

LE JEU EST NOTRE MÉTIER,  
LA CONTRIBUTION À LA SOCIÉTÉ NOTRE MOTEUR  
ET LA RESPONSABILITÉ NOTRE EXIGENCE.

# Rapport d'activité intégré

2020

## À propos de ce rapport

— Ce rapport d'activité intégré s'inspire du cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council (IIRC) et des meilleures pratiques en la matière. Il vise à fournir à l'ensemble de nos parties prenantes une vision globale de la stratégie, des engagements, ainsi que de la performance financière et extra-financière de FDJ. Avec la raison d'être comme fil conducteur, cette édition fait appel aux « regards croisés » des différentes parties prenantes du Groupe.

### ◆ Entretien avec

02 — Stéphane Pallez,  
Présidente directrice générale

### ◆ Notre raison d'être

04 — Manifeste  
05 — Démarche collective  
06 — Regards croisés

### ◆ Notre vision stratégique

10 — Regards croisés  
12 — Écosystème  
16 — Stratégie 2020-2025  
18 — Modèle d'affaires  
20 — Activités  
22 — Atouts

### ◆ Notre gouvernance

26 — Regards croisés  
28 — Conseil d'administration  
30 — Comité de Pilotage de l'activité  
32 — Comité de direction Groupe

### ◆ Notre performance

36 — Regards croisés  
38 — Indicateurs financiers  
39 — Indicateurs extra-financiers  
40 — Parcours boursier

### ◆ Nos engagements

44 — Regards croisés  
46 — Engagements

La Française des Jeux est l'opérateur historique et unique de la loterie, et l'acteur de référence des paris sportifs en France. Avec un portefeuille de jeux en constante évolution, le Groupe propose un large éventail d'expériences de jeu et ne cesse d'innover pour renouveler son offre. FDJ développe par ailleurs trois activités dites « adjacentes<sup>(1)</sup> » qui capitalisent sur ses actifs et ses savoir-faire : les services à l'international, les prestations de paiements & services en points de vente et le divertissement.

**1<sup>er</sup>**  
**réseau de**  
**proximité**

en France avec près  
de 30 000 points de vente dans  
plus de 11 000 communes

**2<sup>e</sup>**  
**loterie**

en Europe

**4<sup>e</sup>**  
**loterie**

dans le monde

**23**

millions de joueurs

**16 milliards €**

de mises en 2020, dont 24 %  
de mises numérisées

**178**

millionnaires en 2020

**1,9 milliard €**

de chiffre d'affaires

**Environ**  
**450 000**

actionnaires individuels

**+ de 2 500**

collaborateurs

**90 %**

des collaborateurs actionnaires  
du Groupe

**100/100**

index Pénicaud sur l'égalité  
femmes-hommes (FDJ SA)

**A1+**

notation Vigeo Eiris

(1) Activités adjacentes : axes de développement explorés par le Groupe pour capitaliser sur son savoir-faire et son expérience, et renforcer sa résilience.

# Entretien avec Stéphane Pallez

PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE

## — La première année de FDJ en tant que société cotée a également été celle d'une crise sanitaire et économique inédite. Comment le Groupe a-t-il traversé 2020 ?

**S. P.** Nous avons su réagir très rapidement en adaptant notre fonctionnement et le pilotage de l'entreprise. Tout d'abord, nous avons basculé l'ensemble de nos équipes en télétravail en quelques jours seulement. Ensuite, nous avons déployé un plan d'économies de court terme pour maintenir nos investissements dans nos projets d'avenir. Et puis, nous avons été au rendez-vous d'une croissance digitale sans précédent, à tel point que lors du premier confinement, les mises de la loterie en ligne ont presque doublé. Tout cela n'aurait pas été possible si nous n'avions pas anticipé certaines orientations stratégiques majeures. Elles n'avaient pas été prévues pour affronter cette crise sanitaire, mais elles nous ont permis de la gérer avec confiance. Nous avons, par exemple, investi dans l'équipement informatique des collaborateurs pour leur permettre de télétravailler. Nous avons aussi renforcé la robustesse de nos canaux digitaux pour accompagner la croissance du jeu en ligne. De ce fait, nous n'avons pas été dans la réaction mais plutôt dans l'action. Enfin, le parcours boursier de FDJ a été exemplaire et a confirmé son statut de « valeur défensive ». Avec une progression du titre de 57 % en 2020, nous réalisons l'une des meilleures performances de la place de Paris.

## — Vous avez fait des choix forts de solidarité et de responsabilité. Performance économique et impact positif sur la société vont-ils, selon vous, de pair ?

**S. P.** Il était important de conjuguer résilience et solidarité dans le respect de nos valeurs. Nous avons en premier lieu fait le nécessaire pour protéger les salariés du Groupe. L'emploi a été maintenu malgré la baisse d'activité, sans faire appel aux aides de l'État, en ne recourant pas au chômage

partiel. Nous avons aussi soutenu notre réseau de partenaires commerçants afin de les aider à respecter les consignes sanitaires, notamment en leur fournissant des masques, et nous avons facilité leur gestion de trésorerie. Nous avons également exprimé notre solidarité avec la société française, avec un total de 2,7 millions d'euros de dons versés à des associations partenaires. Dans ces moments de crise, il est essentiel de démontrer que nos valeurs, formalisées en 2020 dans notre raison d'être, sont intangibles et pérennes. À cet égard, je trouve que l'inscription de notre raison d'être dans les statuts de l'entreprise, pendant une année comme celle-ci, est un très beau symbole.

