de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Il comprend une présentation des principales activités, ressources et atouts du Groupe, ainsi qu'une description et une mesure de sa création de valeur pour chacune des parties prenantes.

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

ATOUPS

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)



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 mns 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 en métropole et au développement 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 en 2019



Un acteur solidaire

- FDJ partenaire historique du sport pour tous
- Engagement fort de la Fondation d'entreprise FDJ : 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 de ses sites jusqu'aux 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**
- Plus de **30 000 détaillants** formés à la prévention du jeu des mineurs et au refus de vente (2017-2019)
- Près de **1,1 M€** 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 : note de **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 plus 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 entre les femmes et les hommes FDJ SA
- Près de **6 % de collaborateurs** en situation de handicap chez 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 en 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 avec les associations sportives sur la sensibilisation au respect de l'intégrité du sport
- Création et diffusion d'un référentiel RSE (CSR guidelines) avec European Lotteries
- Engagement dans l'initiative Science-Based Targets : **-20 %** émissions CO₂ entre 2017 et 2025

5.1.6 Performance RSE : notations extra-financières

Soucieuse de mesurer les résultats de ses engagements en matière de RSE, FDJ a sollicité l'agence de notation extra-financière Vigeo Eiris qui a évalué la politique RSE du Groupe et lui a attribué la note A1+. FDJ se place ainsi parmi les 5 % des entreprises les mieux notées parmi les 4900 entreprises analysées⁽¹⁾. La note ESG⁽²⁾ de FDJ est de 66/100 soit un score nettement supérieur à la note moyenne des autres opérateurs du secteur des jeux d'argent évaluée par Vigeo-Eiris qui est de 37/100.

FDJ est, à ce jour, la première entreprise du secteur des jeux d'argent en France à avoir soumis ses engagements et son système de gouvernance RSE à une notation indépendante. Cette note évalue la capacité de l'entreprise à rendre compte de ses impacts sociaux et environnementaux, de son système de gestion des risques et du déploiement de sa démarche RSE.

Cette notation de Vigeo-Eiris révèle des niveaux d'assurance élevés qui situent FDJ en position de leader sur la maîtrise des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, au sein du secteur des opérateurs de jeux d'argent en Europe et, plus largement, du secteur européen de l'hôtellerie et des loisirs. Cette notation sera renouvelée annuellement à partir de 2020.

En outre, pour la deuxième année consécutive FDJ s'est soumise, dans une démarche d'exemplarité envers ses fournisseurs, au système de notation RSE de l'organisme Ecovadis qui associe acheteurs et fournisseurs pour accélérer le développement de relations durables et équilibrées. FDJ a obtenu la note de 70/100 (68/100 en 2018) la plaçant parmi les 5 % des entreprises mondiales les plus responsables.

En complément de ces évaluations globales de ses actions RSE, FDJ a également obtenu des certifications et labels spécifiques et sectoriels – certification Jeu Responsable de The European Lotteries avec un niveau de conformité maximal et les labels Diversité et Égalité Professionnelle de AFNOR (Association française de normalisation) – décrits dans les chapitres suivants Jeu Responsable et Ressources Humaines.

5.1.7 Analyse des risques RSE

En application de la nouvelle réglementation définissant le contenu de la DPEF, FDJ a défini son univers de risques RSE (social, sociétal, environnemental, lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, et droits de l'homme), en s'appuyant notamment sur l'analyse de matérialité RSE réalisée en 2017⁽³⁾, les enjeux extrafinanciers propres à son secteur d'activité, la cartographie annuelle des risques du Groupe ainsi que les thématiques présentées au chapitre II de l'article 2 du décret d'application et au chapitre III de l'article 1 de l'ordonnance. L'évaluation des dix-sept principaux risques RSE susceptibles d'affecter FDJ a été conduite selon une méthodologie d'identification et de hiérarchisation impliquant les parties prenantes internes représentatives des différents métiers de l'entreprise. Cette méthodologie s'est appuyée sur des échelles d'évaluation des risques (similaires à celles utilisées dans le cadre de la cartographie des risques Groupe) et sur trois critères principaux : l'impact (en termes stratégique, financier, réputationnel et juridique), la plausibilité et la maîtrise.

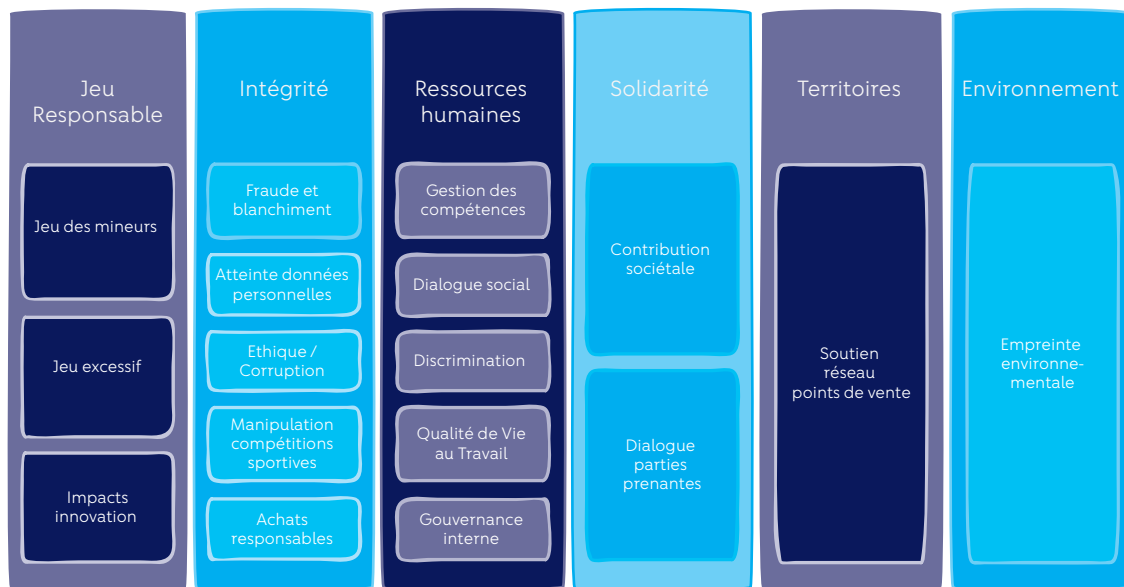
Ces risques RSE ont été définis et validés fin 2018 autour de six grandes thématiques : le Jeu Responsable, l'intégrité, les ressources humaines, la solidarité, les territoires et l'environnement. Cette démarche d'analyse des risques RSE fait l'objet d'une mise à jour régulière, en fonction de l'évolution du contexte externe et interne du Groupe autour des enjeux RSE. En 2019, FDJ a mené des travaux approfondis sur la maîtrise et la couverture des risques RSE identifiés et détaillés dans les pages suivantes de la DPEF. L'opportunité de reconduire des travaux approfondis d'actualisation de la cartographie des risques RSE et de leur articulation avec les politiques mises en œuvre sera examinée et documentée en 2020. De même, suite au déploiement de la stratégie 2020-2025, certains objectifs mesurables pourront alors être précisés dans la prochaine DPEF.

(1) Note de Vigeo-Eiris : « Nous avons évalué La Française des Jeux à sa demande en conformité avec notre méthodologie de notation non sollicitée. Comme La Française des Jeux ne fait pas partie de notre univers d'émetteurs cotés, cette évaluation n'aboutit pas à un classement par rapport aux autres sociétés cotées. Par conséquent, toutes les comparaisons sectorielles mentionnées ici ne servent qu'à un objectif indicatif et ne devraient pas être invoquées à des fins de déclaration juridique ou d'évaluation juridique ».

(2) Critères économiques, sociaux et de gouvernance.

(3) L'étude de matérialité a permis, via un questionnaire en ligne de classer les enjeux RSE principaux liés à l'activité de FDJ par ordre d'importance pour les parties prenantes. En 2017, près de 5 050 personnes ont été consultées et 1 054 personnes ont répondu (soit un taux de réponse de 21 %) vs 4 500 personnes consultées en 2015 pour un taux de réponse de 11 % (481 personnes). Cette forte participation (supérieure à une moyenne évaluée à 10 % pour les autres entreprises) indique une réelle implication de parties prenantes de FDJ et un dialogue bien ancré.

Les 17 principaux risques RSE sont répartis au sein de six grandes thématiques et sont présentés dans le schéma ci-dessous.



Les six chapitres suivants détaillent les six thématiques de la stratégie RSE du groupe FDJ et les risques associés. Chacun d'entre eux présente :

- ◆ un bilan des initiatives menées pour limiter l'impact du risque considéré ;
- ◆ un plan d'actions associé pour l'année à venir ;
- ◆ un ou des indicateurs de mesure de performance ⁽¹⁾, le cas échéant.

Les risques suivants ne sont pas pertinents au regard de l'activité de FDJ : la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, les engagements pour favoriser une alimentation responsable, équitable et durable et le respect du bien-être animal. Ces thématiques ne sont donc pas abordées dans la déclaration de performance extra-financière.

(1) Le protocole de reporting RSE est disponible sur le site du groupe FDJ (www.groupefdj.com). Pour information, un tableau d'indicateurs complémentaires à ceux présentés dans la DPEF est à retrouver en V. Annexe : indicateurs de suivi complémentaires.

5.2 Jeu Responsable

FDJ intervient dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur réglementé au regard des risques spécifiques qu'il comporte, notamment en termes de préservation de l'ordre public et social, grâce à la prévention des comportements de jeu excessif et du jeu des mineurs (3.6.3 Politique de gestion du Jeu Responsable).


Depuis 2012 et pour la troisième fois consécutive en 2018, FDJ s'est vue attribuer par l'AFNOR (Agence française de normalisation) la note de 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le Jeu Responsable prévue par l'Association européenne des loteries (The European Lotteries association)⁽¹⁾. Ce niveau maximal de certification conforte FDJ comme l'acteur français de référence en matière de Jeu Responsable dans le domaine des jeux d'argent et de hasard et comme l'un des leaders européens dans le secteur des loteries.

Conformément aux dispositions réglementaires applicables à ses activités de jeux de loterie et de paris sportifs sous droits

exclusifs, FDJ est tenue de soumettre chaque année, pour approbation, au Ministre chargé du Budget et après avis de la commission consultative des jeux et paris sous droits exclusifs (COJEX) commission consultative composée de représentants des autorités publiques et d'experts en addictologie, son « plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs et de favoriser une pratique raisonnable du jeu »⁽²⁾.

Le plan d'actions Jeu Responsable de FDJ s'inscrit dans une dynamique d'amélioration et de renforcement continus des dispositifs mis en œuvre et tient compte des préoccupations exprimées par ses parties prenantes. L'ensemble de ces initiatives, qu'elles soient menées directement par FDJ ou via des partenariats, s'inscrit dans un cadre éthique fondé sur la reconnaissance, d'une part, de la responsabilité de FDJ concernant la réduction des impacts négatifs potentiels liés à son activité, et d'autre part, des limites de son rôle en matière de prévention, en tant qu'opérateur, par rapport à celui des acteurs de santé publique.

Les actions menées par l'entreprise en matière de Jeu Responsable contribuent à l'ODD 12, relatif à la consommation et production responsables et s'articulent autour d'une part, de la lutte contre le jeu des mineurs et, d'autre part, de la lutte contre le jeu excessif :

	Objectif 12 : Consommation et production responsables Établir des modes de consommation et de production durables.
	Cible 12.8 : D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature.
	Ambition : Contribuer à la promotion du Jeu Responsable et particulièrement à la lutte contre le jeu des mineurs

5.2.1 Faire obstacle au jeu des mineurs

La lutte contre le jeu des mineurs est une priorité du groupe FDJ (3.4.3 Risque lié au jeu des mineurs). Cette volonté de l'entreprise s'inscrit dans le cadre d'attentes de plus en plus importantes des parties prenantes, mais aussi d'un renforcement des exigences légales (notamment l'ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard).

Le nouveau cadre de régulation publié en 2019 inclut ainsi de nouvelles mesures en matière de prévention du jeu des mineurs, notamment :

- ◆ une disposition législative reconnaissant la possibilité pour le détaillant de demander la pièce d'identité du joueur afin de vérifier sa majorité ;
- ◆ la mise en place d'une amende pénale sanctionnant les détaillants vendant des jeux aux mineurs ;
- ◆ la possibilité ouverte aux préfets de départements de restreindre l'implantation de points de vente de jeux d'argent ou l'affichage de publicités relatives à des jeux d'argent à proximité des établissements accueillant des mineurs (écoles, centres de loisirs, etc.) ;

- ◆ un renforcement des restrictions relatives aux contenus des communications commerciales, de sorte que celles-ci ne ciblent pas les mineurs.

Les actions menées pour lutter contre le jeu des mineurs couvrent trois domaines :

- ◆ la formation et l'accompagnement des détaillants et de la force de vente ;
- ◆ l'information et la sensibilisation du grand public ;
- ◆ le contrôle et l'évaluation de l'application de l'interdiction de vente de jeu aux mineurs.

Formation de la force de vente et des détaillants

La prévention du jeu des mineurs est un axe central de la politique de formation mise en œuvre par FDJ auprès des détaillants et de la force de vente. L'ensemble des acteurs commerciaux sont formés et accompagnés de façon régulière et suivie, en s'appuyant sur des dispositifs pérennes ou plus ponctuels liés par exemple au calendrier des grands événements sportifs.

L'ensemble des détaillants du Groupe ont été ainsi formés individuellement entre 2017 et 2019 au refus de vente à mineurs dont plus de 10 000 détaillants en 2019.

(1) Cette certification est valable jusqu'en 2021.

(2) FDJ a acquis en mai 2019 la société Sporting Group, opérateur qui gère au Royaume-Uni une plateforme de paris sportifs comprenant une offre de fixed odds betting (paris à cotes fixes) et de spread betting (paris à fourchettes). La filiale Sporting Group est titulaire d'une licence obtenue auprès de la « UK Gambling Commission » et de la « Financial Conduct Authority » et est soumise à ce titre au cadre de régulation prévu par l'UKGC s'agissant du Jeu Responsable.

Information préventive à destination du grand public

Depuis de nombreuses années, FDJ a fait de la sensibilisation du public à l'interdiction du jeu des mineurs un volet important de son action. Celle-ci se déploie sur plusieurs canaux (TV, digital et événements) de diffusion afin de maximiser la portée des messages diffusés.

L'élaboration des différentes actions d'information préventive s'inscrit dans le cadre d'un dialogue régulier avec l'ensemble de ses parties prenantes. Les échanges avec les experts en addictologie et les organisations sont organisés au sein du Laboratoire Sociétal (Dialoguer avec les parties prenantes).

En 2019, FDJ a poursuivi le développement de ses actions de communication dans les médias grand public avec :

- ◆ l'intégration, à la fin des campagnes de jeux de grattage télévisées, de films courts de prévention sur le jeu des mineurs (Astro, Pochettes cadeaux de fin d'année) ;
- ◆ la diffusion en TV en juin 2019 à l'occasion de la Coupe du Monde de Football féminin, d'une campagne spécifique de prévention sur l'interdiction du pari sportif pour les mineurs, avec le journaliste sportif Thomas Thouroude.

En soutien de ces actions, FDJ a décidé à compter de 2019 de consacrer 10 % de son budget global d'achats d'espaces TV aux communications Jeu Responsable, en particulier sur la question de l'interdiction du jeu d'argent pour les mineurs.

Contrôle du réseau de points de vente

La vérification du respect par les détaillants de l'interdiction de vente des jeux aux mineurs s'appuie sur une équipe de douze inspecteurs contrôlant la mise en œuvre sur le terrain des obligations relatives au Jeu Responsable et, en particulier, celles portant sur la prévention du jeu des mineurs.

Pour rappel, depuis 2014 les détaillants FDJ bénéficient d'un bonus de rémunération de 0,2%. Son obtention est conditionnée à la conformité du point de vente, contrôlée par un inspecteur réseau, dans l'application de sept critères, dont trois liés à la prévention du jeu des mineurs. En cas de constatation par l'inspecteur d'une vente d'un jeu d'argent à un mineur, le détaillant contrôlé se voit automatiquement retirer son bonus de rémunération. Chaque année, une soixantaine de détaillants font ainsi l'objet d'un retrait de leur bonus pour non-respect de l'interdiction du jeu pour les mineurs, soit une sanction financière de 1 000 euros en moyenne par détaillant.

En 2019, le taux de conformité globale des points de vente dans le cadre des inspections, continue à progresser et atteint 93,1% (soit

+ 1,6 point par rapport à 2018). Ce progrès, qui couvre l'ensemble des critères de conformité contrôlés par les inspecteurs, et qui ne se limitent pas à la lutte contre le jeu des mineurs, est à la fois lié à l'engagement des détaillants et à leur accompagnement pédagogique par les acteurs du terrain (commerciaux et inspecteurs).

Face à la persistance de la pratique du jeu des mineurs et de manière à renforcer l'impact de son dispositif d'évaluation, FDJ développe également une nouvelle approche de contrôle fondée sur des visites-mystère, permettant de mettre en situation le détaillant face à des mineurs âgés de 16 et 18 ans (sélectionnés en partenariat avec la Sedap⁽¹⁾ afin de prévenir tout risque pour les mineurs participant à ces opérations), et de contrôler de manière plus systématique et objective le respect par les détaillants de l'interdiction du jeu des mineurs.

KPI : Taux de conformité globale aux critères Jeu Responsable et Sécurité

2018	2019
91,5 %	93,1 %

La conformité globale des points de vente s'établit au regard des critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires.

Perspectives

Un nouveau plan de prévention du jeu des mineurs pour la période 2020-2025 sera déployé à partir de 2020. Élaboré à l'issue d'un processus de coconstruction avec les organisations professionnelles de détaillants (Confédération des Buralistes, Culture Presse), mais aussi des parties prenantes du monde sanitaire et social (Sedap). Il inclura trois volets :

- ◆ le développement de la visibilité des dispositifs d'information préventive pour continuer à améliorer la sensibilisation du grand public, et faciliter la mise en œuvre de l'interdiction du jeu des mineurs par les détaillants ;
- ◆ la mise en œuvre d'une approche segmentée et différenciée des actions de formation en fonction des spécificités des points de vente (importance de l'activité, présence d'employés etc.) et de leur situation (proximité des écoles etc.) ;
- ◆ le renforcement des dispositifs de contrôle et de sanction des points de vente ne respectant pas l'interdiction de vente de jeu, qui s'appuiera désormais sur le résultat des campagnes de visite-mystère (voir ci-dessus), et permettra de déployer un dispositif de sanction progressif et cumulatif, ciblant en particulier les détaillants ne respectant pas de manière répétée l'interdiction.

(1) Société d'entraide et d'action psychologique – Centre d'addictologie de Dijon.

5.2.2 Prévenir le jeu excessif

La prévention des comportements excessifs de jeu et la détection et l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité constituent le deuxième axe majeur des actions menées par FDJ pour promouvoir un Jeu Responsable. FDJ continue à renforcer ses actions en la matière selon six axes :

- ◆ le contrôle de son offre de jeu ;
- ◆ l'accompagnement des joueurs et le suivi de leurs pratiques ;
- ◆ la formation des détaillants et de la force de vente ;
- ◆ l'information préventive sur les risques liés aux comportements excessifs de jeu ;
- ◆ la détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité ;
- ◆ l'accompagnement des grands gagnants.

Évaluation de l'offre de jeu et des actions publi-promotionnelles

L'évaluation de l'offre de jeu et des actions publi-promotionnelles s'inscrit dans le cadre d'un processus d'interactions entre les équipes marketing et Jeu Responsable de FDJ, mais aussi avec les parties prenantes. Les offres de jeux sont également contrôlées par le régulateur dans le cadre du régime d'autorisation préalable par l'État, auquel est soumis l'ensemble des jeux et paris sous droit exclusifs de FDJ.

Un Comité d'Experts réunissant différents profils d'experts – addictologie, psychiatrie, psychologie, sciences humaines – est consulté régulièrement sur l'évolution des offres de jeux, ainsi que sur de nouveaux services mis à disposition des joueurs pour les aider à contrôler et suivre leur pratique tout au long de leur expérience de jeu : matrice d'évaluation des risques potentiels des projets de jeu (Serenigame®), modérateurs de jeu, l'outil de détection des pratiques de jeu à risque. En 2019, la matrice Serenisport a fait l'objet d'une discussion avec le Comité d'Experts (Innover de manière responsable).

Outils d'accompagnement des joueurs

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

- ◆ Playscan, développé par la loterie suédoise évalue le niveau de risque associé à la pratique du jeu des joueurs et permet de définir un profil de comportement qui est communiqué (ainsi que ses évolutions) aux joueurs. Ainsi en 2019, la proportion de joueurs majoritairement évalués vert est de 91,6 %, soit à un niveau stable par rapport à la même période en 2018. Les proportions de joueurs majoritairement évalués jaune et rouge sont également quasi stables (respectivement 6,3 % et 2,1 % contre 5,8 % et 1,8 % en 2018).

Dans un souci d'optimisation continue, l'outil Playscan a évolué en vue d'améliorer l'expérience client et l'accessibilité des informations : nouveau test d'autoévaluation proposé aux joueurs : « Quel type de joueur êtes-vous ? », nouveau format de partage de conseils et de recommandations en faveur d'une pratique de jeu plus éclairée et personnalisation accrue des messages informant les joueurs de l'évolution de leur statut Playscan.

KPI : Évaluation Playscan

	2018	2019
Vert	92,4 %	91,6 %
Jaune	5,8 %	6,3 %
Rouge	1,8 %	2,1 %

Playscan analyse les pratiques de jeu en ligne pour les joueurs sur les cinq dernières semaines. Cet indicateur, calculé cette année selon la couleur majoritaire du joueur, donne la répartition des joueurs par couleur Playscan. Les données 2018 ont été retraitées en fonction de cette nouvelle méthodologie de calcul.

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

En novembre 2019, le modèle d'analyse de l'outil Playscan a fait l'objet d'une optimisation afin d'être mieux adapté à l'évolution des pratiques de jeu. Cette optimisation a impacté la répartition des joueurs en fonction de leur couleur Playscan.

◆ des modérateurs de jeu permettant aux joueurs de se fixer des limites. En complément des modérateurs de jeu imposés par la réglementation (notamment modérateur de mises obligatoire dont le montant est laissé à la libre appréciation des joueurs en lignes), FDJ a développé de manière volontariste des modérateurs plus contraignants et ciblés. Depuis 2018, un nouveau modérateur ciblé sur les joueurs dont la pratique de jeu présente le plus de risques a été mis en service. Le modérateur leur impose de se fixer une limite de mise quotidienne ne pouvant dépasser 150 euros. En 2020, ce dispositif sera étendu à l'ensemble des joueurs Playscan Rouge misant plus de 1 500 euros par semaine et le plafond de mise quotidienne sera abaissé à 140 euros par jour.

Au-delà de ces outils, le joueur peut également s'autoexclure temporairement ou définitivement.

Formation des collaborateurs, des détaillants et de la force de vente

Depuis fin 2016, FDJ forme ses collaborateurs aux enjeux de la politique Jeu Responsable sous la forme d'un COOC (Corporate Open Online Course) dont les contenus sont largement consacrés à la prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs. Son déploiement progressif s'est poursuivi en 2019. Depuis le lancement de la formation, 80 % des collaborateurs ont été formés.

En 2019, au-delà de la poursuite des dispositifs généralistes de formation, le Groupe a ciblé ses efforts de formation sur le rappel de l'interdiction du jeu à crédit. Ces actions ont pris la forme d'une sensibilisation générale à l'attention des détaillants via le magazine « Profession Jeux », adressé à l'ensemble des 30 000 détaillants FDJ, d'un dispositif de formation à destination d'une large partie de la force de vente, mais aussi d'un nouveau module expérimental, ciblé sur un secteur commercial de l'Est de la France.

Après la création du réseau de référents Jeu Responsable dans l'ensemble des agences commerciales en 2018, le Groupe a accompagné la montée en puissance de ce dispositif en formant spécifiquement ces référents en 2019. Ce dispositif permet d'améliorer la coordination entre les équipes terrain et les équipes Jeu Responsable au niveau central dans la détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité.

Information préventive à destination du grand public

En 2019, FDJ a mis en œuvre des actions préventives événementielles à l'occasion du Tour de France et à l'occasion des deux tournées estivales des *Car Podium* dans trente-six villes au cours du mois de juillet, pour sensibiliser le grand public à la prévention du jeu des mineurs et du jeu excessif. Des animations sous forme de Quiz, en interaction directe avec le public, ont été proposées, pour favoriser la compréhension de la sensibilité du jeu d'argent et de hasard.

Sur le plan média, suite à une expérimentation concluante sur le canal digital en 2018, FDJ a diffusé en 2019 une campagne publicitaire valorisant auprès du public les outils de prévention du jeu excessif mis à disposition de ses joueurs par FDJ en ligne ou en points de vente (pastille de couleur sur le niveau de risque de la pratique de jeu avec l'outil Playscan, test d'autoévaluation et limites de jeu). Cette campagne s'est appuyée sur un ton humoristique et un choix de personnages animaux pour éviter toute représentation stigmatisante des comportements à risque et de favoriser l'utilisation des outils mis en avant. L'étude menée après la campagne réalisée en 2019⁽¹⁾ montre que l'intention d'utilisation de ces outils est plus forte chez les profils de joueurs les plus à risques.

Détection et orientation des personnes en situation de vulnérabilité

Depuis plusieurs années, le Groupe développe des dispositifs destinés à identifier, puis orienter les personnes en situation de vulnérabilité. Ces actions reposent sur un système de détection et de gestion des situations à risque nécessitant la formation des collaborateurs et des détaillants.

Afin de détecter et gérer les situations atypiques et de risques potentiels, des instances collégiales composées de représentants des différents métiers impliqués (dont l'équipe interne Jeu Responsable) se réunissent pour traiter les signalements concernant les détaillants et les joueurs. Ces actions visent notamment à orienter les personnes en situation de vulnérabilité vers des structures d'accompagnement des joueurs (SOS Joueurs, etc.) ou des acteurs du monde sanitaire et social au niveau local tel que le Centre de soin, d'accompagnement et de prévention en addictologie (CSAPA). FDJ met à disposition de ses joueurs via ses sites, les coordonnées de lignes d'écoute et de structures d'accompagnement référentes sur le jeu problématique qui proposent des espaces d'information spécialisés, comme le portail internet Addict'Aide développé par le Fonds actions addiction.

Dans le cadre de la gestion de certaines situations individuelles de vulnérabilité, FDJ incite les personnes à se rapprocher de ces structures et/ou agir conjointement avec elles, pour favoriser une prise en charge adaptée. Chacune de ces lignes d'écoute partenaires de FDJ (SOS Joueurs, e-Enfance, Crésus et l'Institut du Jeu Excessif) apporte, dans son domaine respectif, des compétences spécifiques permettant aux personnes en situation de vulnérabilité de trouver l'aide et les outils adaptés.

Le nombre de situations de vulnérabilité traitées tend à augmenter du fait de la diversification des moyens de détection et au renforcement des formations à la détection des vulnérabilités, en particulier la création du réseau de référents Jeu Responsable.

(1) Étude Kantar menée du 6 au 14 mai auprès de 600 individus âgés de 18 à 60 ans.

Partenariats Jeu Responsable

La conception et la mise en œuvre de ces différentes mesures et dispositifs s'appuient sur une politique de partenariats dans le domaine de la recherche et de la prévention qui nourrit le Plan d'Action Jeu Responsable (PAJR) et contribue à renforcer les expertises et la diffusion des connaissances dans les domaines du jeu et de l'addictologie. Cette politique s'inspire des orientations du plan de mobilisation contre les addictions de la Mildeca⁽¹⁾ 2018-2022. Elle repose sur trois principaux axes :

1. les lignes d'écoute pour les joueurs en situation de vulnérabilité ;
2. la recherche en addictologie et en sciences humaines et sociales ;
3. les actions et expérimentations en prévention et en Réduction des risques et des dommages (RdRD).

Le montant des dotations versées en 2019 s'élève à près de 1,1 million d'euros contre 973 000 € en 2018.

KPI : Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable

2018	2019
973 K€	1 070 K€

FDJ soutient des acteurs de la recherche et du monde associatif qui conduisent de manière indépendante des études ou des actions de prévention ainsi que des structures susceptibles d'accompagner des joueurs en difficulté ou leur entourage. Ainsi, en 2019 :

- ◆ 30 % des dotations ont été dédiées aux lignes d'écoute ;
- ◆ 31 % aux actions de prévention et de renforcement des compétences psycho sociales portées par des grands acteurs de la solidarité et de l'éducation ;
- ◆ enfin, FDJ contribue pour les 39 % restants, et ce depuis plus d'une dizaine d'années, au financement de la recherche scientifique et de la diffusion des connaissances.

Accompagnement des grands gagnants

En 2019, 364 joueurs ont gagné plus de 500 000 € en jouant à des jeux FDJ (soit près d'un gagnant par jour). FDJ propose à ces grands gagnants un dispositif d'accompagnement à la fois individuel au moment du paiement et collectif sur une durée de cinq ans à compter du paiement par le biais d'ateliers thématiques. L'accompagnement a pour but de prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires, notamment concernant la gestion financière et émotionnelle en lien avec cette nouvelle situation. Cette démarche d'accompagnement des grands gagnants permet à FDJ de mieux connaître ses clients et leurs pratiques de jeu. Lorsque l'entreprise identifie un risque de comportement excessif de jeu chez un grand gagnant, la remise du gain est l'occasion d'une sensibilisation, notamment au regard de sa nouvelle situation financière qui peut entraîner des risques supplémentaires. Un expert FDJ du Jeu Responsable peut dans ces cas être présent lors de la remise du gain.

Plus généralement, FDJ est l'une des rares loteries au monde à proposer à ses gagnants (> 1 million d'euros) un dispositif d'accompagnement aussi vaste. Il a pour but de prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires, concernant la gestion financière et émotionnelle en lien avec cette nouvelle situation.

(1) Mission interministérielle de lutte contre la drogue et les conduites addictives.

(2) Large réseau rassemblant des professionnels de l'addictologie accompagnant les usagers dans une approche médico-psycho sociale et transdisciplinaire des addictions.

(3) Observatoire français des drogues et des toxicomanies.

5.2.3 Innover de manière responsable

La politique de Jeu Responsable de FDJ s'applique à tous les stades de l'activité. Avant, pendant et après la commercialisation d'un jeu, des dispositifs adaptés accompagnent le développement et la commercialisation de l'offre pour promouvoir une pratique récréative. Un processus spécifique garantit ainsi au niveau opérationnel la prise en compte des enjeux de prévention des comportements excessifs de jeu dans le cadre des innovations produites par l'entreprise. Une phase d'expérimentation est également prévue pour les nouvelles offres pour identifier leur impact sur le comportement des joueurs, d'identifier et envisager d'éventuelles évolutions à apporter au jeu pour favoriser des pratiques récréatives.

Au stade de la conception d'un nouveau jeu et/ou d'une innovation dans la mécanique d'un jeu existant, le niveau d'attractivité des offres de jeu fait l'objet d'une évaluation par des matrices d'analyse développées par FDJ en lien avec des experts. Trois matrices sont utilisées :

- ◆ une matrice générique permettant d'évaluer l'ensemble des jeux de hasard et d'argent commercialisés par FDJ (matrice Serenigame® universelle développée en 2012) ;
- ◆ une matrice dédiée à l'évaluation des jeux de grattage (Serenigame® grattage) mise en service en 2018 ;
- ◆ une matrice dédiée à l'évaluation de l'offre de paris sportifs (Serenisport) déployée en 2019.

KPI : Nombre de jeux ou relancements de jeux soumis à la matrice universelle Serenigame®

2018	2019
51	43

Serenigame® est un outil permettant d'évaluer le niveau d'attractivité d'un jeu (nouveau ou relancement) au stade de la conception. En fonction du résultat de l'évaluation, des évolutions pourront être apportées à la mécanique ou aux composantes du jeu. 100 % des jeux nouveaux ou relancés sont soumis à cette matrice.

Le groupe FDJ soutient également des dispositifs expérimentaux dans le cadre de sa politique de Jeu Responsable. Ainsi, depuis 2016, la Fédération Addiction⁽²⁾ pilote une expérimentation visant à limiter les comportements à risque et les dommages découlant de conduites de jeu excessif – démarche Réduction des Risques et des Dommages (RdRD) – en s'appuyant sur les centres de soin (CSAPA) porteurs d'un binôme de professionnels spécialisés dans les addictions sans substance. Ces derniers effectuent des « visites-rencontres » dans des points de vente volontaires. Cette expérimentation a pour objectifs de :

- ◆ faciliter l'action des professionnels du soin, de FDJ et de ses détaillants en direction des joueurs en situation de vulnérabilités ;
- ◆ faciliter l'orientation de ces joueurs vers des structures en capacité de leur proposer de l'aide.

Sur la base du bilan positif des expérimentations finalisé en 2019 par l'OFDT⁽³⁾ et du partage de ces résultats auprès des professionnels membres de la Fédération Addiction, l'année

2020 sera consacrée à la préparation de l'essaiage de ces nouvelles pratiques expérimentales qui s'appuiera notamment sur la rédaction d'un référentiel des pratiques à vocation opérationnelle par la Fédération Addiction et la Sedap.

Un nouvel appel à candidatures sera également lancé au deuxième trimestre 2020 auprès des binômes référents sur les jeux de hasard et d'argent présents dans les territoires, en vue d'essaimer la démarche plus largement.

Perspectives

La priorité stratégique du groupe FDJ à l'horizon 2025 est de poursuivre le renforcement de la politique de Jeu Responsable en


déployant une approche différenciée selon les gammes de jeux et personnalisée selon la pratique des joueurs. Cette approche permettra à la fois d'adapter des dispositifs de prévention en fonction des spécificités des différentes offres commercialisées par l'entreprise (loterie, paris sportifs) et des profils de risques des joueurs, s'agissant en particulier des joueurs en ligne dont les pratiques de jeu sont plus facilement disponibles, afin d'améliorer la détection et l'orientation des joueurs en situation de vulnérabilité.

La publication à venir en 2020 de la nouvelle étude de prévalence sur les comportements d'addiction au jeu par l'Observatoire des Jeux constituera également un jalon important pour nourrir les actions de FDJ en matière de Jeu Responsable.

5.3 Intégrité

FDJ est pleinement engagée dans la réduction des risques liés à l'intégrité de son activité, de manière à être exemplaire et de renforcer la confiance dans son modèle de jeu. Pour ce faire, elle déploie et assure le respect de règles partagées avec ses parties prenantes.

La gestion des risques liés à l'intégrité participe à l'ODD 16 et aux cibles 16.5 et 16.6 selon le tableau ci-dessous :

	<p>Objectif 16 : Paix, justice et institutions efficaces</p> <p>Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.</p>
	<p>Cible 16.5 : Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.</p> <p>Cible 16.6 : Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux.</p>
	<p>Ambitions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contribuer à la lutte contre la fraude et le blanchiment ◆ Contribuer à la lutte contre la corruption ◆ Contribuer à l'intégrité du monde du sport

5.3.1 Lutter contre la fraude et le blanchiment

Depuis 2018, en application des textes⁽¹⁾ ayant transposé en droit français la 4^e Directive européenne de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, le groupe FDJ renforce ses actions pour répondre à ces nouvelles exigences (3.4.1. Risque de blanchiment d'argent). Ces actions sont placées sous la responsabilité de la Direction de la Sécurité dont les missions s'organisent autour de trois axes : la prévention, la surveillance et le contrôle. Des dispositifs opérationnels permettent ainsi de prévenir ou de contrôler les éléments potentiellement suspects (appelés aussi « atypismes ») détectés par l'entreprise dans le cadre de la commercialisation de son offre de jeu d'argent, en particulier en points de vente.

Prévention

L'évaluation des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme intervient dès la conception des jeux et dès la mise en place de nouveaux services. C'est dans ce cadre que le Groupe a mis en œuvre un dispositif de contrôle des procédures internes.

La formation et la responsabilisation des collaborateurs et des détaillants constituent également une des clés de la prévention des risques. FDJ a mené une campagne de formation pour lutter contre la fraude et le blanchiment à destination des collaborateurs et des commerciaux. Par ailleurs, FDJ a déployé, en 2019, un réseau de référents « antiblanchiment » dans les secteurs commerciaux. Ces derniers ont été formés pour exercer leurs responsabilités et jouer leurs rôles de relais d'informations dans le dispositif de lutte contre le blanchiment dans le réseau physique.

Depuis 2018, FDJ a mis en place *Safergame*, un outil relié à son site central destiné à améliorer son dispositif de vigilance. Cet outil permet d'alerter et de déceler, grâce à l'analyse d'un vaste volume de données, des situations atypiques pouvant être liées à des situations de fraude ou de blanchiment. Il rend possible la visualisation des prises de jeux d'un point de vente sur une période définie, permettant d'avoir une vue globale de l'activité d'un établissement (horaires, sports, cotes...).

Les travaux réalisés durant l'année 2019 ont permis d'obtenir une vision nationale du réseau de points de vente afin d'améliorer le niveau de connaissance des risques clients et de renforcer les contrôles.

(1) L'ordonnance n° 2016-1635 du 1^{er} décembre 2016 et le décret n° 2018-284 du 18 avril 2018 ayant transposé en droit français la Directive 2015/849 du Parlement Européen et du Conseil du 20 mai 2015 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux ou du financement du terrorisme.



Surveillance

Au cours des dernières années, le Groupe a veillé à améliorer sa connaissance des joueurs, des gagnants et des détaillants.

La surveillance des transactions financières (dans les points de vente et en ligne) permet de repérer les atypismes, tout particulièrement sur la gamme des paris sportifs. FDJ encadre strictement le développement de cette gamme sensible en y adjoignant des améliorations en continu (moyens de détection et de traitement de situations suspectes). Elle a mis en place un système de surveillance permanent des prises de paris. En cas d'atypisme, une alerte est remontée en temps réel et peut donner lieu à une analyse approfondie pour identifier les différents acteurs. Des examens renforcés peuvent conduire à une déclaration de soupçon auprès de TRACFIN (Service de renseignements et actions contre les circuits financiers clandestins). En 2019, le Groupe a procédé à 158 déclarations de soupçons (contre 143 en 2018).

En 2019, pour la partie clients disposant d'un compte, FDJ a amélioré l'identification des atypismes, notamment en renforçant la surveillance des moyens de paiements (pour les versements et les retraits sur les comptes joueurs). FDJ a également initié une démarche d'amélioration de la connaissance clients aux profils atypiques ou suspects, en les interrogeant sur l'origine des fonds utilisés.

KPI : Nombre de déclarations de soupçon auprès de TRACFIN

2018	2019
143	158

La mise en service de l'outil Safergame a permis d'améliorer la détection des atypismes.