## — Au vu de la crise sanitaire, le Groupe a infléchi sa stratégie 2020-2025. De quelle façon ?

**S. P.** Je parlerais d'une accélération plutôt que d'une inflexion. Nos ambitions n'ont pas changé. Nous voulons plus que jamais être cette entreprise populaire, au modèle de jeu extensif et responsable, davantage centrée sur le client. Pour cela, nous souhaitons continuer à développer nos activités cœur que sont la loterie et les paris sportifs ; mais aussi à investir dans des activités complémentaires qui, pour certaines, offrent à notre réseau de nouvelles opportunités. Nous sommes engagés dans une profonde transformation numérique et, forts des enseignements liés à la crise que nous traversons, nous avançons plus vite pour atteindre nos objectifs.



Face aux événements de 2020, FDJ a montré sa capacité à conjuguer résilience et respect de ses valeurs

STÉPHANE PALLEZ, PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE

## NOTRE RAISON D'ÊTRE

Le groupe FDJ propose à tous ceux qui aspirent à jouer et vivre des instants d'émotions une offre de jeux diversifiée et responsable.

◆ **Le jeu est  
notre métier,  
la contribution  
à la société  
notre moteur  
et la responsabilité  
notre exigence** ◆

Afin de promouvoir une pratique récréative du jeu d'argent, nous plaçons au cœur de nos préoccupations l'accompagnement de nos clients, l'intégrité de nos jeux et la réduction des risques et des conséquences liés à notre activité. Ainsi, nous agissons pour prévenir les comportements d'addiction et le jeu des mineurs.

Héritiers de la Loterie nationale créée pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre mondiale, nous perpétons nos actions sociétales et solidaires, et notre participation au financement de l'intérêt général. Partenaires majeurs du commerce de proximité, nous rendons nos jeux et services accessibles au plus grand nombre, grâce à un réseau de commerçants présent sur tous les territoires. Forts de l'engagement de nos collaborateurs et de notre capacité d'innovation, notre ambition est de poursuivre notre développement dans le cadre d'un modèle responsable et utile à la société, et d'un dialogue étroit avec nos parties prenantes.



## DÉMARCHE COLLECTIVE

Au terme d'un travail de réflexion et de co-construction approfondi engagé dès 2018, FDJ a formalisé sa raison d'être en 2020.

La loi relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte), adoptée par le Parlement en 2019, a ouvert la possibilité pour les entreprises de formaliser leur raison d'être. FDJ a engagé cette réflexion dès 2018 et choisi de l'aborder de manière collaborative, en menant avec ses salariés et ses parties prenantes un important travail de co-construction. Les membres du Comité de direction Groupe (CDG) et de nombreux collaborateurs des différents sites du Groupe ont ainsi travaillé ensemble, selon une méthodologie commune, pour formuler cette raison d'être. Au total, plus de deux cents collaborateurs ont participé à neuf ateliers et fait émerger une trentaine de projets. FDJ a aussi consulté ses principales parties prenantes pour nourrir sa réflexion. À cette fin, le Groupe a sollicité son Laboratoire sociétal, qui rassemble une douzaine d'organi-

sations de la société civile, ainsi que les organisations professionnelles de détaillants, Culture Presse et la Confédération des buralistes. Ce travail collaboratif a permis de mesurer la résonance de la raison d'être auprès de ces différents partenaires et l'adhésion des collaborateurs à un texte fédérateur. Il a également permis de formuler des engagements très concrets, à même de traduire de façon opérationnelle ce que signifie la raison d'être du Groupe. Enfin, il a garanti la cohérence des engagements et leur alignement avec les orientations stratégiques de FDJ. Validée par le conseil d'administration, puis approuvée par les actionnaires de l'entreprise lors de l'assemblée générale 2020, la raison d'être est désormais inscrite en préambule des statuts de FDJ.

## Six engagements

— **DÉVELOPPER** une offre de jeux divertissante, intègre et responsable

— **ACCOMPAGNER** nos clients à tous les moments de leur parcours en point de vente et en ligne

— **LIMITER** le jeu excessif et faire obstacle au jeu des mineurs

— **RENFORCER** nos actions solidaires, sociétales et environnementales

— **FAVORISER** le maintien du commerce de proximité sur tous les territoires

— **PROMOUVOIR** notre modèle de jeu responsable à l'international

RETROUVEZ LE DÉTAIL DE NOS ENGAGEMENTS ET NOS AVANCÉES EN PAGES 46 À 51.

# Regards croisés

Désormais société cotée, le groupe FDJ est à un tournant de son histoire. Fort de sa raison d'être, il déploie un nouveau récit de marque et révèle au grand public sa promesse sociétale.



## Franck Gervais

DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE  
PIERRE & VACANCES-CENTER PARCS,  
PRÉSIDENT DE L'UNION DES MARQUES  
JUSQU'EN JANVIER 2021

### — Après avoir raconté vos « Origines » en 2019, voici « Et voir la France gagner » en 2021. Ces campagnes de communication façonnent-elles une nouvelle image de FDJ ?

**R. R.** Peu avant l'introduction en Bourse de FDJ, nous avons lancé notre première campagne institutionnelle, afin de raconter au grand public l'histoire du Groupe et de lui révéler ses racines. Le film « Origines » montrait que, depuis la création de la Loterie nationale en 1933, nous avons su rester fidèles à nos valeurs fondatrices de solidarité et de proximité, tout en nous adaptant aux évolutions de la société. En 2021, nous avons choisi le registre de l'authenticité et de l'émotion positive pour poursuivre ce récit et exprimer notre raison d'être.

**F. G.** Je trouve très réussie l'évolution opérée par FDJ dans sa manière de communiquer. On passe d'un regard purement orienté produit à un parti pris plus engagé, à dimension sociétale. Avec « Et voir la France gagner », la communication passe de l'expérience au sens. Qui est réellement La Française des Jeux ? Quelles sont ses motivations ? Quel est son apport à la société ? J'avoue avoir redécouvert FDJ avec cette campagne enjouée, positive et inclusive.