Contrôle

Les inspections des points de vente réalisées en 2019 ont permis de vérifier la conformité des points de vente au regard des critères de sécurité, comportementaux, commerciaux, contractuels et réglementaires. Le taux de conformité des points de vente est de 93,1 % en 2019 (91,5 % en 2018) (Jeu Responsable). Les modalités d'inspections des points de vente, mises en place sur le mode de visite biannuelle⁽¹⁾, ont permis de travailler avec l'ensemble des acteurs de terrain afin de comprendre les enjeux locaux, l'environnement du point de vente, etc. Elles ont ainsi permis d'enrichir la qualité des signalements vers TRACFIN.

En 2020, FDJ va déployer un nouveau module de formation à la lutte contre le blanchiment auprès des détaillants. Ce plan de formation, qui se déploiera sur trois ans concernera l'ensemble des détaillants et sera adapté en fonction des risques auxquels le détaillant est exposé. FDJ enrichira également son plan d'actions pour lutter contre la fraude.

(1) Visites dites « qualifiées » plus longues, plus abouties, avec des renseignements préalables beaucoup plus fournis.

(2) Autorité administrative indépendante.

5.3.2 Assurer la protection des données personnelles

FDJ assure dans le cadre de son activité la sécurité et la confidentialité de toutes les données du Groupe (joueurs et salariés), notamment les données à caractère personnel, face à de potentiels incidents de sécurité (3.4.4 Risque d'atteinte aux données personnelles).

Depuis le 25 mai 2018, l'application du Règlement général pour la protection des données personnelles (RGPD) qui unifie, en grande partie, les lois sur la protection des données en Europe est obligatoire.

FDJ a mis en œuvre ce règlement et souhaite à la fois maintenir la conformité et anticiper les évolutions législatives et réglementaires en matière de protection des données à caractère personnel en vue d'optimiser la transparence des traitements de données personnelles et de prendre en compte les attentes des joueurs.

Parmi les actions mises en place à l'occasion du RGPD, le Groupe a développé depuis 2017 une initiative intitulée « Privacy by customers ». Elle consiste à s'appuyer sur les outils et méthodes innovantes de recueil de l'expérience utilisateurs, de manière à mieux appréhender leur perception, leurs besoins et leurs attentes en matière de protection des données à caractère personnel. FDJ réalise ainsi des études qualitatives réunissant physiquement des joueurs, des non-joueurs, des spécialistes de l'expérience utilisateur, ainsi que des juristes. Cette démarche itérative s'inscrit dans la durée et fait l'objet de partages avec d'autres entreprises au sein d'associations professionnelles, ainsi qu'avec la Commission nationale informatique et libertés (Cnil). Fin 2018, une itération a eu lieu sur le recueil du consentement à l'envoi de sollicitations commerciales et au profilage marketing.

En 2019, la méthode « Privacy by customers » a été appliquée à propos du recueil du consentement aux cookies avec pour la première fois la participation d'autres entreprises ainsi que d'une AAI⁽²⁾.

En 2020, un travail aura lieu sur les cookies pour répondre au mieux aux attentes des joueurs et visiteurs des sites et des applications.

Le groupe FDJ protège, par ailleurs, l'anonymat des gagnants en accordant une attention particulière à la conservation et à l'accès restreint aux données les concernant. Il garantit en particulier cet anonymat vis-à-vis de tout tiers extérieur en particulier à l'égard de la presse dans le cadre de la valorisation des grands gagnants.

KPI : Nombre de collaborateurs FDJ sensibilisés au RGPD

2018	2019
Au moins 130	266

Les sensibilisations comportent plusieurs thématiques : un collaborateur formé à plusieurs thématiques peut être pris en compte plusieurs fois.

5.3.3 Lutter contre la manipulation des compétitions sportives

Le groupe FDJ est fortement mobilisé dans la lutte contre les manipulations de compétitions sportives dans le monde, souvent liées à des paris frauduleux (3.4.5 Risque lié aux compétitions sportives). Le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 conforte les missions confiées par l'État à l'entreprise notamment en ce qui concerne la mise en place des outils nécessaires à la détection d'atypismes dans les prises de paris et de programmes de prévention auprès des acteurs du sport.

Il est engagé en tant qu'opérateur de paris sportifs sur deux axes principaux pour la défense de l'intégrité du sport et des paris sportifs : la prévention et la surveillance des compétitions et paris sportifs au sein de la Plateforme nationale de lutte contre les manipulations sportives, mais aussi au niveau international auprès des acteurs du mouvement sportif, des organisations internationales et des loteries mondiales.

Un large plan de promotion de l'intégrité des compétitions a été mené sur plusieurs fronts. Le Groupe mène en interne des actions de sensibilisation et de formation pour lutter contre les manipulations sportives grâce à une communication régulière auprès de l'ensemble des collaborateurs et une formation spécifique à l'attention des collaborateurs, travaillant directement ou indirectement sur les paris sportifs. Entre 2018 et 2019, les collaborateurs de la Business Unit Paris sportifs ont été formés à l'intégrité du sport. En 2019, ce plan de formation a été élargi aux autres acteurs internes de l'entreprise concernés par ces actions (équipes juridique, sécurité, marketing commercial, partenariats sportifs) et surtout aux responsables locaux de la force de vente. Ainsi, l'ensemble des Directeurs régionaux, responsables du développement commercial régional et responsables de secteurs commerciaux ont été formés.

En 2019, des actions de sensibilisation ont également été réalisées auprès de représentants de fédérations sportives (Fédération Française de Basket-Ball, Fédération Française de Handball), des professionnels et encadrants des clubs de football de l'Olympique de Marseille, de l'Olympique Lyonnais, de l'AS Monaco et du FC Nantes ainsi qu'auprès des jeunes et encadrants de centres de formation de clubs de football dans le cadre du FondAction du football. De plus, les jeunes athlètes des Centres de ressources, d'expertises et de performances sportives (CREPS) de Saint-Raphaël et de Chatenay-Malabry ont également été sensibilisés en coopération avec le Service central courses et jeux de la Police Judiciaire. Ce sont ainsi plus de huit cents acteurs du sport français qui ont été sensibilisés par FDJ en un an à la problématique de manipulation sportive.

En 2019, le Groupe a été le contributeur clé pour lancer un projet de système digital multisport français de remontée de signalements, dénommé projet « Signale ! », au sein de la Plateforme nationale. L'outil, cofinancé également entre autres par le ministère des Sports et le CNOSF⁽¹⁾, sera mis à disposition des acteurs du sport français pour les JO de Tokyo en 2020.

Par ailleurs, pour la période 2018-2020, FDJ poursuit ses travaux avec une contribution financière et humaine au sein du projet KCOOS+ (*Keep crime out of sport +*). Le projet KCOOS+ du Conseil de l'Europe aide à la mise en œuvre de la convention internationale sur la manipulation des compétitions sportives, dite Convention de Macolin, visant à harmoniser les réglementations et les pratiques internationales de lutte contre la manipulation des compétitions.

Dans le cadre de la coopération internationale sous l'égide du Conseil de l'Europe, FDJ a également participé aux deux dernières réunions du Groupe de Copenhague (35 pays), constitué de représentants des diverses plateformes nationales qui œuvrent pour améliorer la coopération au service de l'intégrité du sport.

Membre du comité exécutif du « Global Lottery Monitoring System » (GLMS), association de trente-trois loteries mondiales qui met en commun ses données de surveillance des paris sportifs et des compétitions, FDJ participe à renforcer l'efficacité de la surveillance des compétitions au service du sport. En 2019, GLMS a décidé d'installer un nouveau hub de surveillance au Canada en 2020, qui viendra compléter ceux de Hong-Kong et du Danemark pour offrir ainsi une surveillance 24h/24 et 7j/7.

En 2019, FDJ a participé au groupe de travail international de surveillance de la Coupe de Monde féminine de football pilotée par la FIFA. L'événement surveillé n'a pas fait l'objet de manipulations sportives.

Le nouveau cadre de régulation publié en 2019 permettra à FDJ, à compter de 2020, de contrôler le respect de l'interdiction de parier en points de vente faites aux acteurs du sport, en coopération avec les fédérations qui en feront la demande (ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019).

KPI : Nombre de collaborateurs formés à la stratégie intégrité du sport

2018	2019
124	74

En 2019, ce plan de formation a été élargi aux équipes juridique, marketing commercial, partenariats sportifs, direction de la sécurité et surtout aux managers de la filiale commerciale FDP. Ainsi l'ensemble des Directeurs régionaux, responsables du développement commercial régional et responsables de secteurs commerciaux de FDP ont été formés.

(1) Comité National Olympique et Sportif Français.

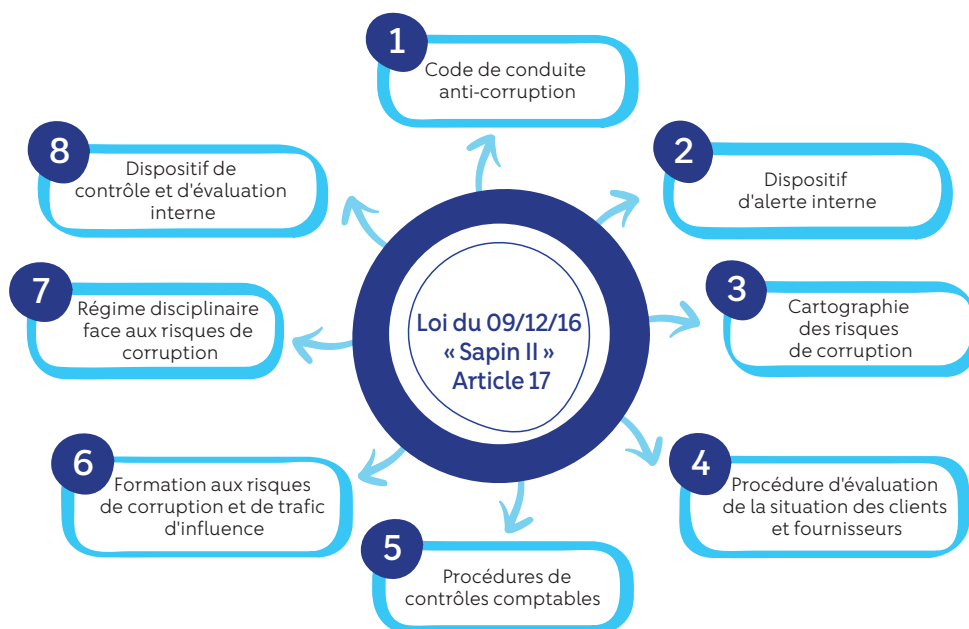
5.3.4 Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption

Dispositif éthique

Dans ses activités, et conformément à ce qui est énoncé dans sa charte éthique, le groupe FDJ respecte les principes éthiques fondamentaux que sont la conformité aux lois et aux règlements, le partage de la culture d'intégrité, le respect des collaborateurs et des parties liées, et l'engagement d'un dialogue constructif avec la société civile.

La charte éthique, annexée au règlement intérieur, a fait l'objet d'une diffusion à l'ensemble des collaborateurs et est disponible sur le site Internet institutionnel du Groupe.

Le programme de conformité à l'Éthique des affaires reflète l'engagement collectif du Groupe à mettre en œuvre le plan de prévention et de lutte contre la corruption requis par la loi Sapin II, qui s'articule comme suit :



Pour mettre en œuvre ce dispositif de prévention et de détection de la corruption, le Groupe s'est doté d'une organisation dédiée à la construction, au déploiement et à la vérification récurrente du respect des engagements. Ce dispositif a été initié en 2017, immédiatement après l'entrée en vigueur de la loi. Son déploiement s'est poursuivi en 2019 avec une série d'actions, dont les principales sont les suivantes :

- ◆ la publication du Code de conduite anticorruption, annexé au règlement intérieur, disponible pour tous les collaborateurs, et complété par une série de procédures d'accompagnement des collaborateurs dans leur activité quotidienne (notamment concernant les cadeaux et invitations et la prévention des conflits d'intérêts) ;
- ◆ l'ouverture du dispositif d'alerte professionnelle aux collaborateurs du Groupe via une plateforme externalisée qui s'ajoute aux canaux habituels d'écoute et de remontée d'information en vigueur au sein du Groupe ;
- ◆ la mise à jour formelle de la cartographie des risques de corruption ;
- ◆ la mise en place d'un dispositif d'évaluation des tiers selon une approche par les risques (fournisseurs, clients B2B, partenaires, intermédiaires, opérations de fusions-acquisitions...) ;
- ◆ la construction d'un plan de contrôles comptables visant à détecter les faits de corruption ;
- ◆ la poursuite des actions de sensibilisation et de formation des collaborateurs aux principes de prévention de la corruption, visant à développer un sens toujours plus aigu de réflexes éthiques ;
- ◆ un audit du dispositif de prévention et de détection de la corruption en cours à fin 2019.

En 2020, les efforts porteront principalement sur la poursuite du déploiement des procédures anticorruption au sein du Groupe, la poursuite des actions de sensibilisation et de formation, ainsi que la finalisation de l'élaboration du plan de contrôles comptables visant à détecter les faits de corruption.

Avec des efforts continus de sensibilisation et de formation des collaborateurs, le groupe FDJ s'attache à promouvoir les comportements responsables et transparents, indispensables au maintien durable d'une culture éthique.

KPI : Nombre de collaborateurs formés à l'éthique et à l'anticorruption

2018	2019
212	222

FDJ, comme la très grande majorité des entreprises françaises, est en cours de mise en conformité avec les règles issues de la loi Sapin II concernant l'intégration des dispositifs anticorruption. 100 % des membres du Comité de Direction Groupe et des Directeurs principalement concernés par les risques de corruption ont été formés à l'éthique.

Concernant la lutte contre l'évasion fiscale, FDJ a fait de la transparence et la conformité fiscale les priorités de sa politique fiscale. Le Groupe veille à respecter l'ensemble des règles et lois fiscales applicables dans tous les pays où il exerce son activité. En particulier, toutes les déclarations fiscales requises par la loi ou les règlements sont déposés en temps utile et toutes les taxes et prélèvements sont payés en conséquence.

Concernant les transactions transfrontalières, FDJ se conforme à la norme de l'OCDE et veille à ce que les politiques de prix de transfert mises en œuvre au sein de la société respectent le principe « de pleine concurrence ».

L'une des missions du département fiscal est de définir les politiques de prix de transfert applicables au sein du Groupe et de s'assurer de leur bonne application. Pour éviter des transferts artificiels de bénéfices, le Groupe applique le principe dit « de pleine concurrence », qui vise à ce que le prix d'une transaction réalisée au sein d'un groupe international soit fixé comme si la transaction avait lieu entre parties indépendantes. En 2019, la charge d'impôts du Groupe s'est élevée à 78,3 M€. Ce montant correspond à un taux effectif d'impôt de 37,4 %.

Prévention des conflits d'intérêts dans les partenariats de recherche

Les partenariats de recherche et d'expérimentation constituent un pilier essentiel de la politique de Jeu Responsable de FDJ. Ils contribuent à la recherche et à la diffusion des connaissances dans le champ du jeu d'argent et de l'addictologie et ils nourrissent les travaux de l'entreprise sur les dispositifs Jeu Responsable déployés auprès des joueurs. De manière à garantir l'indépendance de la recherche et à prémunir les parties contre les conflits d'intérêts potentiels, ces actions s'inscrivent dans un cadre d'intervention éthique garantissant l'indépendance des structures soutenues :

- ♦ une instruction des projets conforme à la loi Sapin II (conflits d'intérêts, anticorruption, etc.) ;
- ♦ une non-participation du groupe FDJ à la gouvernance des projets dédiés à la recherche sur les addictions et la prévention du jeu des mineurs ;
- ♦ le respect de l'étanchéité des périmètres d'intervention et des pratiques professionnelles de chaque partenaire.

Un cadre éthique spécifique est également défini dans le cadre des actions en réduction des risques et des dommages auprès de joueurs en difficulté et impliquant des acteurs du médico-social et du réseau de vente du Groupe. Ainsi une charte éthique spécifique a été signée avec la Sedap, acteur très engagé réalisant, en cas de situation d'urgence humaine détectée en lien avec une problématique de jeu, des interventions en points de vente associant des collaborateurs de FDJ. Cette démarche est cours d'extension dans le cadre du partenariat avec la Fédération Addiction et devrait aboutir au premier semestre 2020.

Pratiques anticoncurrentielles

FDJ exerce aussi bien des activités sous droits exclusifs (loterie en ligne, loterie en points de vente, paris sportifs en points de vente) que des activités en concurrence (paris sportifs en ligne) sur le secteur des jeux d'argent traditionnels. Ces dernières années, le Groupe a diversifié ses activités et lancé des initiatives sur de nouveaux marchés concurrentiels et/ou en développement notamment sur le eSport, les jeux de divertissement en ligne et la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs. Cette dualité d'activités implique des risques plus importants au regard du droit de la concurrence, notamment sur le plan des abus de position dominante, compte tenu de la position monopolistique sur la grande majorité de ses activités.

En 2019, FDJ a donc élaboré un guide à destination des collaborateurs pour prévenir les risques de non-conformité au droit de la concurrence qui identifie les situations à risques pour l'entreprise dans lesquelles un collaborateur du Groupe pourrait se trouver, ainsi que les comportements qu'il devrait adopter le cas échéant. Il répertorie ainsi un ensemble de bonnes pratiques permettant d'éviter toute infraction au droit de la concurrence.

Intégrité de l'équipe cycliste

En étroite coordination avec ses partenaires et parties prenantes, FDJ participe depuis de nombreuses années à la lutte contre la corruption dans le sport en partageant les informations dont elle dispose afin de détecter d'éventuelles situations atypiques.

Illustration de son engagement en matière de partenariat sportif, le Groupe a fait le choix d'investir dans le sponsoring cycliste dès 1997. Depuis, l'équipe cycliste, devenue Groupama-FDJ en 2017, est impliquée et reconnue pour sa mobilisation dans la lutte antidopage. Cette posture de sponsor responsable se concrétise par une forte sensibilisation des coureurs et de leur encadrement au respect de l'éthique et de l'intégrité (tolérance zéro envers le dopage). En décembre 2019, tous les coureurs ainsi que l'encadrement de l'équipe World Tour ont été sensibilisés à l'intégrité, et aux risques de manipulation des compétitions sportives auxquels ils peuvent être confrontés, soit environ soixante-dix personnes. Le recueil quotidien des données de puissance des coureurs et leur analyse, supervisée depuis près de 15 ans par Frédéric Grappe, ancien chercheur en sciences et Directeur du Pôle Performance, constitue l'un des moyens de prévention mis en place. Au-delà de ceux imposés par l'Union cycliste internationale (UCI), des contrôles antidopage sont également réalisés par le Docteur Jacky Maillot, responsable du Pôle Médical des équipes Continentale et World Tour.

FDJ est l'un des membres fondateurs du Mouvement pour un cyclisme crédible (MPCC), dont le but est de défendre un cyclisme propre, les notions de transparence, de responsabilité et de mobilisation de ses adhérents. FDJ y anime la section des sponsors et a été à l'initiative de la Charte des Sponsors, qui spécifie notamment que ces derniers s'engagent à ne pas faire pression sur les résultats sportifs. L'équipe cycliste Groupama-FDJ a été la première à compter dans ses rangs 100 % de ses coureurs adhérents à titre individuel au MPCC, tout comme l'équipe Continentale et l'équipe féminine FDJ-Nouvelle Aquitaine-Futuroscope. Dans la continuité du programme « Cycle Formation » initié par La Fondation d'entreprise FDJ, qui a pour vocation d'accompagner les jeunes talents dans leur double projet, éducatif et sportif, le Groupe s'est associée à la création de l'Équipe cycliste Continentale Groupama-FDJ. Cette nouvelle étape s'inscrit dans la poursuite de son engagement dans le cyclisme et, plus particulièrement, dans la formation des jeunes talents y compris sur le plan éthique qui composeront demain l'élite du cyclisme mondial.

5.3.5 Favoriser les achats responsables

FDJ est signataire depuis 2014 de la Charte Relations Fournisseurs Responsables, de la Médiation inter-entreprises dont le but est de sensibiliser les acteurs économiques aux enjeux des achats responsables et à la qualité des relations clients-fournisseurs. Dans le cadre d'une amélioration continue des pratiques d'achats, FDJ vise l'obtention du label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » décerné par la Médiation des entreprises et le Conseil national des achats. Ce label s'inscrit dans le prolongement des principes définis dans la Charte et vise à distinguer les entreprises et les entités publiques ayant fait la preuve, dans leurs pratiques, de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs.

En 2019, FDJ a déployé le plan d'actions suivant :

- 1) FDJ a actualisé sa politique « Achats Responsables »⁽¹⁾ qui intègre les enjeux, les principes et les engagements de FDJ et qui sera progressivement déployées et animées auprès des filiales ;
- 2) FDJ a formé l'ensemble des acheteurs à la responsabilité sociétale et plus particulièrement aux achats responsables, afin de consolider leurs connaissances théoriques et opérationnelles et leur proposer des outils pour les aider dans l'acte d'achat ;

- 3) Le processus de pilotage des fournisseurs a été optimisé, avec la réalisation d'une analyse des risques fournisseurs sur six thématiques, permettant la segmentation du panel fournisseurs. Concernant plus particulièrement la maîtrise des risques RSE, FDJ a poursuivi la conduite des évaluations auprès de ses fournisseurs avec l'organisme de notation Ecovadis. De plus, FDJ souhaite engager ses grands fournisseurs dans une réduction ambitieuse de leurs émissions de gaz à effet de serre (« GES ») dans le cadre de l'initiative Science Based Targets. (Environnement) ;
- 4) Dans le cadre de l'amélioration de ses délais de paiement, FDJ s'est engagée dans une démarche de simplification des process via la dématérialisation des factures et des bons de commande. FDJ suit désormais de manière hebdomadaire les délais de paiement de ses fournisseurs pour optimiser le processus de paiement ;
- 5) Le groupe FDJ a renforcé ses engagements auprès du secteur protégé et adapté : en 2019, près de 749 000 euros ont été réalisés auprès d'Établissements et service d'aide par le travail (ESAT) et Entreprises adaptées (EA). En 2019, FDJ a mené des premiers travaux pour intégrer des entreprises du secteur protégé au sein des achats de prestations intellectuelles informatiques (Ressources Humaines) ;
- 6) FDJ contribue, enfin, par ses achats au dynamisme économique, social et sociétal de ses territoires avec près de 87 % des achats en valeur réalisés en France et 83 % réalisés auprès de petites et moyennes entreprises (PME) et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) (Partie Territoires) ;
- 7) Dans le cadre du projet PAQTE (« Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises »), FDJ a identifié les fournisseurs installés dans les Quartiers prioritaires de la ville (QPV) : près de 400 fournisseurs de FDJ sont issus des QPV (données issues du panel des fournisseurs actifs en 2018).

En 2020, le groupe FDJ souhaite déployer sa politique « Achats Responsables » au sein de ses filiales, notamment par le biais du développement des achats auprès du secteur protégé de manière à renforcer sa contribution à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

KPI : Montant des achats du Groupe auprès d'ESAT et EA

2018	2019
851 K€	749 K€

En 2018, le montant ci-dessus correspond au montant des commandes auprès d'ESAT et EA. En 2019, il s'agit du montant facturé.

(1) Cette politique est à retrouver sur le site www.groupefdj.com.

5.4 Ressources humaines

Porteur des valeurs d'équité et de responsabilité, le groupe FDJ agit afin d'être un acteur exemplaire et une entreprise fer de lance en matière d'innovation sociale. Offrir les mêmes chances d'épanouissement et de réussite professionnelle à tous les collaborateurs, en s'appuyant sur la richesse et la diversité de leurs

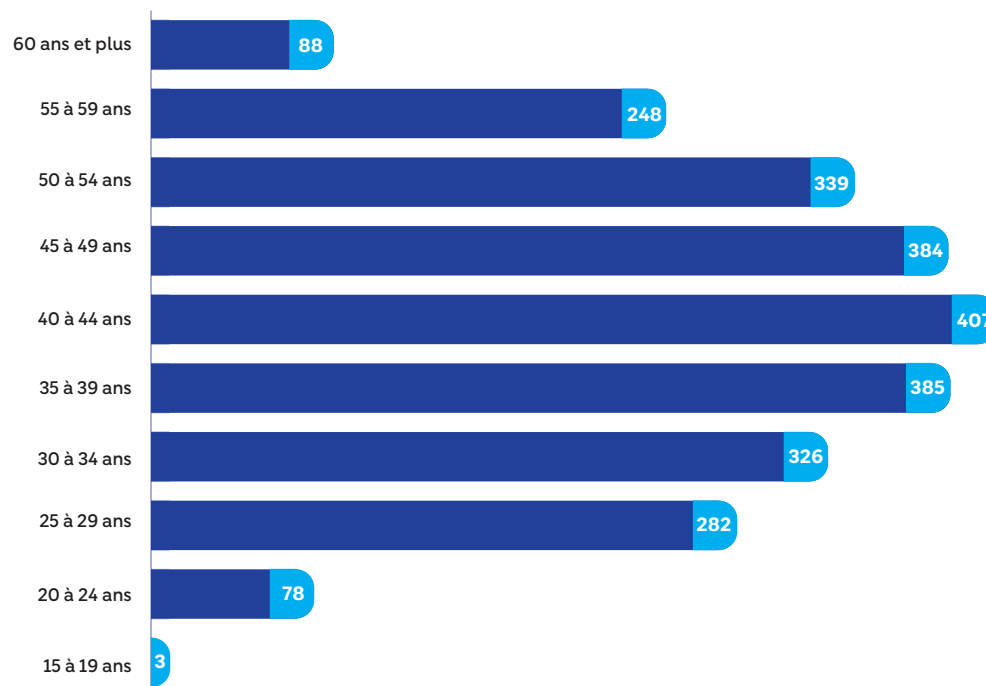
profils, est un engagement prioritaire depuis de nombreuses années. Le groupe FDJ veille à développer la qualité de vie au travail et l'employabilité au travers d'une politique de gestion des ressources humaines ambitieuse.

Les effectifs du Groupe ainsi que la pyramide des âges sont présentés ci-dessous :

NOMBRE DE COLLABORATEURS EN CDI ET CDD AU 31/12 ⁽¹⁾

	2018	2019	Pays
FDJ	1 400	1 466	France
FDI	27	27	France
FDP	509	484	France
FDJD	16	16	France
FDM	13	13	France
FGS France	89	97	France
Pacifique des Jeux	19	19	Polynésie française
SGE	71	90	France
FGS UK	39	54	Royaume-Uni
Sporting Group	-	274	Royaume-Uni
Groupe FDJ	2 183	2 540	


PYRAMIDE DES ÂGES DU GROUPE FDJ AU 31.12.2019 ⁽²⁾



(1) Nombre de collaborateurs en CDI et CDD au 31/12 de l'exercice concerné. Sont exclus les alternants (apprentis et contrats de professionnalisation), les stagiaires, les collaborateurs ayant quitté le Groupe (jusqu'au 31/12 de l'exercice inclus), les mandataires sociaux et les contrats suspendus.

(2) En 2019, la pyramide des âges intègre les collaborateurs de Sporting Group, filiale acquise en mai 2019.

Les actions développées en matière de ressources humaines ont pour vocation de contribuer à la réduction des inégalités promue par l'ODD 10 :

	Objectif 10 : Réduction des inégalités Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
	Cible 10.3 : Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière. Cible 10.4 : Adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaire, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité.
	Ambitions : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contribuer à l'égalité des chances et l'inclusion de tous ◆ Poursuivre l'action sociale et sociétale, au cœur de l'identité du Groupe depuis sa création

La politique Ressources Humaines du Groupe est décrite dans le chapitre 15 du Document d'Enregistrement Universel (DEU) « Salariés et Politique de gestion des Ressources Humaines ». Il est à noter que les cinq priorités Ressources Humaines du Groupe sont : la gestion prévisionnelle des compétences, la performance managériale, collective et individuelle, le niveau de dialogue social et enfin le développement des usages du numérique.

Le thème RSE dédié aux ressources humaines est composé de cinq risques RSE : gestion des compétences, dialogue social, diversité et égalité professionnelle, qualité de vie au travail et, enfin, confiance en la gouvernance interne. Ces risques RSE sont développés ci-après.

5.4.1 Garantir une bonne gestion des compétences

La démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), développée par FDJ depuis plus de dix ans, vise à garantir l'adéquation entre les compétences des collaborateurs et les compétences nécessaires à la réalisation de sa stratégie. FDJ consacre une part importante de son budget pour former ses collaborateurs : en 2019, près de 4 % de la masse salariale de FDJ SA ont été consacrés à la formation. Elle se donne ainsi les moyens de permettre au plus grand nombre de développer leurs compétences et de garantir leur employabilité.

En 2019, au-delà de l'enveloppe financière consacrée aux compétences métier, la priorité a été donnée au savoir-être et aux compétences transverses. Ainsi, le plan de formation s'est articulé autour de cinq macro-compétences clés (*softskills* et

management, performance opérationnelle et gestion de projet, data, anglais, et enfin les compétences spécifiques métier).

Le groupe FDJ propose également de nombreuses opportunités de mobilité, rendues possibles grâce à l'action des collaborateurs prêts à évoluer, des ressources humaines et des managers. En 2019, près de 10 % des collaborateurs (soit 242 collaborateurs) ont fait l'objet d'une mobilité au sein du Groupe.

Aujourd'hui, avec les rapides avancées technologiques et sociétales, il est plus que jamais nécessaire d'anticiper les métiers de demain. C'est pourquoi FDJ travaille à la refonte de sa démarche de GPEC pour identifier les talents de demain et aider les collaborateurs à développer leurs compétences. Cette démarche, en cours de coconstruction avec les différentes parties prenantes concernées au sein de l'entreprise, en particulier les équipes métiers, est en cours de finalisation et sera mise en œuvre en 2020.

KPI : Nombre total d'heures de formation

	2018	2019
FDJ	26 387	25 017
FDI	169	279
FDP	14 095	11 927
FDJD	37	1 108
FDM	57	155
FGS France	3 263	1 707
Pacifique des Jeux	164	477
SGE	948	519
FGS UK	-	112
TOTAL	45 120	41 301

KPI : Part de la masse salariale dédiée à la formation pour FDJ SA

2018	2019
4,3 %	4 %

KPI : Part des collaborateurs de FDJ SA ayant reçu une formation dans l'année

2018	2019
81,1 %	92,2 %

Le développement de l'e-learning (et notamment pour les cours d'anglais) explique la progression de l'indicateur entre 2018 et 2019.

5.4.2 Promouvoir un dialogue social constructif

Développer et entretenir un dialogue social de qualité sont des éléments essentiels de la politique de performance durable poursuivie par l'entreprise. Dans ce cadre, chaque entité du Groupe dispose des instances représentatives du personnel en fonction de sa configuration (Comité Social et Économique (CSE)/ CSE Central et CSE d'établissement, outre les Commissions obligatoires du CSE (Commission Santé Sécurité et Conditions de travail (CSSCT), Commission Économique, Commission Égalité professionnelle...), élues en 2019 pour une grande majorité. Ces instances sont, pour la plupart, réunies une fois par mois. Un Comité de Groupe, au sein duquel la majorité des entités du Groupe est représentée par des collaborateurs élus, se réunit également deux à trois fois par an. Tous les projets impactant le fonctionnement général de l'entreprise sont régulièrement présentés et discutés au sein de ces instances. C'est dans ce cadre par exemple qu'ont été régulièrement évoqués en 2019 le projet d'évolution du capital ainsi que de nombreux projets d'évolution d'organisations.

En complément de ces réunions des représentants du personnel, des réunions de négociation sont régulièrement organisées – au sein des sociétés du Groupe pourvues de délégués syndicaux (FDJ, FDP et La Française d'Images). Ainsi, au niveau de FDJ, la Direction réunit deux fois par mois les organisations syndicales représentatives pour négocier des accords contribuant à garantir un haut niveau de dialogue social. C'est ainsi qu'ont été signés, au cours des trois dernières années des accords sur le droit à la déconnexion, l'égalité professionnelle, les salaires, le temps de travail. Sur la seule année 2019, ces réunions ont donné lieu à la signature de huit accords au sein de FDJ dont un accord assouplissant les règles de télétravail et un accord sur le fonctionnement du CSE. En 2019, dans le prolongement des mesures initiées en 2018 avec la conclusion d'un premier accord global Groupe sur la participation, l'intéressement et l'abondement, un plan d'épargne Groupe a été mis en place, réceptacle de l'Offre Réserve aux Salariés dans le cadre du projet de privatisation de l'entreprise.

Les thèmes de dialogue envisagés pour 2020 incluent notamment le handicap, la diversité et l'égalité femmes-hommes et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

KPI : Nombre d'accords sociaux signés pendant l'année

2018	2019
6 pour FDJ SA et 1 pour le Groupe	8 pour FDJ SA

En 2019, FDJ a signé huit accords avec les partenaires sociaux : l'accord annuel relatif à la négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée, un accord relatif au contrat à durée déterminée à objet défini, un accord relatif au Comité Social et Économique Central (CSE), un avenant à l'accord d'intéressement, un avenant à l'accord collectif instituant un régime de prévoyance complémentaire, un avenant à l'accord du contrat responsable instituant des garanties collectives de remboursement des frais médicaux, un accord relatif au télétravail et un accord sur le plan d'épargne Groupe.

5.4.3 Renforcer la diversité et l'égalité professionnelle

Depuis 2010, FDJ est engagée dans une politique ambitieuse en matière de diversité et d'égalité des chances en vue de lutter contre toutes les formes de discrimination. La politique de lutte contre les discriminations et les plans d'actions associés sont présentés chaque année devant le Comité de Direction Groupe et le Conseil d'administration. En 2017, FDJ a renouvelé sa certification Diversité et a obtenu pour la première fois le label en faveur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes. Ces labels sont délivrés tous les quatre ans par l'AFNOR. Ils sont le fruit d'un travail collectif impliquant et mobilisant l'ensemble de l'entreprise. Ils soulignent la volonté commune d'inscrire cette démarche dans la durée et dans une perspective d'amélioration continue.

Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

FDJ soutient activement les actions en faveur d'une meilleure représentation des femmes dans la ligne managériale. L'objectif est d'atteindre le même pourcentage de femmes managers que de femmes employées dans l'entreprise. En 2019, 40,9 % des managers sont des femmes pour 42,9 % de femmes au sein de FDJ SA. Au niveau Groupe, 31,1 % des managers sont des femmes pour 38,2 % de femmes dans le Groupe, soit une baisse de 7 points liée à l'intégration de la filiale Sporting Group en mai 2019, dont le taux de femmes managers était significativement plus faible. 2018 marque la fin du deuxième accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. La négociation du troisième accord est en cours et cette thématique sera intégrée dans un accord plus global de « Qualité de vie au travail et mixités ». De même, FDJ mène depuis plusieurs années des actions spécifiques pour féminiser les métiers technologiques qui constituent une composante importante de son activité. En 2019, le Groupe a participé à la Journée de la Femme Digitale destinée à la promotion de la mixité au sein des métiers technologiques, cœur du métier de l'entreprise, et s'est engagée dans le lancement de la Fondation femmes@numérique. FDJ participe au programme national Mix'it avec Face (Fondation agir contre l'exclusion) qui vise à sensibiliser et accompagner les entreprises dans la mise en place de leur politique de mixité professionnelle.



Pour sa deuxième année de mise en application, FDJ SA a obtenu un score de 99/100 (84/100 en 2018) sur l'index « égalité femmes-hommes » concernant les entreprises de mille salariés et plus, instauré par la loi Avenir professionnel. Ce dernier établit un index à partir de cinq indicateurs qui reflètent la situation des écarts de rémunération Hommes/Femmes (H/F) dans l'entreprise soit directement, soit indirectement : écart de rémunération, pourcentage de collaboratrices augmentées à leur retour de congé maternité ; écart de répartition des augmentations individuelles H/F ; écart de répartition des promotions H/F ; et pourcentage de femmes dans les dix plus hautes rémunérations.

Par ailleurs, l'entreprise bénéficie d'un réseau interne « À Elles de Jouer » qui accompagne les femmes à développer leur potentiel. Le réseau propose des actions autour de trois thématiques :

- 1) Oser : faire prendre conscience des freins internes et externes et permettre aux femmes FDJ de renforcer leur confiance en elle et leur leadership ;
- 2) Sensibiliser : éveiller la conscience des collaborateurs sur les enjeux de la mixité et les sensibiliser à la démarche ;
- 3) S'ouvrir et grandir : contribuer à la transformation et à l'amélioration de la performance du Groupe en partageant les connaissances, les réseaux, en s'ouvrant vers l'extérieur.

KPI : PART DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

	2018	2019
Groupe	42,7 %	38,2 %
FDJ	43,1 %	42,9 %

KPI : PART DES FEMMES MANAGERS

	2018	2019
Groupe	33,9 %	31,1 %
FDJ	39,5 %	40,9 %

La baisse est liée à l'intégration de la filiale Sporting Group en mai 2019, dont le taux de femmes managers était significativement plus faible.

Insertion des personnes en situation de handicap

En tant qu'employeur, FDJ est pleinement mobilisée en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Il s'agit pour l'entreprise de répondre à un double enjeu : recruter de nouveaux salariés en situation de handicap et veiller à les accompagner et les maintenir dans l'emploi. En 2018, le taux handicap de FDJ est de 5,89 % (taux direct et indirect⁽¹⁾) et de 4,48 % pour le groupe FDJ.

La sensibilisation des collaborateurs est indispensable à l'inclusion des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise.

Depuis 2016, les collaborateurs des filiales ont été sensibilisés au handicap avec le Quizz « T'Handi Quoi ? », destiné à faire changer le regard sur le handicap et à faire passer le message que le Groupe est « handi-accueillant ». En 2019, le groupe FDJ a été sensibilisé sur l'ensemble de ses sites aux handicaps invisibles par l'intermédiaire de « Co-Théâtre » (Théâtre en entreprise).

L'ensemble des acteurs de la Direction de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation Groupe sont également sensibilisés à cette problématique de manière à pouvoir recruter et accompagner au mieux les personnes en situation de handicap tout au long de leur carrière.

En mai 2019, FDJ a participé pour la deuxième année consécutive à l'opération *DuoDay* en accueillant vingt-quatre personnes en situation de handicap éloignées de l'emploi pendant une journée afin de leur faire découvrir un métier FDJ. Le lancement de l'opération a eu lieu lors d'un tirage de Loto® coanimé par une personnalité en situation de handicap. À l'issue de cette opération, trois personnes ont été embauchées dans l'entreprise.