### — Que dit cette campagne de FDJ aujourd'hui ?

**R. R.** Elle a vocation à faire connaître le rôle de FDJ dans la société par la mise en avant de preuves concrètes de ses engagements sociétaux. Par exemple, nos actions pour garantir un jeu responsable, notre contribution au dynamisme du commerce de proximité, notre soutien de longue date au sport français professionnel et amateur, mais aussi la centaine de projets en faveur de l'égalité des chances soutenus par notre Fondation d'entreprise.

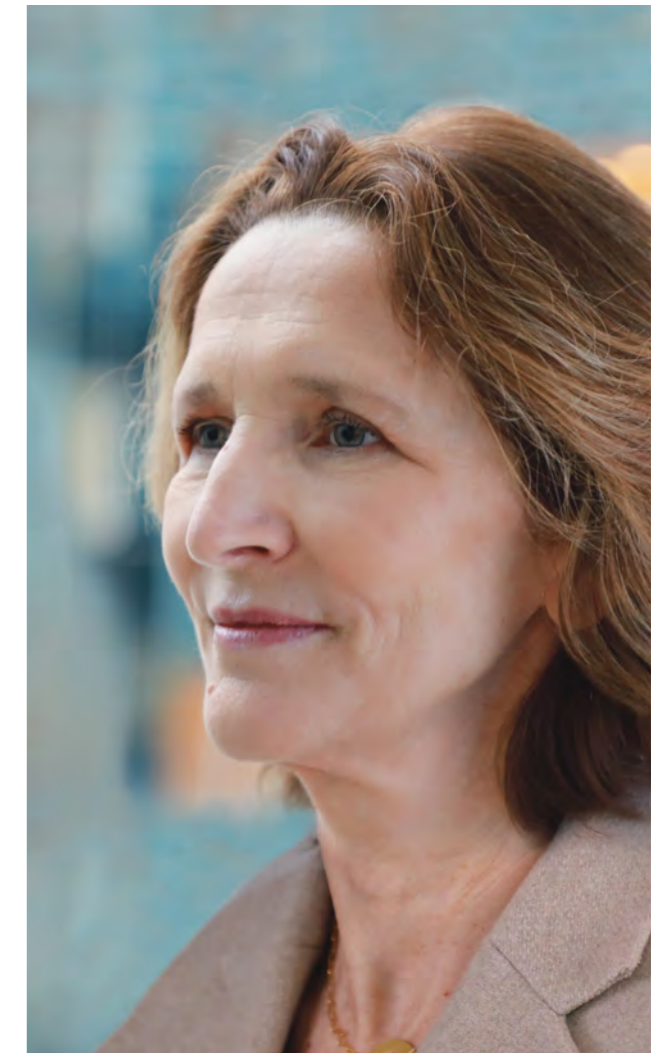
Je tiens d'ailleurs à souligner que cette campagne met en scène non pas des acteurs mais les vrais bénéficiaires de FDJ, autrement que par le jeu, qu'il s'agisse de cette jeune femme pompier en rééducation à l'hôpital des Invalides, avec le soutien historique du Groupe à l'Union des blessés de la face et de la tête ; ou encore d'ouvriers restaurant un château dans le Doubs, grâce à la contribution de l'offre de jeux *Mission Patrimoine*.

**F. G.** Pour FDJ, cette campagne ouvre un nouveau chapitre, celui de la maturité et de la modernité. La maturité d'assumer pleinement son métier d'opérateur de jeux d'argent ; et la modernité de montrer que l'on ne fait pas ce métier n'importe comment, en communiquant sur l'alliance du plaisir et de la responsabilité.

### — Traduire sa raison d'être en communication publicitaire, est-ce selon vous une tendance de fond dans la communication des entreprises ?

**F. G.** C'est un nouvel élan. Les parties prenantes des entreprises se diversifient, leurs cibles en matière de communication aussi. FDJ ne se définit pas par sa seule offre de jeux, c'est un Groupe utile à la société. Pour que le public, les collaborateurs et les partenaires le perçoivent d'une même voix, FDJ doit l'exprimer haut et fort. Il y avait un enjeu de révélation de cette raison d'être et le Groupe a relevé ce défi avec beaucoup d'audace.

**R. R.** Nous avons effectivement saisi l'opportunité de dépasser la seule communication commerciale et d'incarner pleinement toutes les facettes de la marque FDJ. En réalité, les bénéficiaires de notre activité sont bien plus nombreux que les seuls gagnants du jeu. C'est pourquoi, nous avons montré les petites comme les grandes victoires, de celles qui changent une vie à celles qui entraînent tout un pays.



## Raphaële Rabatel

DIRECTRICE COMMUNICATION & RSE  
DU GROUPE FDJ



# ◆ Notre vision stratégique ◆

AVEC SA RAISON D'ÊTRE COMME SOCLE, LA FRANÇAISE DES JEUX CONFIRME SA FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE DÉFINIE POUR CINQ ANS. À HORIZON 2025, FDJ VEUT RENFORCER SON *LEADERSHIP* ET ACCÉLÉRER SA TRANSFORMATION POUR OFFRIR À SES CLIENTS UNE EXPÉRIENCE GLOBALE. LE GROUPE SOUHAITE ACCOMPAGNER DE FAÇON RESPONSABLE ET PERSONNALISÉE L'ÉVOLUTION DE LEURS PRATIQUES DE JEU, EN LIGNE COMME EN POINT DE VENTE.

# Regards croisés

Associer les parties prenantes, c'est progresser avec elles pour garder le cap de la raison d'être.



**Rose-Marie Van Lerberghe**

PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES PARTIES PRENANTES DU GROUPE FDJ

## — Le groupe FDJ a créé, fin 2020, son Comité des Parties prenantes. Quel est son rôle ?

**R.-M. V. L.** Ce Comité, dont j'ai pris la présidence, permet d'apporter un regard extérieur et de proposer des points de progrès sur la manière dont FDJ met en œuvre les engagements issus de sa raison d'être. Les questions de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) me tiennent à cœur depuis longtemps, et je trouve particulièrement intéressant l'essor récent du concept de raison d'être. C'est la raison pour laquelle j'ai accepté la présidence de ce Comité. J'ai la conviction très forte que les entreprises peuvent contribuer aux problématiques sociétales et environnementales.

**C. L.** La formulation de notre raison d'être est un sujet qui nous tenait vraiment à cœur. Il était clé pour FDJ de constituer un Comité avec des personnalités externes, réunissant dans une même instance nos différentes parties prenantes et des experts de haut niveau. C'était la condition pour en contrôler la bonne exécution, mais aussi pour dialoguer sur les principaux enjeux de l'entreprise. Je tiens à souligner que, malgré la situation sanitaire difficile, le Comité s'est réuni pour la première fois en décembre 2020 en visioconférence. Les différents membres ne se connaissaient pas, et pourtant les débats ont été immédiatement riches et de qualité.

## — Quel regard portez-vous l'un et l'autre sur la façon dont le Groupe a élaboré sa raison d'être ?

**R.-M. V. L.** FDJ a fait le choix de mener un travail collectif faisant appel aux collaborateurs ainsi qu'à des parties prenantes externes. J'ai le sentiment que la réflexion a été profonde et prise au sérieux jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise.

**C. L.** Elle est aussi très naturelle pour nous parce qu'elle s'inscrit complètement et directement dans l'histoire du Groupe et qu'elle vient finalement expliciter l'implicite. Ce qu'elle affirme et les engagements qui en découlent

correspondent parfaitement à la façon dont nous pratiquons au quotidien nos activités depuis toujours.

## — Qu'apporte, selon vous, la contribution des parties prenantes au suivi des engagements pris par FDJ ?

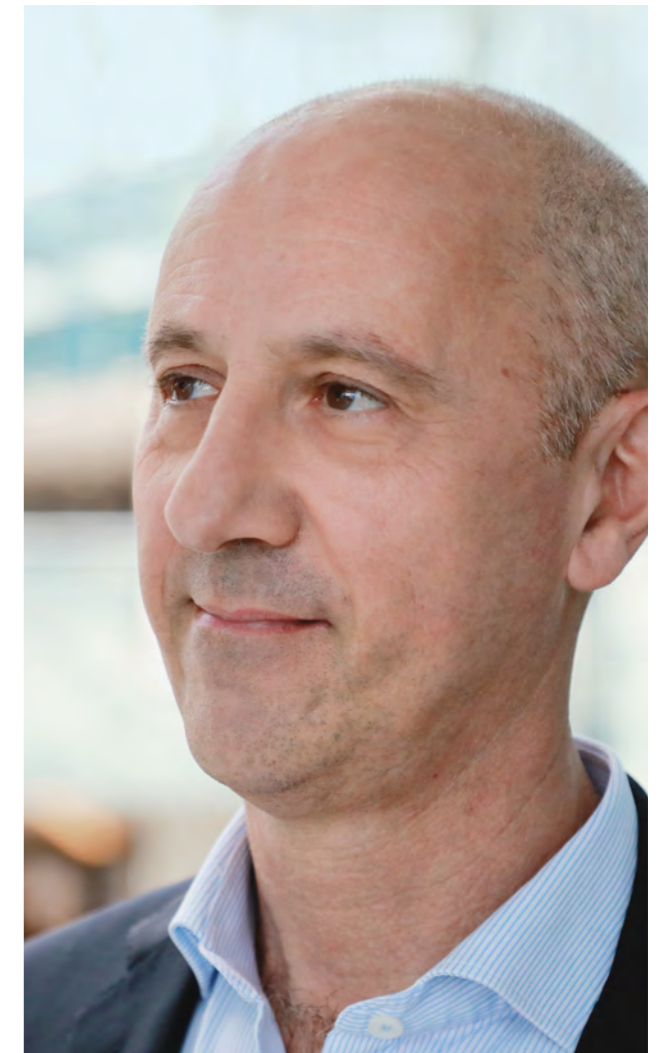
**R.-M. V. L.** Éviter l'entre-soi permet d'aller plus loin. Le Comité des Parties prenantes sera un garant, presque un garde-fou, de même qu'un miroir de la société. Bien sûr, FDJ a l'habitude d'échanger avec ses parties prenantes, mais rarement de les réunir autour d'une même table. Ce qui est intéressant ici, c'est le dialogue pluriel.

**C. L.** C'est tout à fait vrai. Nous ne sommes pas avec ce Comité dans la juxtaposition des regards. Il s'agit de croiser les points de vue, de faire dialoguer entre elles et avec l'entreprise des parties prenantes très différentes. Leurs approches peuvent être variées mais les discussions seront de toute façon fructueuses.

## — Quels seront en 2021 vos points d'attention ?

**R.-M. V. L.** Notre première réunion a été consacrée au jeu responsable, un sujet que nous souhaitons approfondir. Le groupe FDJ doit rester vigilant et rechercher de nouveaux moyens de prévenir le jeu excessif, qui risque de se développer avec la croissance du jeu en ligne, ainsi que le jeu des mineurs qui, avec la progression des paris sportifs, nécessite une mobilisation de l'ensemble des acteurs. Le commerce de proximité, le maintien de son activité sur l'ensemble du territoire, de même que les actions sociétales et environnementales du Groupe constituent trois autres thèmes que nous allons suivre de près.

**C. L.** 2021 sera l'année du déploiement et de la mise en œuvre de l'ensemble des six engagements. Ce sera aussi celle de l'accélération de la digitalisation du Groupe et du travail sur l'identification de nos joueurs. Mieux connaître leurs pratiques est essentiel, à la fois pour leur proposer des offres pertinentes et pour éviter les pratiques de jeu déraisonnables.



**Charles Lantieri**

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DU GROUPE FDJ

# Écosystème

Attentif aux tendances qui affectent son environnement, le groupe FDJ les intègre dans l'élaboration de sa stratégie.