D'autre part, FDJ développe les relations de travail avec les ESAT⁽²⁾ et EA⁽³⁾ avec un pilote en 2019 dans les métiers de l'informatique (Achats Responsables). Fin 2019, FDJ a noué un partenariat avec le centre de réadaptation de Mulhouse en vue de soutenir la filière formation d'ingénieurs.

En novembre 2019, FDJ a signé, à l'initiative de Sophie Cluzel, secrétaire d'État auprès du Premier Ministre, chargée des Personnes handicapées, le manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique aux côtés d'une centaine d'entreprises françaises. FDJ s'est engagée en faveur de dix mesures parmi lesquelles la mise en œuvre régulière d'actions internes de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes et les discriminations à l'égard des personnes handicapées, la mobilisation de tout nouveau collaborateur autour des enjeux du handicap ou encore l'optimisation de l'accès aux outils d'entreprise, notamment numériques.

(1) Emplois directs et emplois indirects par le biais des achats auprès du secteur protégé.

(2) Établissements et services d'aide par le travail.

(3) Entreprises adaptées.

KPI : NOMBRE DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP ⁽¹⁾

	2018	2019
Groupe ⁽¹⁾	72	85
FDJ	58	67

Cet indicateur recense tous les collaborateurs en CDI, CDD, alternant ou stagiaire ayant eu un contrat et disposant d'une reconnaissance en qualité de travailleur handicapé dans l'année. Un collaborateur présent une partie de l'année est comptabilisé.

KPI : TAUX D'EMPLOI GLOBAL DE COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP ⁽²⁾

	2017	2018
Groupe ⁽¹⁾	4,89 %	4,48 %
FDJ	6,58 %	5,89 %

Le taux d'emploi global de collaborateurs en situation de handicap prend en compte les emplois directs et les achats réalisés auprès d'ESAT et EA.

Intergénération

FDJ soutient depuis de nombreuses années l'emploi et la formation des jeunes dans l'entreprise. En 2019, les alternants ont représenté plus de 6 % des effectifs du Groupe. Pour faciliter leur intégration, le Groupe a organisé trois sessions de onboarding pour la rentrée 2019-2020 et a transmis un guide de l'alternant avec l'ensemble des informations nécessaires à l'arrivée d'un collaborateur. Le bon accueil des stagiaires est également une priorité comme le prouve l'obtention en 2019 du prix « Happy Trainees » de ChooseMyCompany ⁽³⁾ qui récompense les entreprises dans lesquelles il fait bon réaliser un stage ou une alternance.

Depuis 2017, FDJ a développé une réflexion approfondie afin de proposer des actions en direction des profils seniors. La prise en compte des problématiques spécifiques aux seniors

contribue à la motivation et à la performance des équipes, ainsi qu'à la qualité de vie au travail. Elle favorise également le travail intergénérationnel.

L'entreprise a choisi de différencier les seniors (qui préparent activement leur retraite) des « juniors » (composés d'actifs de 45 ans et plus) qui souhaitent s'engager activement dans leur projet professionnel. Un catalogue de formations dédiées aux juniors et aux seniors a été déployé sur des aspects relatifs au développement personnel pour les aider à mieux envisager leurs évolutions de carrière. En 2019, FDJ a pérennisé les formations « Point 50 ⁽⁴⁾ » et « Cap 60 ⁽⁵⁾ » testées en 2017 pour faire suite aux retours positifs des collaborateurs.

En 2019, un atelier sur l'intergénérationnel a également eu lieu pour permettre de confronter les points de vue de quatre générations : les babyboomers, génération X, génération Y et génération Z.

KPI : NOMBRE ET PART D'ALTERNANTS

	2018	2019
Groupe	141 soit plus de 6 % des effectifs	156 soit 6,1 % des effectifs
FDJ	128 soit plus de 9 % des effectifs	133 soit 9,1 % des effectifs

En 2019, les alternants ont représenté plus de 6 % des effectifs du Groupe soit 156 collaborateurs en contrat d'alternance ou contrat de professionnalisation.

(1) Hors filiales FDJ Gaming Solutions UK et Sporting Group soumises au droit anglais et Pacifique des Jeux.

(2) Les données pour l'année 2019 ne sont pas disponibles au moment de la production de ce document.

(3) Fondé en 2011 par des professionnels RH, IT & digital, ChooseMyCompany développe la performance et l'attractivité des entreprises grâce aux avis des salariés, stagiaires, candidats et clients.

(4) Faire un point sur la carrière, les attentes, les besoins du collaborateur, évoquer la question du travail intergénérationnel et le système de retraite existant.

(5) Anticiper concrètement la retraite du collaborateur.

Diversité des origines sociales

Pour favoriser la diversité des origines sociales, pilier de la politique Diversité du groupe, FDJ s'est engagée depuis 2018 dans le dispositif PAQTE (Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises). Ce dispositif s'articule autour de quatre axes :

- ◆ la sensibilisation via une politique de développement des stages au sein de l'entreprise, notamment à destination des collégiens de troisième dans le cadre du dispositif promu par le Gouvernement au profit des collèges situés dans les zones REP+⁽¹⁾ grâce à l'accueil de stagiaires via l'association United Way l'Alliance ;
- ◆ la formation à travers le développement de l'accès à l'apprentissage pour les étudiants issus des quartiers prioritaires de la ville (QPV), tant en termes d'appui à l'orientation que d'accès à l'alternance et d'accompagnement des apprentis. En 2019, FDJ SA a embauché 6 alternants issus des quartiers prioritaires ;
- ◆ le recrutement, afin de soutenir l'emploi dans les QPV et garantir des méthodes de recrutement sans discrimination : l'ensemble des chargés de développement RH ont été formés en 2019 à « recruter sans discriminer ». De plus, FDJ a reconduit, pour la quatrième année, son partenariat avec Mozaïk RH pour aider dans le recrutement de collaborateurs issus de toutes les diversités ;
- ◆ les achats, en vue de développer les achats responsables et inclusifs issus d'entreprises établies dans ces quartiers. (Achats Responsables).

5.4.4 Soutenir la qualité de vie au travail

Depuis 2010, FDJ s'implique fortement en faveur de la Qualité de vie au travail (QVT) de ses collaborateurs. Depuis 2014, elle dispose d'un service Diversité & QVT dédié qui pilote les actions menées en la matière.

Un outil de diagnostic QVT, Wittyfit, mis à disposition de collaborateurs, depuis mi-mars 2019, propose de faire de la qualité de vie au travail une démarche collective et continue, axée sur la satisfaction et le stress. Les indicateurs et les idées pourront servir de base de discussion pour aborder en équipe, et en phase amont, des sujets qui ne sont généralement abordés qu'en cas de problématique avérée. La démarche s'inscrit donc dans une démarche de prévention des risques liés au travail. En parallèle, FDJ a mis en place un service d'accompagnement personnel et un service d'assistance sociale pour tous les collaborateurs du Groupe. Ces services viennent renforcer la cellule d'écoute interne qui reste une solution active en cas de mal-être ou de discrimination. Ils sont accessibles 7j/7, 24h/24 et mettent directement en relation les collaborateurs avec des spécialistes, assistant(e)s social(e)s ou psychologues. Si nécessaire, les collaborateurs peuvent toujours être orientés gratuitement vers un spécialiste de l'écoute qui peut les recevoir en dehors de l'entreprise.

KPI : Taux d'absentéisme FDJ SA

2018	2019
3,44 %	3,33 %

Ce taux est calculé en fonction des jours d'absences pour maladie, accidents de travail et de trajets et divisé par le nombre de jours théoriques travaillés pour l'exercice concerné. Il n'est pas consolidé au

(1) Réseau d'éducation prioritaire.

(2) Hors Sporting Group, filiale acquise en mai 2019.

(3) Cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 500 salariés travaillant dans des entreprises de taille intermédiaire (250 à 5 000 salariés) évoluant dans le secteur des services. La majorité des collaborateurs de ces entreprises ont le statut de cadre ou de profession intermédiaire, comme au sein de FDJ, et ont un profil comparable à ceux de FDJ en termes d'âge et d'ancienneté.

(4) La moyenne du référentiel est de 81/100.

niveau du Groupe. Le taux d'absentéisme par entité est à retrouver dans l'annexe comprenant les indicateurs complémentaires.

Le Groupe mesure également le bien-être au travail via une enquête interne adressée à l'ensemble des collaborateurs. En 2019, la note moyenne de bien-être au travail des répondants est de 85/100.

KPI : Niveau de bien-être au travail moyen des collaborateurs du Groupe⁽²⁾

2018	2019
76,5/100	85/100

En 2018, le bien-être était mesuré via deux items : l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et le niveau global de bien-être au travail.

En 2019, FDJ a fait évoluer la mesure en créant un indicateur formé des six questions liées au bien-être : le développement professionnel et personnel dans l'entreprise, l'intérêt du travail, la satisfaction vis-à-vis de l'environnement de travail, l'autonomie et la responsabilisation, l'ambiance dans l'équipe et l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle.

Ces indicateurs sont issus de l'enquête « FdJScope » menée auprès des collaborateurs du Groupe.

5.4.5 Assurer la confiance dans la gouvernance interne

L'organisation interne (gouvernance RSE) participe à renforcer la confiance des collaborateurs dans la gouvernance interne. Afin de mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs, FDJ interroge l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

En 2019, FDJ a pris la décision de changer la composition de l'indicateur d'engagement historique car il était spécifique à FDJ et difficile à étalonner. Le Groupe a normé cet indicateur afin d'utiliser un indicateur généralement utilisé dans les études internes des autres entreprises du référentiel⁽³⁾. L'indicateur d'engagement s'articule désormais autour de cinq thématiques : la satisfaction au travail, l'attachement à l'entreprise, la motivation pour en donner plus, la recommandation de l'entreprise comme employeur et la fierté de travailler au sein du Groupe.

Alors que l'entreprise s'est engagée dans des transformations profondes de ses modes de fonctionnement (passage à un nouveau modèle opérationnel) et dans un contexte d'évolution du capital, l'engagement des collaborateurs demeure très élevé⁽⁴⁾, avec un niveau de 87/100. Cela traduit un socle d'engagement solide des collaborateurs, un attachement fort à l'entreprise et une fierté de travailler pour le groupe FDJ.

KPI : Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe⁽²⁾

2018	2019
76/100	87/100 en 2019 (78/100 en 2019 avec l'ancienne méthodologie de calcul)

La composition de l'indicateur d'engagement historique a évolué en 2019. Il était spécifique à l'entité FDJ et difficile à étalonner. Cet indicateur a été normé, afin de s'adapter aux standards utilisés dans les études internes d'autres entreprises.

5.5 Solidarité

Depuis plus de 80 ans, le groupe FDJ est fidèle à ses valeurs originelles de solidarité et de responsabilité. Le soutien de sa Fondation d'entreprise à des projets d'intérêt général ou plus récemment l'opération « Mission Patrimoine » en faveur de la restauration du patrimoine en péril illustrent son engagement sociétal fort et durable.


En 2019, la première campagne institutionnelle a permis de faire découvrir au grand public, qui connaît FDJ avant tout par les jeux de loterie, l'entreprise FDJ. Entièrement conçu, produit et tourné en France, ce film montre comment FDJ a su rester fidèle à la « raison d'être » de ses origines et à ses valeurs fondatrices de solidarité et de proximité, tout ayant su s'adapter aux évolutions

de la société au cours des décennies. Cette campagne rappelle les circonstances de la création de FDJ en 1933 pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre Mondiale. Aujourd'hui encore, l'entreprise soutient les associations du monde des anciens combattants, telles que l'Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) et la Fédération Maginot, qui sont des actionnaires historiques de l'entreprise, en complément des actions sociétales qu'elle déploie depuis de nombreuses années.

L'engagement du Groupe se traduit par les actions qu'il mène avec et pour la société civile mais aussi dans le dialogue qu'il noue avec ses parties prenantes.

5.5.1 S'engager dans des actions citoyennes

Les actions développées dans ce chapitre contribuent à la réduction des inégalités promue par l'ODD 10 relatif à la réduction des inégalités :

	<p>Objectif 10 : Réduction des inégalités</p> <p>Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre</p>
	<p>Cible 10.3 : Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.</p>
	<p>Cible 10.4 : Adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaire, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité.</p>
	<p>Ambitions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contribuer à l'égalité des chances ◆ Poursuivre l'action sociale et sociétale, au cœur de l'identité du Groupe depuis sa création

La Fondation d'entreprise FDJ

Les actions de La Fondation d'entreprise FDJ pour le quinquennat 2018-2022 ont pour objectif de développer l'égalité des chances en utilisant le jeu, sous toutes ses formes. Deux champs d'intervention ont été plus particulièrement choisis : l'éducation et l'insertion pour des personnes en difficultés, quelles qu'en soient les raisons (handicap, précarité économique, sociale ou culturelle...), dans une démarche leur redonnant la confiance en leur potentiel pour se réinsérer via des programmes ludiques et participatifs.

La Fondation FDJ dispose d'une dotation de 18 millions d'euros sur cinq ans. Elle continue par ailleurs à s'investir spécifiquement pour l'intégration et la réinsertion des personnes en situation de handicap.

Elle a soutenu en 2019 près de soixante-cinq associations destinées à aider des projets d'envergure locale en lançant quatre appels à projets : deux « Tremplins Associations Locales », un « Tremplin Détaillants Solidaires » et un Tremplin « Collaborateurs Solidaires ».

Les cinq projets Lauréats de la Fondation FDJ

Fin 2018, la Fondation d'entreprise FDJ a lancé un appel à grands projets pour poursuivre son soutien à l'égalité des chances. Les projets des associations soutenues sont :

- ◆ **Simplon** : le projet vise à faciliter l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap par la formation aux métiers du numérique. Simplon a ainsi pu privilégier la mixité avec un objectif de 10 % personnes en situation de handicap (PSH) par promotion. L'association a également noué des partenariats avec des acteurs de l'accompagnement socio-professionnel des PSH. Ce sont

91 personnes formées ou sont en cours de formation depuis le lancement ;

- ◆ **ARI** (Association régionale pour l'intégration des personnes en situation de handicap ou en difficulté) : pour concevoir et développer de nouveaux leviers d'apprentissage et d'intégration des personnes handicapées. ARI a mis en place l'année de la science sur le thème « Un cerveau, des cerveaux », avec trois conférences mêlant interventions d'experts et témoignages. L'association a également lancé un appel à projets interne et sélectionné 54 initiatives favorisant l'apprentissage par des pédagogies alternatives qui bénéficieront à 5 000 personnes ;
- ◆ **PL4Y** : pour former les animateurs à sensibiliser 8 500 enfants (dont 70 % sont scolarisés en REP/REP+) au « Vivre-ensemble » et à la citoyenneté, l'association a développé quatre nouvelles thématiques de jeux (lutte contre les discriminations, changement de regard sur le handicap, promotion de l'égalité entre les filles et les garçons et gestion pacifique des conflits) et 40 nouveaux « serious games » testés par Canopé (réseau de création et d'accompagnement pédagogique). Au total, 361 professionnels de la communauté éducative ont également été formés ;
- ◆ **Énergie Jeunes** : pour la réussite scolaire en zones d'éducation prioritaire par l'acquisition de compétences d'engagement, de persévérance et d'autodiscipline. Le soutien de la Fondation a permis d'accompagner 11 030 collégiens sur l'année scolaire 2018/2019 issus de REP/REP+ (Réseau d'éducation prioritaire) ;
- ◆ **Rejoué** : pour accompagner le retour à l'emploi des plus précaires en recyclant des jouets. L'association a recruté 16 personnes en 2018 et 2019 ainsi que deux encadrants techniques et une conseillère insertion socio-professionnelle.



Une ambition forte au service des territoires et de l'égalité des chances

Grâce au maillage des plus de 30 000 points de vente du groupe FDJ sur l'ensemble du territoire, la Fondation a un accès privilégié aux acteurs du développement local au service de l'égalité des chances.

En 2019, un atelier de travail avec les parties prenantes du Laboratoire Sociétal a permis de réfléchir à la manière de redynamiser le dispositif « Tremplin Détaillants Solidaires » qui existe depuis 2013 et permet aux détaillants de soutenir une association de proximité à hauteur de 2000 euros en déposant un dossier sur Internet. Un pilote est en cours dans deux agences commerciales du réseau FDJ pour identifier des détaillants susceptibles de participer à l'initiative dans ces territoires.

Des collaborateurs engagés

En 2019, près de 650 collaborateurs ont participé à la sélection de projets solidaires et/ou se sont impliqués dans une ou plusieurs actions proposées par la Fondation d'entreprise FDJ.

L'année 2019 a permis d'étoffer le programme d'implication des collaborateurs en proposant un pilote pour développer le mécénat de compétences. En 2019, huit collaborateurs ont pris en charge une mission de longue durée au sein d'associations soutenues par la Fondation.

En 2020, La Fondation d'entreprise FDJ lancera un nouvel appel à grands projets auprès d'associations emblématiques.

KPI : Montant des soutiens financiers accordés par la Fondation d'entreprise FDJ

2018	2019
3 698 K€ ⁽¹⁾	3 228 K€

Depuis le début du quinquennat, la Fondation FDJ a alloué près de sept millions d'euros pour l'égalité des chances par le jeu.

Sport

FDJ est engagée depuis de nombreuses années en faveur du développement du sport français et de la promotion de ses valeurs, notamment en matière d'éthique et de mixité (soutien du sport féminin et du handisport).

Sport au féminin

Les engagements forts de FDJ en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes se déclinent également dans les actions mises en œuvre par l'entreprise dans le domaine du sport, avec le programme « Sport pour Elles » lancé en 2016 et construit autour de quatre axes prioritaires :

- ◆ encourager la pratique sportive des femmes qui en sont éloignées en développant des partenariats avec des associations et des fédérations engagées sur la question de l'égalité femmes-hommes (Fédération Française de Cyclisme, Sport dans la ville) ou en organisant des événements de mobilisation du grand public ;
- ◆ soutenir le sport de haut niveau féminin : FDJ est le principal partenaire de l'équipe cycliste FDJ Nouvelle-Aquitaine (première équipe féminine professionnelle en France). Le Groupe est aussi partenaire des équipes de France de handball et de basket-ball et de la course cycliste « La Course by Le Tour ». FDJ a lancé en 2018 un appel à projets « Performance pour Elles », avec comme objectif de soutenir financièrement

des fédérations françaises (olympiques et paralympiques) dans leurs projets de performance au féminin. En 2019, 25 dossiers ont été déposés par des fédérations françaises, le jury de sélection a retenu cinq fédérations et FDJ a attribué 20 000 euros à chaque fédération ;

- ◆ soutenir la médiatisation du sport féminin en étant partenaire de deux magazines de sport féminin (Les Sportives et Women Sports) ou via le lancement d'une chaîne YouTube « FDJ SportPourElles » dès 2017 ;
- ◆ mobiliser les réseaux (sociaux et professionnels) pour faire changer les mentalités autour de la place du sport dans la vie des femmes. En juillet 2019, FDJ a ainsi organisé, en partenariat avec le magazine « Elle », l'événement « Elle Active Sport ». Au programme : des débats et des témoignages sur la place du sport dans la vie des femmes et sur la nécessité d'une parité dans les instances sportives (fédérations, comités olympique et paralympique...), en présence d'athlètes, d'experts et de personnalités. De même, le Groupe a prolongé son partenariat avec Femix'Sport pour l'aider à créer un programme de formations pour aider des femmes à accéder à des postes de dirigeantes au sein des instances sportives.