## 1/ Changements démographiques et sociaux

Les usages de consommation évoluent. Sans renoncer aux points de vente physiques, les Français diversifient leurs pratiques, notamment via le digital, et adoptent un comportement de plus en plus omni canal. Portés par cette tendance qui s'est accélérée avec la crise sanitaire, les jeux en ligne et les nouveaux jeux *phygitaux*, associant le point de vente au digital, séduisent un public croissant de joueurs. Par ailleurs, les attentes des clients, des citoyens et des collaborateurs vis-à-vis des entreprises sont de plus en plus centrées sur les questions de responsabilité. Les exigences liées au risque sanitaire, qui se sont renforcées pendant la crise, pourraient perdurer. Enfin, autre évolution marquante, le vieillissement de la population, avec 20,5 % des Français âgés de plus de 65 ans en 2020<sup>(1)</sup>.

### LES DÉFIS DE FDJ

- Élargir la clientèle tout en fidélisant le bassin de joueurs historiques, selon une logique de développement extensif
- Digitaliser ses activités en développant l'*omni canalité* pour proposer une expérience de jeu renouvelée à l'ensemble de ses clients
- Adapter les méthodes de travail pour fidéliser et cultiver les talents du Groupe
- Développer une culture intergénérationnelle en interne

## 98 %

des membres de la génération Z (nés entre 1997 et 2010) possèdent un *smartphone* depuis, en moyenne, l'âge de 10 ans<sup>(2)</sup>

## 53 %

des étudiants français considèrent l'utilité sociale comme un prérequis absolu dans le cadre de leur travail<sup>(3)</sup>



(1) Tableaux de l'économie française, Insee 2020.  
(2) App Annie®.  
(3) Baromètre CGE 2020.

## La crise sanitaire a-t-elle fait évoluer les pratiques des joueurs ?

En 2020, les jeux d'argent ont été touchés par la crise sanitaire avec la fermeture des points de vente physiques et l'arrêt total des compétitions sportives pendant le premier confinement. Le groupe FDJ en subit logiquement la conséquence. Cependant, malgré l'impact de cette crise sur l'activité au premier semestre, 90 % des joueurs étaient de retour en points de vente dès la mi-juin. Cette situation a toutefois limité le recrutement de nouveaux joueurs sur l'ensemble de l'année, en particulier de joueurs occasionnels, entraînant un léger recentrage du bassin global de joueurs sur les plus réguliers. Une appétence plus forte pour le digital a également été observée. Les mises en ligne du Groupe ont ainsi progressé de près de 40 % en 2020, représentant près de 10 % du total des mises. Globalement, le profil des joueurs reste stable, avec deux nuances : les nouveaux joueurs sont plus jeunes et ceux qui ont arrêté de jouer sont plus âgés qu'habituellement, car ils ont probablement été plus prudents face à la crise sanitaire.

## 2/ Innovations technologiques

Le digital est devenu un canal stratégique pour les opérateurs de loterie et de paris sportifs, qui se développent en dehors et en complément des réseaux physiques traditionnels. Face à une mutation technologique rapide et profonde, accentuée par la crise sanitaire, la robustesse des systèmes d'information est clé pour absorber les pics de prises de jeu et gérer un volume massif de transactions. La cyber sécurité est aussi une préoccupation majeure, tandis que l'exploitation des données dans le respect de la réglementation ouvre de nouvelles perspectives, en termes de connaissance client et de dispositif de prévention du jeu excessif ou de fraude.

### LES DÉFIS DE FDJ

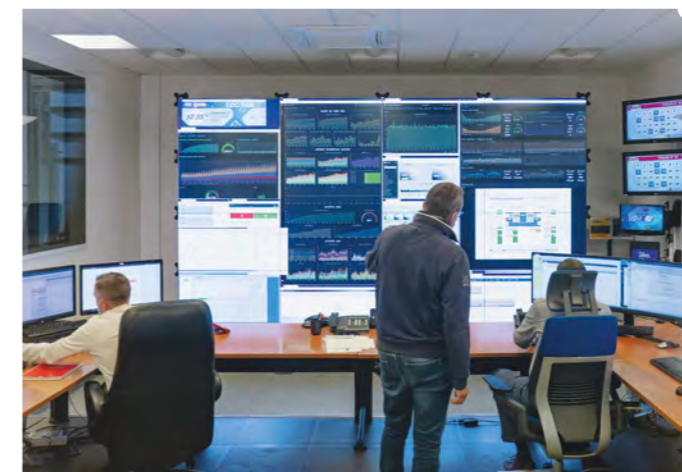
- Accompagner la mise en œuvre du plan stratégique grâce à la transformation numérique de l'entreprise
- Renforcer la connaissance client et la prévention des risques en s'appuyant sur les opportunités du *big data*
- Accompagner les points de vente du réseau dans leur transformation numérique
- Faire de la numérisation des activités une opportunité au service des clients, du jeu responsable et de la lutte contre la fraude
- Transformer l'expérience collaborateur

## 52 %

des consommateurs affirment que la technologie joue un rôle prépondérant ou est intégrée dans presque tous les aspects de la vie quotidienne<sup>(4)</sup>

## x4

En 2020, multiplication par quatre du nombre de victimes de cyber attaques par rapport à l'année précédente<sup>(5)</sup>



(4) Accenture, *Technology Vision Consumer Survey*, 2020.  
(5) ANSSI/BSI, *Common Situational Picture*, 2020.



## 3/

**Dynamiques des territoires**

Les Français sont de plus en plus nombreux à vivre dans une zone urbaine ou à dépendre de l'attractivité d'une ville. Leur préférence va de façon croissante aux communes de périphérie plutôt qu'aux « villes-centres »<sup>(1)</sup>. De même, les pratiques d'achat évoluent. L'essor des zones commerciales périphériques et la progression de la vente en ligne concurrencent les commerces de proximité de centre-ville. Néanmoins, ces derniers demeurent un atout pour les territoires. La demande de proximité et l'aspiration des citoyens et des consommateurs à des centres-villes dynamiques et vivants sont de plus en plus fortes.

**LES DÉFIS DE FDJ**

- Redynamiser le réseau bar-tabac-presse au service de la revitalisation des territoires, en continuant à soutenir ses commerçants partenaires et en les accompagnant dans la modernisation de leur point de vente et la diversification des services
- Mener une diversification maîtrisée et ciblée, au service des parcours des clients
- Conserver son statut d'acteur clé du territoire et continuer à soutenir les dynamiques locales

**50 800**emplois créés ou pérennisés par l'activité du groupe FDJ en France<sup>(2)</sup>**+8,5 %**croissance de l'e-commerce en France en 2020<sup>(3)</sup>

(1) Insee, 2020.  
 (2) BIPE (Bureau d'Informations et de prévisions économiques).  
 (3) Bilan du e-commerce en 2020, Fédération du e-commerce et de la vente à distance.

**Le marché français des jeux d'argent et de hasard**

En France, le secteur des jeux d'argent et de hasard, qui compte environ 25 millions de joueurs, est fortement régulé du fait des risques spécifiques liés à cette activité. Le groupe FDJ est titulaire de droits exclusifs pour l'exploitation des jeux de loterie en points de vente et en ligne, de même que pour l'exploitation des paris sportifs en points de vente. En 2019, ces droits exclusifs ont été confortés par la loi Pacte à l'occasion de la refonte du cadre de régulation des jeux d'argent et de hasard. Le Groupe exerce ses activités de paris sportifs en ligne en concurrence avec d'autres opérateurs (14 opérateurs agréés au 31 décembre 2020).

● CONSULTEZ LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020, CHAPITRE 5.2.3. MARCHÉ FRANÇAIS DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD.

## 4/

**Biodiversité et changement climatique**

Les changements climatiques et la perte de biodiversité sont les grands enjeux environnementaux du 21<sup>e</sup> siècle. Limiter la hausse des températures et préserver l'ensemble du monde vivant ne peuvent se faire sans atteindre la neutralité carbone au niveau mondial et sans restaurer les écosystèmes. Pour cela, une action globale commune de réduction des émissions de gaz à effet de serre, d'augmentation des puits de carbone et de protection des espèces doit être mise en œuvre, aussi bien par l'État que par les entreprises. Le nombre croissant d'outils disponibles et le durcissement progressif de la réglementation favorisent l'implication active de tous les acteurs sur ces sujets.

**LES DÉFIS DE FDJ**

- Viser l'excellence environnementale en diminuant l'empreinte globale des activités du Groupe sur l'environnement
- Diminuer significativement ses émissions de gaz à effet de serre
- Contribuer à la création ou au maintien de puits de carbone
- Diminuer l'impact de sa chaîne de valeur sur la biodiversité

**N° 1**dans les préoccupations environnementales des Français : le réchauffement de la planète et l'effet de serre<sup>(4)</sup>**479 milliards €**coût du déclin de la nature par an d'ici à 2050<sup>(5)</sup>

(4) Enquête « Camme », Insee, 2019.  
 (5) Rapport *Global Futures*, WWF, 2020.

# Stratégie 2020-2025

Pour offrir à ses clients une expérience globale et renforcer sa position de *leader* du secteur, FDJ a défini sa stratégie à horizon 2025 autour de quatre axes avec pour socle sa raison d'être.

## Trois piliers transverses pour soutenir la stratégie de l'entreprise

- Continuer à proposer de nombreux points de contact avec ses clients dans une expérience *omni canale*, en associant son réseau partenaire et en poursuivant la transformation de son modèle commercial
- Déployer la stratégie technologique permettant le développement de la digitalisation, de l'expérience de jeu et l'*omni canalité* des usages
- Améliorer son agilité et son efficacité opérationnelle en développant la performance et la flexibilité de son modèle financier, ainsi que l'engagement et la compétence de ses collaborateurs



**1/ Digitaliser la loterie en développant l'*omni canalité*, pour une expérience de jeu renouvelée et des clients fidélisés.** FDJ souhaite accélérer la digitalisation de son activité loterie pour améliorer, simplifier et personnaliser les parcours de ses joueurs. Le Groupe entend distribuer ses contenus de manière adaptée sur ses différents canaux, développer la reconnaissance de son offre en ligne et promouvoir les usages *omni canale* par le biais de jeux et de services *phygitaux* associant le point de vente au digital. Il poursuit sa stratégie de fidélisation fondée sur une politique de relation client centralisée et enrichie, grâce à une meilleure identification des joueurs. FDJ continue, par ailleurs, à recruter de nouveaux joueurs avec des offres de jeux innovantes.



**2/ Conquérir des parts de marché sur les paris sportifs en ligne, tout en maintenant une dynamique de croissance en point de vente.** FDJ a pour ambition d'augmenter significativement sa part de marché sur les paris sportifs en ligne et d'atteindre ainsi une taille critique. Le Groupe accélère le développement d'une offre en ligne distinctive et compétitive, et la mise en œuvre d'une relation client plus personnalisée, à la fois créatrice de valeur et responsable. Dans le même temps, FDJ souhaite renforcer l'attractivité des paris sportifs en point de vente. Pour ce faire, il va élargir et enrichir son offre de produits et de services et renforcer le rôle de prescripteur des détaillants.



**3/ Construire une relation client créatrice de valeur, tout en renforçant sa politique de jeu responsable, via l'identification et la connaissance des clients.** FDJ souhaite accélérer l'identification des joueurs en ligne comme en point de vente grâce à des offres et des services exclusifs, pour les inciter à créer un compte client et à l'utiliser pour jouer de manière identifiée. Une meilleure connaissance des clients doit permettre au Groupe de leur offrir une expérience personnalisée, tout en mettant en place une approche de jeu responsable différenciée et proportionnée, en fonction du comportement de chacun. Le jeu responsable reste un levier de performance au cœur du modèle de FDJ et un enjeu qui mobilise l'ensemble de ses collaborateurs.