Soutien aux sportifs de haut niveau

Depuis sa création en 1991, le programme Challenge a accompagné 430 athlètes, jeunes espoirs du sport français, valides ou en situation de handicap, pour se révéler, construire et mener dans des conditions optimales leur carrière sportive. Ils ont remporté 162 médailles olympiques et paralympiques.

Après 28 ans d'existence du programme Challenge, FDJ a souhaité faire évoluer son dispositif de soutien aux sportifs de haut niveau, notamment dans la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, qui se dérouleront en France. Ce nouvel accompagnement plus ambitieux, offert aux athlètes dans leur préparation olympique et paralympique pour 2022 et 2024, leur permettra de préparer plus sereinement leurs grandes échéances sportives, mais aussi d'anticiper leur reconversion professionnelle. La *FDJ Sport Factory*, lancée en décembre 2019, sera composée de 27 athlètes élites, dont 11 femmes (soit une représentation de 44 % du programme) pratiquant une discipline individuelle dans un sport olympique ou paralympique, ainsi que d'une pépinière de 30 athlètes espoirs.

En plus de la dotation financière, tous les athlètes intégrant la *FDJ Sport Factory* ou la *Pépinière*, bénéficieront d'un accompagnement dans la gestion de leur carrière de sportifs de haut niveau, via un séminaire qui les réunira chaque année. Les sportifs seront également suivis dans leur formation et pourront bénéficier d'un accès au programme de Sciences Po, dédié aux sportifs de haut niveau et à d'autres formations avec de grandes écoles, dont les partenariats sont en cours de construction.


Les sportifs auront aussi accès à un programme de soutien à la reconversion, « Sport Compétences », développé avec l'association Collectif Sport pour valoriser les compétences acquises durant leur carrière et leur donner de la valeur pour leur après carrière, au sein d'une entreprise.

Dans le prolongement de ses actions, le groupe FDJ devient « Partenaire Officiel » des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 à compter du 2^e trimestre 2020, et rejoint ainsi le programme national de partenariat de Paris 2024. Celui-ci s'inscrit dans la continuité de l'engagement de FDJ en faveur de l'organisation de la candidature, de son soutien aux athlètes français et de son statut de contributeur majeur du sport en France.

(1) La donnée 2018 a été modifiée pour intégrer l'arrondi sur salaire.

Patrimoine

FDJ contribue à la réalisation de l'ODD 11 grâce aux jeux « Mission Patrimoine » :

	Objectif 11 : Villes et communautés durables Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.
	Cible 11.4 : Renforcer les efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel et naturel mondial.
	Ambition : Contribuer aux efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel par les divers moyens à disposition du Groupe.

L'opération Mission Patrimoine lancée en 2018 a conduit l'entreprise à commercialiser des jeux dont une partie des mises a été reversée (22 millions d'euros pour l'édition 2018-2019) à la Fondation du Patrimoine au profit de projets locaux de restauration d'édifices patrimoniaux en péril (269 sites bénéficiaires lors de la 1^{re} édition). La 2^e édition de l'opération, lancée en 2019, s'est organisée autour de deux temps forts : le premier avec le Loto® du 14 juillet et le deuxième temps fort durant les journées du patrimoine avec deux tickets de grattage (à 3 et 15 euros). Environ 25 millions d'euros devaient être reversés à la Fondation du Patrimoine pour la seconde édition d'ici juin 2020, en progression par rapport à l'édition 2018. En métropole et outremer, 121 sites français en péril ont été sélectionnés par la mission Stéphane Bern, et bénéficieront ainsi des fonds récoltés par FDJ, grâce à cette 2^e édition des jeux Mission Patrimoine. Pour l'année 2020, la 3^e édition est en cours d'élaboration.

Actions à impact sociétal

FDJ a souhaité faire un état des lieux de ses actions à impact sociétal et identifier sa capacité à renforcer l'utilité et l'impact de ses actions à l'attention du grand public. Cette démarche de coconstruction avec les collaborateurs a permis de faire émerger des nouvelles initiatives.

En 2020, FDJ testera en partenariat avec Paygreen⁽¹⁾, le microdon sur son site fdj.fr ; cet accès au don, permettra aux joueurs de réaliser un microdon à l'occasion du rechargement de leur compte, l'occasion de faciliter la générosité et la sensibilisation aux causes sociétales, dans la lignée des engagements de l'entreprise.

5.5.2 Dialoguer avec les parties prenantes

La politique RSE de FDJ est construite et animée en lien étroit avec ses différentes parties prenantes (joueurs, réseau de vente, collaborateurs, fournisseurs, société civile, etc.). Le dialogue avec la société civile s'est structuré en 2014 au sein d'un Laboratoire Sociétal qui permet le dialogue et la coconstruction d'actions RSE. Les consultations sont organisées par une agence spécialisée agissant en tiers facilitateur. Sur la base de la règle de confidentialité de « Chatham House »⁽²⁾, une douzaine d'Organisations de la société civile (OSC) et

autant d'interlocuteurs au sein du groupe FDJ se penchent ainsi régulièrement de manière collective sur des sujets sensibles liés à la politique RSE et de Jeu Responsable de l'entreprise.

Ainsi en 2019, le Laboratoire Sociétal FDJ s'est réuni quatre fois pour traiter de thématiques variées :

- 1) mesurer l'impact d'une campagne d'information préventive sur des outils/modérateurs Jeu Responsable proposés aux joueurs : l'enjeu était d'analyser les premiers retours quantitatifs et d'étudier comment mesurer l'impact et les effets auprès des joueurs ;
- 2) développer l'ancrage territorial : l'enjeu était d'étudier des pistes, notamment avec l'amélioration du dispositif « Détaillants Solidaires » porté par la Fondation FDJ, permettant de renforcer sa politique RSE à l'échelle d'un territoire. Cette séance a été délocalisée au sein de l'agence d'Aix-en-Provence et a permis de convier des invités locaux, issus du monde associatif et du développement durable ainsi que les représentants de la région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA) de la Fondation du patrimoine ;
- 3) coconstruire la raison d'être FDJ : volonté de partager les travaux d'élaboration de la raison d'être de FDJ et de recueillir la contribution de ses parties prenantes. Une session supplémentaire du Laboratoire Sociétal a permis de traiter la raison d'être. Considérant les enjeux et le souhait du Groupe d'associer à la réflexion les membres les plus assidus du laboratoire, une séance exceptionnelle y a été consacrée, reportant au mois de janvier 2020 la séance sur le jeu des mineurs, initialement prévue.
- 4) élaborer un protocole d'échange de données sur le digital : sur la base de deux expérimentations en cours, imaginer un socle commun entre les chercheurs et FDJ qui tiennent compte des contraintes de la recherche, de la réglementation (cf. RGPD) et de la nécessité d'innovation en réduction des risques et des dommages.

À l'issue de chaque session, les différentes recommandations du Laboratoire Sociétal sont prises en compte par FDJ, dans une optique d'amélioration continue.

Le cycle 2018-2019 se clôturera en janvier 2020, avec une session dédiée au jeu des mineurs.

Un nouveau cycle (2020-2021) du Laboratoire Sociétal s'ouvrira au cours du premier semestre 2020, le programme des différentes thématiques qui y seront traitées, est en cours d'élaboration entre FDJ et ses parties prenantes.

(1) Solution de paiement en ligne française spécialisée dans l'encaissement des paiements dématérialisés sur interne.

(2) La règle de Chatham House implique que les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à l'occasion de réunions, mais ils ne doivent pas révéler l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même que l'identité des participants.

KPI : Nombre d'organisations de la société civile (OSC) membres du Laboratoire Sociétal

Cycle 2016-2017

Cycle 2018-2019

9 OSC

11 OSC

Six OSC sont membres historiques du Laboratoire Sociétal depuis sa création. Cette grande stabilité a permis d'étoffer et d'élargir le dispositif pour le cycle 2018-2019 pour accueillir de nouvelles associations actives notamment dans le champ de la RSE sur les sujets liés au territoire et au digital.

Au-delà du Laboratoire Sociétal, et tout au long de l'année, le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, tant internes qu'externes, s'exerce via de multiples canaux :

- ◆ le groupe FDJ entretient tout d'abord un dialogue social de qualité notamment avec la tenue régulière des instances représentatives du personnel et des réunions de négociations (Promouvoir un dialogue social constructif) ;
- ◆ s'agissant des collaborateurs du Groupe, ceux-ci sont interrogés plusieurs fois par an, sur leur niveau d'engagement et sur le climat social au sein de l'entreprise (Assurer la confiance dans la gouvernance interne) ;
- ◆ concernant les clients, outre les points de contact par le biais du service client (mail, téléphone, courrier, chat) et des réseaux

sociaux, FDJ organise régulièrement des « ateliers clients » qui permettent de coconstruire les offres et services avec les joueurs ;



- ◆ le Groupe entretient également des échanges réguliers avec les instances professionnelles, en particulier la Confédération des Buralistes et l'Union Nationale des Diffuseurs de Presse qui représentent une très large partie des détaillants FDJ. L'entreprise noue également des relations avec les acteurs institutionnels locaux pour ancrer son rôle dans les territoires ;
- ◆ il dialogue régulièrement avec le monde sanitaire et social et de la recherche, au sujet de sa politique de Jeu Responsable et, plus largement, de sa politique de responsabilité sociétale. Ce dialogue prend diverses formes : avis d'experts sur les évolutions des offres de jeux FDJ (Comité d'Experts Jeu Responsable), partenariats avec des structures spécialisées dans l'écoute et l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité, soutien apporté par FDJ à la recherche et à la diffusion de connaissances sur le jeu excessif et plus largement la place du jeu dans la société. (Jeu Responsable)
- ◆ FDJ est, enfin, très active au sein des événements et groupes de travail de l'Association européenne des Loteries, The European Lotteries (notamment dans le groupe de travail dédié au Jeu Responsable et à la RSE), et de l'association des loteries mondiales, World Lottery Association.

5.6 Territoires

La vente des jeux FDJ représente une part importante voire majoritaire de l'activité des buralistes et diffuseurs de presse qui composent pour l'essentiel son réseau de distribution. Fidèle à ses plus de 30 000 points de vente, répartis dans

plus de 11 000 communes sur tout le territoire, le Groupe les accompagne dans leur modernisation (nouveaux équipements et numérisation) et apporte un soutien spécifique aux plus fragiles d'entre eux.

Ces actions contribuent aux ODD 8 et 11 :

	Objectif 8 : Travail décent et croissance durable Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous
	Cible 8.3 : Promouvoir des politiques axées sur le développement qui [...] stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.
	Ambition : Contribuer à la croissance économique locale par l'emploi, les achats et une présence sur l'ensemble du territoire national
	Objectif 11 : Villes et communautés durables Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.
	Cible 11.7a : Favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, périurbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale
	Ambition : Contribuer au maintien de la présence des points de vente dynamiques dans les centres-villes déclinants et les zones urbaines sensibles.

5.6.1 Soutien du groupe FDJ aux territoires

FDJ contribue par son activité au développement économique des territoires et soutient notamment les points de vente de proximité dans les zones rurales et/ou défavorisées.

Conformément à l'accord pluriannuel signé en 2018 avec la Confédération des Buralistes et Culture Presse et suite à la baisse des charges fixes appliquée en 2018 au bénéfice en particulier des petits points de vente, la commission versée par FDJ aux détaillants sur les jeux de tirage et les jeux à gratter à faibles mises a augmenté en 2019 parallèlement à une modulation de la commission sur les paris sportifs. En 2019, la rémunération nette des détaillants s'élève à 865 millions d'euros soit + 10 % par rapport à 2018.

Par ailleurs, le Groupe maintient son moratoire portant sur l'application de la clause contractuelle imposant un niveau de mises minimal pour maintenir l'activité FDJ, permettant ainsi d'éviter la fermeture des points de vente dont l'activité est très faible et de contribuer au maintien du commerce de proximité, en particulier quand le point de vente reste le seul commerce de la commune. De plus, l'entreprise organise au niveau local des commissions d'échanges avec les représentants locaux des organisations professionnelles de détaillants pour favoriser la réinstallation ou le déploiement de points de vente dans les zones connaissant un déficit de maillage, en particulier les zones rurales.

FDJ poursuit également son engagement dans le fonds d'investissement « Impact Création », créé en 2017 par « Impact Partenaires », société de gestion à vocation sociale. Ce fonds aide à la création de commerces franchisés dans les Quartiers prioritaires de la ville (QPV, soit 1 300 quartiers en métropole), de manière à redynamiser les zones commerciales et de développer l'emploi.

L'entreprise s'est par ailleurs fixé pour objectif d'accompagner ses points de vente dans la diversification de leurs activités, leur permettant d'attirer de nouveaux clients et de générer des revenus supplémentaires participant de la pérennisation de ces commerces. En 2019, le groupe FDJ et la Confédération des buralistes ont remporté le marché de la Direction générale des finances publiques (DGFIP) pour l'externalisation des encaissements en espèces et en carte bancaire des trésoreries publiques. Ce marché concerne l'encaissement des impôts et le recouvrement des amendes et factures de services publics (crèches, cantines, hôpitaux...), qui pourront être effectués dans le réseau des buralistes à partir de l'été 2020. Le Groupe et la Confédération des buralistes proposeront ainsi par ce dispositif une solution innovante de paiement de proximité qui s'ajoutera la solution, lancé en 2018 avec Western Union, de transfert d'argent à partir des terminaux FDJ.

KPI : PART DES ACHATS EN VALEUR RÉALISÉS AUPRÈS DE FOURNISSEURS IMPLANTÉS EN FRANCE

	2018	2019
FDJ	88 %	87 %
FDP	100 %	100 %
FGS France	94 %	95 %

En 2019, la part des achats FDJ réalisés sur le territoire français s'élève à près de 87 % soit près de 423 M€ (contre 408 M€ en 2018). Ces achats sont réalisés auprès des fournisseurs implantés sur la quasi-totalité du territoire (voir carte ci-dessous). L'Île-de-France et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur bénéficient de la proximité des sites du groupe FDJ.

(1) Cabinet de conseil en stratégie.

(2) Méthodologie s'inscrivant dans le référentiel international et académique d'évaluation des impacts économiques utilisé par les organisations internationales (ONU, Commission européenne, etc.), et permettant une comparabilité sectorielle et internationale des résultats non contestable.

(3) La donnée 2018 a été actualisée sur la base de la méthodologie de calcul utilisée en 2019.

5.6.2 Contribution économique et sociale du groupe FDJ

Étude sur l'impact économique et social de FDJ

Afin de poursuivre l'évaluation de sa contribution économique et sociale en France, FDJ a renouvelé l'étude menée par le cabinet BIPE (Bureau d'informations et de prévisions économiques ⁽¹⁾) depuis 2017 ⁽²⁾. En 2019, la contribution de FDJ au PIB (Produit Intérieur Brut) national a ainsi été évaluée à 5,7 milliards d'euros et 53 700 emplois ont été créés ou pérennisés sur l'ensemble du territoire national, dont 21 900 dans la filière Bar-Tabac-Pressé, soit environ un quart des emplois de la filière.

KPI : Contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB)

2018	2019
5,3 milliards d'euros ⁽³⁾	5,7 milliards d'euros

KPI : Nombre d'emplois créés ou pérennisés

2018	2019
52 200 ⁽³⁾	53 700

KPI : Contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière Bar-Tabac-Pressé

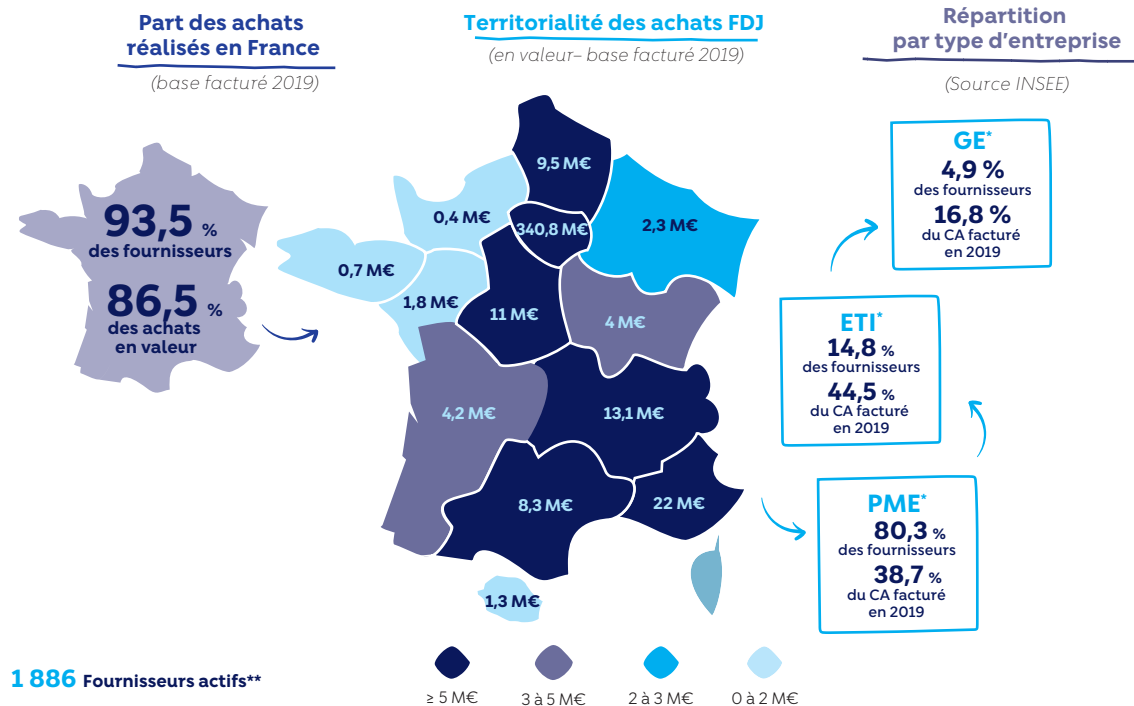
2018	2019
20 350	21 900

Les détaillants principalement des Bar-Tabac-Pressé, au sein du réseau de points de vente ayant été actifs au moins une période au cours de l'année 2019, mobilisent 21 900 collaborateurs liés à l'activité FDJ.

Empreinte économique locale des achats

FDJ contribue également à la création d'emplois sur le territoire par le biais de ses achats, réalisés en majorité sur le territoire national, auprès des fournisseurs avec lesquels elle travaille directement et indirectement. En 2019, FDJ a réalisé 87 % de ses achats soit près de 425 millions d'euros en France (les achats hors de France sont essentiellement des achats sous contrainte).

EMPREINTE ÉCONOMIQUE LOCALE DES ACHATS DE FDJ EN 2019

Montant d'achats annuel : **489,5 M€**

* GE: Grandes Entreprises - ETI: Entreprises de Taille Intermédiaire - PME: Petites et Moyennes Entreprises

** « Fournisseurs actifs » : ensemble des fournisseurs ayant fait l'objet d'une commande et / ou une facture et / ou un avoir sur l'année 2019



KPI : PART DES ACHATS EN VALEUR RÉALISÉS AUPRÈS DES PME ET ETI

	2018	2019
FDJ	82 %	83 %
FDP	95 %	70 %
FGS France	95 %	96 %

Même si la part des achats FDJ réalisés auprès de PME et ETI est stable, les achats en valeur augmentent de près de 9 % par rapport à 2018 (297 millions d'euros vs 273 millions d'euros en 2018).

5.7 Environnement

FDJ se mobilise depuis de nombreuses années pour réduire son empreinte environnementale et contribuer à répondre aux défis de la préservation de l'environnement et de la lutte contre le changement climatique. Ses actions en la matière participent ainsi à l'atteinte des ODD 13 et 15.