**4/ Renforcer la résilience de son modèle économique en développant de nouvelles activités.** Le Groupe a pour ambition de capitaliser sur ses actifs technologiques, sur sa notoriété, ainsi que sur son réseau de distribution pour se développer dans de nouvelles activités. D'une part, sur le marché du *business to business* (B2B) à l'international où il souhaite construire une position de *leader*, avec une offre de services pour les opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs. D'autre part, sur le marché Paiements & Services en point de vente, à partir des centres de services de proximité que représente le réseau bar-tabac-presse. Enfin, FDJ a pour objectif de se développer dans le secteur dynamique du divertissement, en dehors du champ des jeux d'argent.

## Notre stratégie d'innovation

FDJ a défini, en 2020, une nouvelle politique d'innovation avec l'ambition d'accélérer son industrialisation autour de ses principaux enjeux stratégiques. Le Groupe concentre ses efforts sur quatre sujets prioritaires à court, moyen et long termes : l'identification des clients, le renforcement de l'attractivité des points de vente, la création d'expériences *phygitaux* et les technologies émergentes. Cette démarche d'innovation s'inscrit en parfaite cohérence avec sa raison d'être et sa politique en matière de jeu responsable.

**+ de 60 %**  
de progression de la loterie en ligne en 2020

**+ de 20 %**  
de hausse des mises pour les paris sportifs au deuxième semestre 2020

**+ de 10 %** du budget global d'achats d'espaces télévisés dédiés aux communications sur le jeu responsable

**93,1 %** des joueurs ont une pratique de jeu ne présentant pas de risque selon Playscan<sup>(1)</sup>

**+ de 9 000** points de vente répartis dans 5 000 communes proposent le paiement des factures de services publics

(1) Outil d'analyse qui permet d'évaluer le niveau de risque associé aux pratiques de jeu en ligne.

# Modèle d'affaires

Résilient et agile, le modèle d'affaires de FDJ repose sur la diversité de ses activités historiques et sur le renforcement, à horizon 2025, de ses activités adjacentes. Le Groupe place la responsabilité au cœur de son modèle et mène, à cette fin, une politique volontariste de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs.

## Raison d'être

Le jeu est  
notre métier,  
la contribution  
à la société  
notre moteur  
et la responsabilité  
notre exigence

## Ressources

### DES COLLABORATEURS ENGAGÉS

- Près de 2 500 collaborateurs
- 92/100 de taux d'engagement<sup>(1)</sup>
- Plus de 90 % des collaborateurs actionnaires, détenant environ 4 % du capital

### LE PREMIER RÉSEAU DE DISTRIBUTION EN FRANCE

- Près de 30 000 points de vente dans plus de 11 000 communes
- Une chaîne logistique intégrée
- 100 % des points de vente en distribution directe

### UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE

- 699 millions d'euros de capitaux propres
- 577 millions d'euros d'excédent net de trésorerie
- 80 millions d'euros d'investissements<sup>(2)</sup>

### UN SAVOIR-FAIRE TECHNOLOGIQUE DE POINTE ET RECONNU

- Plus de 550 collaborateurs au sein de la fonction Technologie
- 250 millions d'euros d'investissements dans les technologies entre 2015 et 2020

### UNE DÉMARCHÉ RSE INSCRITE AU CŒUR DU MODÈLE D'ENTREPRISE

- Une performance RSE reconnue : note de A1+ attribuée par Vigeo Eiris et maintenue depuis deux ans
- Un acteur de référence dans la promotion d'un modèle de jeu responsable avec une certification sur le jeu responsable de European Lotteries au niveau de conformité maximal depuis 2012
- Une politique environnementale ambitieuse avec un objectif de réduction de 20 % des émissions de CO<sub>2</sub> entre 2017 et 2025
- Un label Diversité depuis 2013 et un label Égalité professionnelle depuis 2017 (Afnor)

### UNE LARGE BASE DE JOUEURS FIDÈLES À UNE OFFRE RICHE ET ÉVOLUTIVE

- 23 millions de joueurs reflétant la population française
- Des marques connues de tous et une offre sans cesse renouvelée, diversifiée et multicanale
- 19 lancements et *relancements* de jeux en ligne et 12 en points de vente en 2020
- Un taux de notoriété assistée de 97 %<sup>(3)</sup>

(1) Taux d'engagement issu de l'enquête interne annuelle menée auprès de l'ensemble des collaborateurs par Harris Interactive.

(2) Hors paiement des droits exclusifs d'exploitation.

(3) Taux de notoriété assistée : pourcentage de personnes interrogées qui disent connaître la marque FDJ lorsqu'elle est présentée dans une liste préétablie (ici, les sociétés de jeux d'argent et de hasard).

## Activités

### Jeux de loterie

78 % du chiffre d'affaires (droits exclusifs en points de vente et en ligne)

### Paris sportifs

19 % du chiffre d'affaires (droits exclusifs en points de vente)

### Activités adjacentes

3 % du chiffre d'affaires

- Services *business to business* (B2B) à l'international
- Paiements & Services
- Divertissement

## Stratégie

### STRATÉGIE 2020-2025

Accélérer notre transformation pour offrir à nos clients une expérience globale et renforcer notre position de leader du secteur des jeux d'argent et de hasard

## Création de valeur<sup>(4)</sup>

### JOUEURS ET CLIENTS

- 68 % de redistribution aux joueurs
- 178 millionnaires, soit près d'un millionnaire tous les deux jours
- 3,8 milliards d'euros de mises numérisées, soit près de 24 % du total des mises
- Plus de 1,2 million d'euros reversés dans le cadre des partenariats sur le jeu responsable
- 36 millions d'euros de factures réglées dans les bureaux de tabac pour le compte de la Direction générale des finances publiques
- Près de 75 clients internationaux B2B