	<p>Objectif 13 : Lutte contre les changements climatiques</p> <p>Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.</p>
	<p>Cible 13.2 : Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationale.</p>
	<p>Ambitions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aligner les émissions de gaz à effet de serre du Groupe avec une trajectoire 2°C ◆ Atteindre la neutralité carbone
	<p>Objectif 15 : Vie terrestre</p> <p>Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.</p>
	<p>Cible 15.2 : D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.</p>
	<p>Ambitions :</p> <p>S'approvisionner en papier issu de forêts gérées durablement</p>

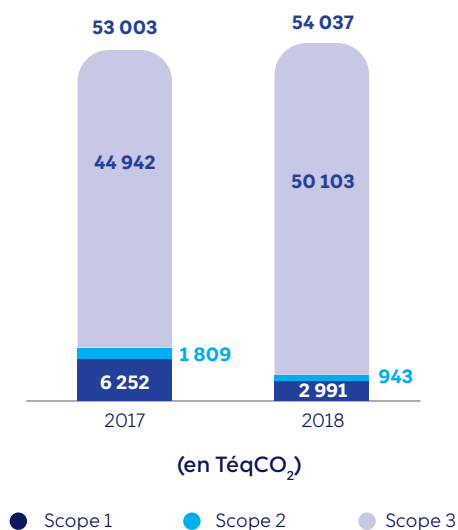
5.7.1 Réduire l'impact carbone du groupe FDJ

Depuis 2008, FDJ s'est engagée dans une démarche ambitieuse pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité (de ses sites jusqu'à ses points de vente). Ses actions incluent notamment la baisse de sa consommation énergétique, la réduction du nombre de véhicules commerciaux et la limitation de leurs émissions de GES, le recyclage à 80 % de l'ensemble des terminaux de prises de jeux et des mobiliers en fin de vie et l'impression de tous les supports de jeux sur du papier issu de forêts gérées durablement (FSC).

Les émissions de CO₂ entre 2007 et 2017 ont ainsi été réduites de 8 %, alors que la croissance de l'activité a été dynamique pendant la même période avec un taux de croissance annuel moyen des mises de près de 5 % par an.

La mesure des émissions de GES correspond à deux périmètres distincts : un périmètre de responsabilité directe de l'entreprise (scopes 1 et 2 : consommation énergétique des bâtiments et carburant des véhicules de fonction du Groupe) et un champ de responsabilité indirecte (scope 3 : achats de prestations, de supports de jeux, de publicité, amortissements, fret, immobilisations et parc informatique, déplacements et déchets...).

KPI : MESURE DES ÉMISSIONS GES DU GROUPE FDJ SELON LA MÉTHODOLOGIE ADEME/BILAN CARBONE™

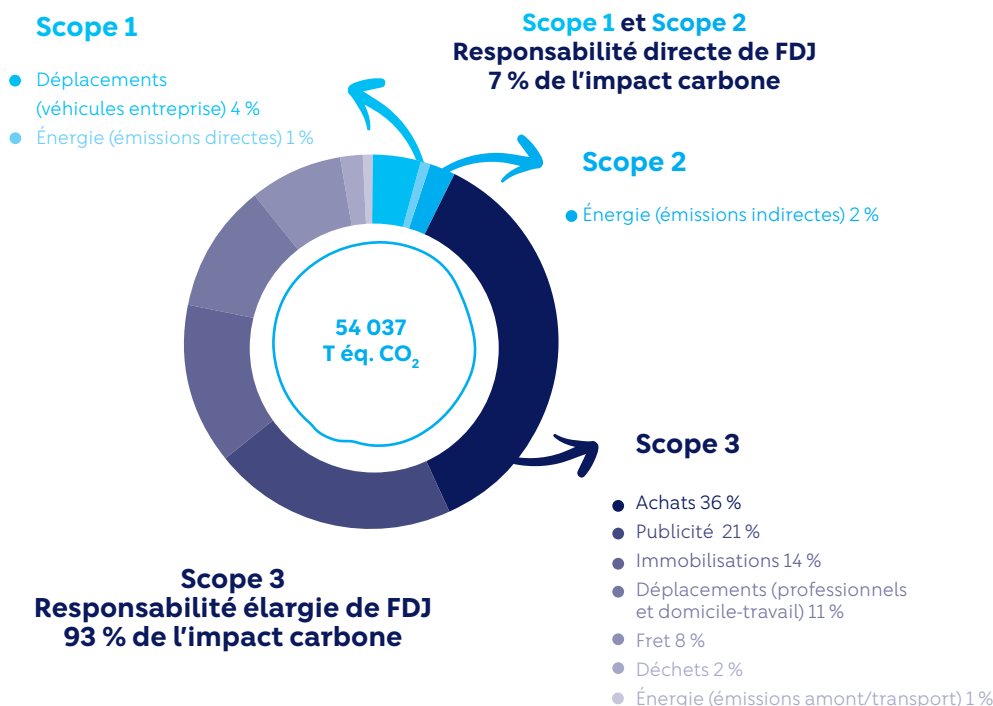


En 2018, le Groupe a émis 54 037 T_{éq}CO₂ sur l'ensemble des scopes (selon la méthodologie Bilan Carbone™). Sur les scopes 1 et 2, responsabilité directe de FDJ, les émissions de GES représentaient 1,80 T_{éq}CO₂ par collaborateur.

Entre 2017 et 2018, les émissions directes de l'entreprise (scopes 1 et 2) ont baissé notamment grâce à la réduction de 30 % des consommations énergétiques (électricité et gaz)

et la réduction de 85 % des consommations hors énergie (climatisation). Sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité (de ses sites jusqu'à ses points de vente), les émissions de GES du Groupe ont augmenté en raison des déménagements des différents sites d'Ile-de-France : augmentation des déchets et des immobilisations de type mobilier (pour les bureaux et salles de réunion des collaborateurs), équipements informatiques (PC portables et équipements de salles de réunion⁽¹⁾).

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2018 SELON LA MÉTHODOLOGIE ADEME



5.7.2 Objectifs à horizon 2025

Pour lutter contre le réchauffement climatique et préserver l'environnement, FDJ a renforcé son ambition en définissant une nouvelle politique environnementale⁽²⁾ et s'est fixé un nouveau cap de réduction et de compensation des émissions de gaz à effet de serre à horizon 2025.

Objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)

FDJ s'est fixé l'objectif de réduire de 20 % ses émissions de GES entre 2017 et 2025 sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité.

En 2019, cet objectif de réduction des émissions de GES a été approuvé par l'initiative internationale Science Based Targets (SBT) sur la base d'objectifs scientifiques, conformes aux niveaux requis par l'Accord de Paris (limiter la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2 °C).

Les émissions de GES du Groupe ont été valorisées sous la méthodologie GHG Protocol⁽³⁾, unité de mesure retenue par Science Based Targets pour définir les objectifs de réduction. Les principales différences avec la méthodologie Bilan Carbone™ (ADEME), proviennent des « immobilisations »⁽⁴⁾ et de l'énergie renouvelable⁽⁵⁾.



(1) Pour limiter son impact négatif sur l'environnement dans le cadre des déménagements, FDJ a fait don d'une partie de son ancien mobilier à des associations et à des collaborateurs, une autre partie du mobilier a retrouvé une seconde vie sur les nouveaux sites du Groupe et le reste a été recyclé par une filière agréée.

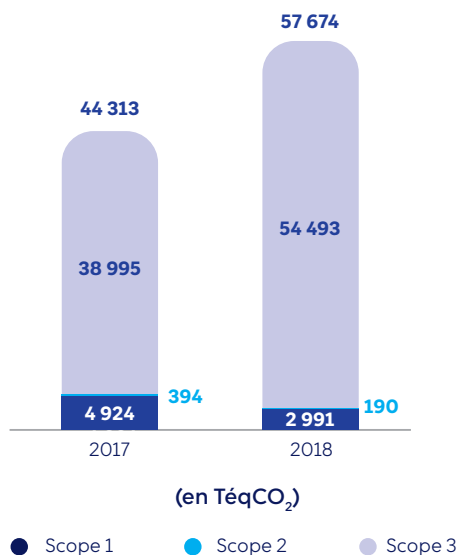
(2) Cette politique est à retrouver sur le site www.groupefdj.com

(3) Méthodologie GHG Protocol : le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et le World Resources Institutes (WRI) ont développé, en partenariat avec des entreprises, des ONG et des représentants d'états, une méthode de comptabilisation et de déclaration des émissions de GES pour les entreprises (émissions directes et indirectes). Ce protocole, largement diffusé à l'international, a servi de base à l'élaboration de l'ISO 14064-1 : 2006.

(4) La méthodologie Bilan Carbone™ comptabilise l'ensemble des immobilisations alors que la méthodologie GHG prend uniquement en compte les émissions des immobilisations acquises sur l'année.

(5) La méthodologie GHG Protocol (approche « market based ») comptabilise les émissions évitées par l'achat d'énergies renouvelables contrairement à la méthodologie de l'ADEME.

ÉMISSIONS DES GAZ À EFFET DE SERRE (MÉTHODOLOGIE GHG PROTOCOL – APPROCHE « MARKET BASED »)



L'objectif de réduction carbone est décliné en quatre actions :

◆ Responsabilité directe FDJ (scopes 1 & 2) :

- réduire de 20 % les émissions de GES :

En 2019, FDJ a défini une nouvelle politique véhicules entreprise pour réduire l'empreinte carbone de ses véhicules, notamment en promouvant les véhicules hybrides rechargeables et électriques.

Une étude énergétique (électricité, climatisation, chauffage, etc.) a été réalisée pour définir les pistes d'amélioration de réduction des consommations énergétiques dans les bâtiments,

- s'approvisionner à 100 % en énergie renouvelable :

Depuis 2017, l'électricité des sites FDJ est garantie 100 % d'origine renouvelable. Le groupe FDJ se fixe pour objectif d'élargir cette action à toutes les agences de sa filiale FDP d'ici 2025 ;

◆ Responsabilité indirecte (scope 3) :

- réduire de 15 % les émissions de GES (hors fournisseurs)

Une série d'actions sera mise en place pour favoriser des déplacements moins polluants tant sur les déplacements professionnels (favoriser la vidéoconférence et les déplacements en train) que sur les déplacements personnels des collaborateurs (mise en place d'un plan de déplacement entreprise, développement du télétravail, etc.).

En 2019, FDJ a évalué l'impact de ses équipements informatiques sur l'environnement grâce à l'étude WeGreenIT⁽¹⁾, en partenariat avec WWF France. Cette étude a permis :

- de quantifier l'empreinte environnementale des systèmes d'information de FDJ
- d'évaluer la maturité de l'entreprise au regard des bonnes pratiques « GreenIT ».

Cette étude a permis de valoriser les actions déjà mises en place (achat de matériel éco-labellisé, réaffectation du matériel en interne, réutilisation de l'énergie thermique produite par le data center, adaptation de l'architecture physique des serveurs à leur usage, etc.) et d'identifier les pistes d'amélioration pour poursuivre la démarche de numérique responsable de l'entreprise en 2020,

- engager 65 % des fournisseurs du Groupe dans une réduction de leurs émissions de GES ambitieuse (soit 65 % des émissions GES liées à l'achat de biens et services) et dans des démarches responsables sur le plan environnemental.

Compenser les émissions résiduelles

Dès lors qu'elle s'inscrit dans le cadre d'une trajectoire de réduction des émissions carbone, la compensation carbone peut participer à l'atteinte de l'objectif de neutralité carbone mondiale à horizon 2050, nécessaire pour limiter le réchauffement climatique en deçà de 2°C à horizon 2100. En neutralisant les émissions de GES résiduelles ou incompressibles, la compensation carbone permet de financer des projets qui renforcent les puits de carbone naturels (forêts, océans...) ou technologiques dans le monde. Le groupe FDJ s'est fixé l'objectif d'être neutre en carbone sur les trois scopes à partir de 2019 en compensant les émissions qui n'ont pu être évitées. Il finance ainsi deux projets certifiés Verified Carbon Standard pour leur fiabilité et leur reconnaissance internationale notamment par l'ONU.

- ◆ Projet de préservation de la forêt Floresta de Portel situé au Brésil. L'objectif de ce projet est de protéger un écosystème fragile en empêchant et prévenant la déforestation et en aidant les populations locales à développer une gestion forestière durable et encadrée permettant à la forêt de se régénérer naturellement et de protéger la biodiversité. Il permet également de développer des activités génératrices de revenus équitables et durables, grâce à l'agroforesterie et grâce à une gestion du territoire sous la forme d'une réserve de conservation forestière.
- ◆ Programme « Ghandi » pour développer l'énergie éolienne en Inde. Le programme Gandhi consiste à développer l'énergie propre et renouvelable en Inde (notamment à Porbandar, ville de naissance de Gandhi), où 56 % de la demande énergétique est couverte par le charbon, ainsi que de développer un réseau électrique plus stable et plus accessible pour les populations (1 habitant sur 4 n'a pas accès à l'électricité en Inde) en développant le parc éolien. Ce projet permet ainsi à la fois de réduire la dépendance au charbon tout en contribuant à améliorer l'environnement et la qualité de l'air.

(1) Étude WeGreenIt : les outils utilisés pour quantifier l'empreinte et évaluer la maturité sont ceux mis au point par GreenIT.fr. L'étude quantifie l'empreinte environnementale de chaque système d'information à l'aide d'une approche de type Analyse de Cycle de Vie (ACV) simplifiée. Le modèle et les facteurs d'impact ont été validés par un cabinet indépendant de l'étude (Bureau Veritas). La collecte des données a été réalisée par les entreprises qui ont été accompagnées par un expert afin de valider la cohérence et l'homogénéité des informations transmises et, le cas échéant, retravailler ces données.



5.7.3 Étudier les risques financiers liés au changement climatique

Dans un contexte de plus en plus marqué par la menace du changement climatique, FDJ étudie l'opportunité d'intégrer les facteurs climatiques dans la gestion des risques financiers à travers les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Cette étude permettrait à FDJ d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques et opportunités financiers liés au climat, et d'identifier les écarts entre la stratégie climat actuelle de l'entreprise, et les recommandations de la TCFD, en priorisant les actions à mettre en place.

5.7.4 Agir pour préserver la biodiversité

En complément de son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique, FDJ développe des actions visant à en faveur de la biodiversité pour préserver le patrimoine naturel de la planète :

- ◆ Depuis 2012, 100 % des supports de jeux sont imprimés sur du papier issu de sources responsables certifiées FSC®. Le label FSC (Forest Stewardship Council®) a pour mission de préserver les forêts dans le monde. Cette certification favorise la diversité des essences, préserve les sols, la faune, la flore et permet de lutter contre la destruction d'habitats et les zones humides.
- ◆ En complément des projets de compensation carbone à l'étranger, FDJ finance depuis 2019 un projet de « Services Ecosystémiques FSC Biodiversité » pour préserver la biodiversité en France. Ce projet innovant a pour objectif de protéger et restaurer des milieux forestiers français (Saint-Sylvestre, en Haute Vienne) pour des espèces rares et menacées. Certaines espèces, notamment des chauves-souris et oiseaux, sont d'ailleurs inscrites sur la liste rouge de l'IUCN⁽¹⁾. Le projet est

mis en œuvre par International Paper Foret Services, titulaire d'un certificat de gestion de groupe FSC et les outils utilisés pour ce projet ont été développés avec des ONG telles que WWF France et des experts naturalistes.

- ◆ Afin de contribuer à réduire l'impact environnementale du plastique, FDJ a mis en place sur ses sites en 2019 une initiative « Zéro Plastique » : les gobelets jetables ont été remplacés par des gobelets en plastique réutilisables et des bouteilles thermos ont été distribuées à chaque collaborateur du Groupe pour remplacer les bouteilles d'eau en plastique. Cette initiative va permettre de supprimer 911 000 gobelets et 50 000 bouteilles en plastique (mesure 2018).

5.7.5 Sensibiliser à la préservation de l'environnement

FDJ s'attache également à sensibiliser ses joueurs, détaillants et collaborateurs à réduire leur impact en adoptant de bonnes pratiques.

Dans le cadre d'un COOC RSE (formation en ligne pour former les collaborateurs à la politique RSE de l'entreprise), 80 % des collaborateurs FDJ ont été formés à la démarche environnementale de FDJ.

Des conférences ont été organisées pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de préservation de l'environnement et sur les démarches que l'entreprise engage. En 2019, des conférences ont été animées par WWF France sur le thème du Numérique responsable et FDJ participe à la « Semaine Européenne du Développement Durable » dont le thème choisi était la nouvelle politique environnementale du Groupe. En 2020, le numérique responsable sera un projet prioritaire avec la mise en œuvre de plans d'actions définis fin 2019.

Les collaborateurs FDJ, très engagés dans la préservation de l'environnement, ont créé une association « *Mon petit geste pour la planète* » pour partager les bonnes pratiques écoresponsables du quotidien.

(1) Union Internationale pour la conservation de la nature.

5.8 Indicateurs de suivi complémentaires

Le tableau ci-dessous présente des indicateurs complémentaires à ceux associés aux risques de la déclaration de performance extra-financière. Il constitue également un socle de suivi nécessaire au pilotage de la RSE :

	Périmètre	2018	2019
Consommation de fioul au cours de l'exercice	Groupe	0 litre	0 litre
Consommation de gaz au cours de l'exercice	Agences FDP et Saint-Mard	2 156 080 kWh PCI	298 646 kWh PCI
Consommation d'électricité au cours de l'exercice	Agences FDP, sites de Boulogne-Billancourt (Delta, Aguesseau – hors groupe froid, Morizet), Saint-Mard, Saint-Witz, Villepinte et Vitrolles	21 443 350 kWh	19 263 930 kWh
Consommation d'eau au cours de l'exercice	Sites de Vitrolles, Saint-Witz, Saint-Mard, Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau) et agences FDP	27 062 m ³	12 471 m ³
Part de déchets recyclés	Sites de Vitrolles, de Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau) et Paris Nord (Villepinte, Saint-Mard, Saint-Witz)	NC	55 %
Information sur les conditions de santé et sécurité au travail	Groupe		

FDJ maintient son système de management santé et sécurité au travail (SST). FDJ est engagée depuis plusieurs années dans la formation et la sensibilisation à la sécurité, à la prévention et à l'analyse des risques, auprès de ses managers, collaborateurs, prestataires et fournisseurs.

Développer la culture SST de prévention et partager les bonnes pratiques restent des objectifs clairs et communs au sein du groupe FDJ.

L'entreprise s'appuie sur une démarche ISO 45 001 et sur un plan de contrôle de son système de management au sein du Groupe et poursuit son déploiement autour de la veille réglementaire, d'audit externe, de suivi de progrès et de plan d'actions et de *reporting* de performance attachés au fonctionnement de son système de management de la Santé et Sécurité au Travail. Cette démarche sert la stratégie du groupe FDJ, anticipe les modes de travail et contribue à l'attractivité de la marque employeur.

En 2019, FDJ a notamment signé des accords relatifs à l'intéressement, au télétravail et au Comité Social Économique (CSE) qui s'inscrivent dans une démarche vertueuse de développement du « Mieux vivre et travailler ensemble à l'ère du numérique », des enjeux de responsabilité sociétale de l'activité de l'entreprise.

	Périmètre	2018	2019
Taux d'absentéisme ⁽¹⁾	FDJ	3,44 %	3,33 %
	FDP	4,51 %	4,82 %
	FDI	1,31 %	0,29 %
	FDM	1,24 %	4,07 %
	Pacifique	0,89 %	1,35 %
	FGS France	2,48 %	1,49 %
	SGE	1,81 %	3,13 %
	FDJD	1,02 %	1,17 %
	FGS UK	2,34 %	2,00 %
Taux de fréquence des accidents du travail ⁽²⁾	FDJ	2,53	5,78
	FDP	5,91	7,69
	FDI	0	0
	FDM	0	0
	Pacifique	0	0
	FGS France	7,97	0
	SGE	18,77	30,40
	FDJD	0	0
	FGS UK	15,74	0

	Périmètre	2018	2019
Taux de gravité des accidents du travail ⁽¹⁾	FDJ	0,01	0,08
	FDP	NC	0,29
	FDI	NC	0
	FDM	NC	0
	Pacifique	NC	0
	FGS France	NC	0
	SGE	NC	0,90
	FDJD	NC	0
	FGS UK	NC	0

(1) Le processus d'intégration de Sporting Group dans le reporting ci-dessus est prévu de manière progressive.

Salaire moyen des collaborateurs	FDJ	4,25 K€	4,32 K€
	Groupe	4,27 K€	4,32 K€
Salaire médian de collaborateurs	FDJ	3,85 K€	3,90 K€
	Groupe	3,58 K€	3,63 K€
Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passés dans des usines situées pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social	FDJ	100 %	100 %
Part des placements en OPCVM dans des fonds d'investissement socialement responsables	FDJ	18,8 %	20,4 %
Taux d'assiduité au Conseil d'administration ⁽²⁾	FDJ	89 %	90,4 %
Part des femmes au Conseil d'administration ⁽³⁾	FDJ	42 %	40 % ⁽³⁾
Actionnariat salarié ⁽⁴⁾	Groupe FDJ	5 %	4,4 % ⁽⁴⁾

(2) Le taux d'assiduité de l'année 2019 a été calculé en moyennisant le taux d'assiduité de chaque membre du Conseil d'administration sur l'année.

(3) La part des femmes au Conseil d'administration a été calculé avant l'introduction en Bourse de FDJ, soit du 1^{er} janvier 2019 au 21 novembre 2019.

(4) Actionnariat salarié au 31 décembre 2019.

A6

**Rapport de l'organisme
tiers indépendant,
sur la déclaration
consolidée de performance
extra-financière**

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale de La Française des Jeux

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société La Française des Jeux (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont disponibles sur le site internet.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ◆ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- ◆ la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- ◆ le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◆ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- ◆ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- ◆ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 2251021 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- ◆ nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- ◆ nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- ◆ nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- ◆ nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ◆ nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir la société La Française des Jeux et la société Française de Proximité, et couvrent environ 77 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- ◆ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre début novembre 2019 et mi-février 2020 sur une durée totale d'intervention de 5 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions des ressources humaines, de la conformité et gestion des risques, de la santé et sécurité, de l'environnement et des achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 20 mars 2020

L'un des commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Paul Collignon

Associé

Pascal Baranger

Directeur au sein du Département Développement Durable

Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clefs de performance et autres résultats quantitatifs :

- ◆ Taux de conformité globale aux critères Jeu Responsable et Sécurité ;
- ◆ Part des détaillants formés au Jeu Responsable ;
- ◆ Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable ;
- ◆ Chiffre Grands Gagnants ;
- ◆ Taux de joueurs Playscan ;
- ◆ Nombre de jeux ou relancements de jeux soumis à la matrice universelle SERENIGAME ;
- ◆ Nombre de déclarations de soupçons auprès de TRACFIN ;
- ◆ Nombre de collaborateurs sensibilisés au RGPD ;
- ◆ Effectifs au 31.12.19 et répartition par âge ;
- ◆ Part des femmes dans l'entreprise, en tant que managers et au sein du Conseil d'administration ;
- ◆ Nombre de collaborateurs en situation de handicap ;
- ◆ Taux d'emploi global de collaborateurs handicapés ;
- ◆ Nombre et part d'alternants ;
- ◆ Nombre total d'heures de formation ;
- ◆ Part de la masse salariale dédiée à la formation ;
- ◆ Part des collaborateurs ayant reçu une formation dans l'année ;
- ◆ Part des collaborateurs formés depuis le lancement de la formation « COOC » ;
- ◆ Nombre de collaborateurs formés à l'éthique ;
- ◆ Nombre de collaborateurs formés à la stratégie intégrité du sport en 2019 ;
- ◆ Salaire moyen et median des salariés ;
- ◆ Taux de fréquence et taux de gravité ;
- ◆ Taux d'absentéisme ;
- ◆ Nombre d'accords signés sur l'année ;
- ◆ Note de bien-être au travail moyenne des collaborateurs ;
- ◆ Taux d'engagement des collaborateurs ;
- ◆ Taux d'assiduité au Conseil d'administration ;
- ◆ Actionnariat salarié ;
- ◆ Part des achats réalisés auprès de fournisseurs français ;
- ◆ Part des achats réalisés auprès des PME et ETI ;
- ◆ Montant des achats auprès d'ESAT et EA ;
- ◆ Montant des soutiens financiers accordés par la Fondation FDJ ;
- ◆ Nombre d'associations membres du Laboratoire sociétal ;
- ◆ Nombre d'emplois créés ou pérennisés ;
- ◆ Contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière Bar-Tabac-Pressé ;
- ◆ Contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB) ;
- ◆ Part des placements en OPCVM dans des fonds d'investissements socialement responsables ;
- ◆ Part des objets promotionnels achetés dans les pays à risque et certifiées SA 8000/audit social ;
- ◆ Consommation de fioul, de gaz, d'électricité et d'eau au cours de l'exercice ;
- ◆ Part des déchets recyclés ;
- ◆ Émissions de gaz à effet de serre.

Informations qualitatives (actions et résultats) :

- ◆ Formation des détaillants et force de vente via COOC pour refuser de vendre aux mineurs ;
- ◆ Campagne de prévention sur l'interdiction du pari sportif pour les mineurs (diffusion TV) ;
- ◆ Campagne publicitaire valorisant les outils de prévention du jeu excessif (Playscan) ;
- ◆ Accompagnement des grands gagnants par le biais d'ateliers thématiques ;
- ◆ Consultation de la matrice dédiée à l'évaluation de l'offre de paris sportif (Serenisport) ;
- ◆ Déploiement d'un réseau de référents « blanchiment », et formation de ces référents ;
- ◆ Amélioration de l'identification des atypismes – observation de l'outil Safergame ;
- ◆ Observation de la méthode « Privacy by customers » au consentement aux cookies ;
- ◆ Consultation de la charte éthique et du code de conduite anti-corruption ;
- ◆ Guide pour prévenir les risques de non-conformité au droit de la concurrence ;
- ◆ Présentation du projet « Signale ! » ;
- ◆ Participation à la « task force » international de surveillance de la Coupe du Monde féminine ;
- ◆ Formation des collaborateurs pour lutter contre les manipulations sportives ;
- ◆ Optimisation du processus de pilotage des fournisseurs et processus de paiement ;
- ◆ Consultation du plan de formation et démarche GPEC ;
- ◆ Mise en place d'un Plan d'Épargne Groupe, réceptacle de l'Offre Réservée aux Salariés FDJ ;
- ◆ Signature d'un accord assouplissant les règles de télétravail ;
- ◆ Revue des actions en faveur des alternants ;
- ◆ Signature du manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique ;
- ◆ Participation au programme national Mix'it avec FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) ;
- ◆ Présentation de l'outil de diagnostic (Wittyfit) aux collaborateurs et managers ;
- ◆ Présentation du changement de la composition de l'indicateur d'engagement historique ;
- ◆ Soutien du projet ARI via la Fondation FDJ (comité de pilotage) ;
- ◆ Consultation des comptes-rendus de session du Laboratoire sociétal ;
- ◆ Organisation de l'évènement « ELLE ACTIVE SPORT » et des « ateliers clients » ;
- ◆ Consultation des comptes-rendus et de la commission paritaire et des échanges réguliers avec les instances professionnelles ;
- ◆ Définition d'une nouvelle politique environnementale ;
- ◆ Objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre, approuvé par Science-Based Targets (SBT) ;
- ◆ Présentation du projet de préservation de la forêt Floresta de Portel au Brésil ;
- ◆ Financement du projet de « Services Ecosystémiques FSC Biodiversité » ;
- ◆ Mise en place de l'initiative « Zero Plastique ».

A7

Rapport spécial
des commissaires
aux comptes
sur les conventions
réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que sur les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions, dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de Commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de Commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article 225-40 du Code de Commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes, conclues au cours de l'exercice, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec l'État ou un organisme public de l'État

Personnes concernées : L'État, actionnaire de La Française des Jeux, disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, et l'Administrateur représentant l'État, Monsieur S. Badirou-Gafari (jusqu'au 3 septembre 2019) et Monsieur E. Bossière (à compter du 3 septembre 2019).

Convention tripartite entre La Française des Jeux, MDB Services et la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) dans le cadre d'un appel d'offres lancé par le DGFIP.

Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration du 23 juillet 2019 a autorisé La Française des Jeux à signer une convention tripartite avec MDB Services et la DGFIP.

Dans le cadre d'un appel d'offres initié par la DGFIP, La Française des Jeux, associée à la Confédération des buralistes, a conclu une convention tripartite sur le marché des services d'encaissement pour compte de tiers en points de vente pour l'externalisation des encaissements en numéraire et en carte bancaire des trésoreries publiques. Cette externalisation est conclue pour une durée de 5 ans maximum, avec un renouvellement chaque année, à compter du 23 juillet 2019, date de signature de l'acte d'engagement par MDB Services, mandataire du groupement constitué entre La Française des Jeux et MDB Services pour répondre à l'appel d'offres de la DGFIP et valant date d'attribution du marché et de mise en place de la convention.

Au plan financier, la convention prévoit le paiement à La Française des Jeux d'un montant d'environ 2 euros par transaction et d'un montant de 1160 milliers d'euros HT au titre des prestations de pilotage du projet, de développement des systèmes et de formation des détaillants.

Cette convention n'a eu aucun impact financier pour La Française des Jeux au cours de l'exercice 2019.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre Conseil d'administration a considéré que cette convention s'inscrit dans le cadre de la stratégie de l'entreprise et visant à développer des sources de revenus complémentaires pour son réseau commercial et à mutualiser l'utilisation de ses infrastructures en point de vente.

Cautionnement consenti par La Française des Jeux au profit de la DGFIP

Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration du 23 juillet 2019 a autorisé la mise en place d'un cautionnement par La Française des Jeux, en vue de l'instauration d'une garantie bancaire au profit de la DGFIP.

Dans le cadre de l'attribution du marché de l'externalisation des encaissements de la DGFIP visé ci-dessus, La Française des Jeux s'est portée caution au profit de l'établissement bancaire émetteur de la garantie bancaire prévue par le marché, en contre-garantie de la garantie bancaire consentie par l'établissement bancaire au profit de la DGFIP, pour un montant de 19 millions de d'euros. Cette caution est accordée pour la durée du marché et a minima jusqu'en juillet 2024.

La convention n'a eu aucun impact financier pour La Française des Jeux au cours de l'exercice 2019.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre Conseil d'administration a considéré que la mise en place de ce cautionnement était une des conditions fixées par l'appel d'offres initié par la DGFIP, en cas d'attribution du marché de l'externalisation des encaissements.

Convention avec l'État

Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration du 16 octobre 2019 a autorisé La Française des Jeux à conclure une convention avec l'État, qui a pour objet, d'une part, d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de La Française des Jeux (changements de loi ou de réglementation) et, d'autre part, d'anticiper la période de fin des droits exclusifs.

La convention a été conclue le 17 octobre 2019 et expire le 22 mai 2044, date de fin des droits exclusifs conférés à La Française des Jeux en application de la loi dite Pacte.

Elle prévoit qu'en cas de changement significatif de la législation ou de la réglementation qui, soit présente un lien direct avec la fiscalité applicable aux jeux de loteries ou aux pronostics sportifs exploités en réseau physique de distribution, soit est de nature à affecter cette exploitation soit, enfin, a pour effet de réduire le périmètre ou la durée des droits exclusifs dont est titulaire La Française des Jeux, cette dernière se rapproche de l'État pour examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités de La Française des Jeux, appréciées sur une base consolidée. Dans l'affirmative, La Française des Jeux peut proposer à l'État, qui s'engage à les examiner, les mesures qu'elle estime nécessaires pour permettre la poursuite de ses activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées.

S'agissant des clauses relatives aux conséquences de la fin des droits exclusifs, la convention prévoit que les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations. La liste de ces biens sera effectuée par l'État et La Française des Jeux, de manière contradictoire, dans un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention.

Au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, La Française des Jeux garantit à l'État ou à tout titulaire des droits exclusifs, le transfert ou la jouissance, à titre gratuit, de tous droits d'auteur, marques et demandes de dépôt de marque, droits sur les dessins et modèles, logos, noms de domaine, en vigueur en France et relatifs aux activités opérées sous droits exclusifs. De même, pour les logiciels et brevets, il est prévu qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, La Française des Jeux accorde à l'État ou à l'éventuel nouveau titulaire des droits exclusifs une licence à titre gratuit portant sur les logiciels et brevets strictement nécessaires à l'exploitation de ces droits en France et dont La Française des Jeux est propriétaire, pour une durée limitée à 18 mois à compter de la fin des droits exclusifs de La Française des Jeux.

La convention précise par ailleurs que, au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, l'État et La Française des Jeux se rapprocheront pour examiner la situation des personnels affectés à l'exploitation des droits exclusifs, et notamment les conditions de leur reclassement et de leur reprise, le cas échéant, par l'éventuel titulaire des droits exclusifs. Il est prévu que La Française des Jeux procède alors, dans la mesure du possible, au reclassement des salariés concernés.

La convention résilie la convention liant La Française des Jeux et l'État, en date du 29 décembre 1978, telle que modifiée, laquelle ne contient aujourd'hui, à la suite d'avenants successifs, qu'une seule stipulation résiduelle, relative à l'indemnisation des terrains, bâtiments, installations et immeubles appartenant à La Française des Jeux en cas de fin des droits exclusifs.

Cette convention n'a eu aucun impact financier pour La Française des Jeux au cours de l'exercice 2019.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de cette convention permet d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de La Française des Jeux (changements de loi ou de réglementation) ainsi que la période de fin des droits exclusifs.

Contrat de rachat d'actions La Française des Jeux auprès de l'État, dans le cadre de l'offre réservée aux salariés de La Française des Jeux

Nature, objet et modalités

Afin de permettre la réalisation de l'offre réservée aux salariés (« ORS ») qui s'inscrit dans le cadre de la privatisation de La Française des Jeux par voie d'introduction en Bourse, votre Conseil d'administration du 4 novembre 2019 a autorisé le projet de contrat permettant le rachat d'actions auprès de l'État, son actionnaire de référence (« le Rachat »).

Les principales modalités de ce contrat sont les suivantes :

- ◆ le Rachat est effectué aux fins de la rétrocession des actions dans le cadre de l'ORS, conformément à l'article 31-2 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, imposant d'offrir des actions aux salariés en cas d'une cession de participation significative dans le capital d'une entreprise publique ;
- ◆ le volume du Rachat devait être égal au nombre d'actions nécessaires pour servir les demandes formulées par les personnes éligibles à l'ORS au cours de la période d'offre, dans les conditions de l'ORS et dans la limite du nombre total d'actions allouées à l'ORS ;
- ◆ le Rachat devait être réalisé avant la date de règlement-livraison de l'ORS, prévue le 19 décembre 2019, soit au plus tard le 18 décembre 2019 ;
- ◆ le prix devait être égal au prix de l'offre à prix ouvert proposée aux particuliers dans le cadre de la privatisation de La Française des Jeux par voie de son introduction en Bourse.

Cette convention a été conclue le 19 novembre 2019 et le Rachat a été réalisé le 18 décembre 2019 pour un montant de 61 938 376,50 euros.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de ce contrat de Rachat devait permettre la réalisation de l'ORS s'inscrivant dans le cadre de la privatisation de La Française des Jeux par voie d'introduction en Bourse.

Conventions de garantie et de placement, l'une dans le cadre du placement global garanti (PGG) et l'autre dans le cadre de l'offre publique à prix ouvert (OPO), à conclure entre l'État, La Française des Jeux et les banques en charge des placements

Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration du 4 novembre 2019 a approuvé deux conventions de garantie et de placement, l'une dans le cadre du PGG et l'autre dans le cadre de l'OPO, à conclure entre l'État, La Française des Jeux et les banques en charge des placements.

Aux termes de ces contrats :

- ◆ les banques s'engageaient à placer les actions La Française des Jeux auprès du public en France et auprès des investisseurs institutionnels en France et à l'étranger ;
- ◆ La Française des Jeux donnait un certain nombre de déclarations et garanties au profit des banques, portant sur le caractère exact précis et sincère des informations figurant dans le prospectus d'admission, le prospectus international et la documentation promotionnelle et sur l'absence d'omissions de nature à en altérer la portée ;
- ◆ La Française des Jeux s'engage à indemniser, sans limitation de montant, les banques en cas de mise en jeu de leur responsabilité dans le cadre des placements ;
- ◆ La Française des Jeux s'engage à ne pas émettre ou céder de titres pendant une période de 18 mois suivant le règlement-livraison des actions vendues par l'État, soit le 22 novembre 2019.

Ces contrats ont été conclus le 20 novembre 2019 et n'ont eu aucun impact financier pour La Française des Jeux au cours de l'exercice 2019.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de ces conventions permettait la réalisation de la privatisation de La Française des Jeux par voie d'introduction en Bourse, en garantissant le placement de ses titres auprès du public et des investisseurs institutionnels.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de Commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec l'Observatoire des Jeux, organisme public de l'État

Personne concernée : L'État, actionnaire de la Française des Jeux, disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration du 22 mars 2016 a autorisé La Française des Jeux à signer, avec l'Observatoire des Jeux (ODJ), une convention-cadre d'échange, à titre gratuit, d'informations et de données en vue notamment d'améliorer l'analyse et la connaissance des comportements des joueurs et de compléter ainsi le dispositif de prévention du jeu excessif. Cette convention a été signée le 3 mars 2016 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier consiste en les frais exposés par La Française des Jeux pour la production et la transmission des informations et données concernées.

Avec l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne, organisme public de l'État

Personne concernée : L'État, actionnaire de La Française des Jeux disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration du 1^{er} juillet 2015 a autorisé La Française des Jeux à signer, avec le Ministre des Finances et des Comptes Publics et l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne (ARJEL), un protocole d'échange, à titre gratuit, d'informations en matière de prévention de la manipulation des compétitions sportives en lien avec des paris sportifs, votre société étant pour sa part investie par les dispositions réglementaires qui s'appliquent à ces monopoles de veiller à l'intégrité des opérations de jeu et à la lutte contre la fraude, le blanchiment et les activités criminelles associées. Cette convention a été signée le 1^{er} juillet 2015 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier pour votre société consiste en les frais exposés par elle pour la sécurisation du système d'échanges d'alertes et d'information avec l'ARJEL.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 20 mars 2020

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-François Viat

Nadège Pineau

PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

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

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN



LA FRANÇAISE DES JEUX
SIÈGE SOCIAL
3-7 QUAI DU POINT DU JOUR
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT
01 41 10 35 00
WWW.GROUPEFDJ.COM