### DÉTAILLANTS

- 20 400 emplois créés ou pérennisés dans la filière bar-tabac-presse
- 772 millions d'euros de commissions versées aux détaillants

### COLLABORATEURS

- 100/100 à l'index Pénicaud sur l'égalité femmes-hommes (FDJ SA)
- 34,3 % de femmes dans la ligne managériale et 39,4 % dans l'ensemble des collaborateurs
- 4,95 % de collaborateurs en situation de handicap
- 76,2 % de collaborateurs de FDJ SA ayant reçu une formation dans l'année

### SOCIÉTÉ CIVILE

- Contribution de 5,2 milliards d'euros à la richesse nationale
- 50 800 emplois créés ou pérennisés dans le cadre de l'activité de FDJ
- 87 % d'achats réalisés par FDJ SA en France
- 18 millions d'euros alloués à la Fondation d'entreprise FDJ pour le quinquennat 2018-2022
- Près de 22 millions d'euros de soutien au patrimoine français via les jeux *Mission Patrimoine*

### ACTIONNAIRES INDIVIDUELS ET INVESTISSEURS

- 16 milliards d'euros de mises
- 1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires
- 427 millions d'euros d'EBITDA et 22,2 % de taux de marge EBITDA
- 1,12 euro de bénéfice par action
- 86 millions d'euros de dividendes mis en distribution

(4) En 2020.

# Activités

FDJ construit sa croissance autour de deux piliers, la loterie et les paris sportifs. Parallèlement, des activités adjacentes contribuent à la résilience du Groupe et préparent de futurs relais de croissance.



## 1/ La loterie

La loterie regroupe les activités liées aux jeux instantanés et aux jeux de tirage commercialisés en points de vente et en ligne. En France, FDJ bénéficie de droits exclusifs sur l'ensemble des jeux de loterie en points de vente comme en ligne. Son offre de jeux est représentée par des marques emblématiques comme Loto, Euromillions et Amigo pour les jeux de tirage. Chacun de ces jeux a généré plus d'un milliard d'euros de mises en 2020. Cette offre est également composée de jeux instantanés réunis sous la marque Illiko, comme *Cash*, *Astro*, *Mots Croisés*, ou encore *Mission Patrimoine*. Ces jeux représentent 60 % des mises annuelles de l'activité.

En 2020, malgré un contexte difficile lié à la pandémie, l'activité loterie a réalisé de très bons résultats. Cette performance a été soutenue par l'accélération de la loterie digitale, qui a permis à FDJ de passer le cap symbolique du milliard d'euros de mises collectées en ligne. Le Groupe a lancé ou relancé vingt-trois jeux au total pendant l'année. Il a notamment étendu sa gamme de jeux *phygitaux*, une offre à la croisée du jeu à gratter traditionnel et du digital, avec le nouveau ticket à gratter *Qui veut gagner des millions*. Il s'agit du deuxième jeu *phygital* de FDJ après le succès du ticket *Quitte ou Double* lancé en mars 2019.

## 2/ Les paris sportifs

En France, le groupe FDJ bénéficie de droits exclusifs sur les paris sportifs en points de vente et d'un agrément sur le marché concurrentiel des paris sportifs en ligne. Il propose des jeux d'expertise sous la marque Parions Sport. En 2020, après un premier semestre très ralenti du fait de la crise sanitaire, l'activité de paris sportifs a connu une forte progression de plus de 20 % dans la seconde moitié de l'année, ce qui lui permet de clore l'exercice avec 3,2 milliards d'euros de mises. Le Groupe a en effet bénéficié d'un calendrier de manifestations sportives fourni à la suite du décalage de nombreux événements initialement prévus au deuxième trimestre. Il a accompagné cette reprise avec une campagne média « Signez votre retour », ainsi qu'avec le lancement du nouveau site Internet de *Parions Sport En Ligne* et de nouvelles offres de jeu *Loto Foot*. Malgré quelques incertitudes liées au contexte sanitaire, l'année 2021 s'annonce riche en actualité sportive avec le championnat d'Europe de football et les Jeux Olympiques de Tokyo. FDJ va donc continuer d'investir pour enrichir et renforcer l'attractivité de son offre Parions Sport, tant en ligne qu'en point de vente.

## 3/ Le développement d'activités adjacentes

Pour capitaliser sur ses actifs et ses savoir-faire, mais aussi renforcer la résilience de son modèle économique, FDJ développe trois activités adjacentes :

- Une offre B2B à l'international, sur le segment des services aux opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs ;
- Une activité de services de paiement destinée aux détaillants et au grand public ;
- Des activités dans le secteur du divertissement.

En 2020, FDJ a réussi à maintenir le rythme du développement de son activité à l'international. Le Groupe a signé un contrat de fourniture d'un service complet de gestion de l'offre de paris sportifs pour le compte de la loterie de l'Ontario (OLG). Il est aussi devenu le fournisseur de services de *trading* de trois nouveaux clients. Enfin, les loteries finlandaise (Veikkaus) et allemande (Lotto Bayern) ont choisi FDJ pour la fourniture

de solutions logicielles pour les terminaux en point de vente, et la loterie tchèque (Sazka) a retenu la plateforme de distribution de jeux digitaux du Groupe.

Parallèlement, FDJ a déployé avec succès son service d'encaissement des impôts, amendes et factures de services publics locaux pour le compte de la Direction générale des finances publiques. À date, plus de neuf mille buralistes proposent ce service dans plus de cinq mille communes. Ces premiers résultats constituent une démonstration concrète de la pertinence de la stratégie Paiements & Services du Groupe.

Par ailleurs, l'ABU<sup>(1)</sup> Divertissement a lancé une plateforme de jeux digitaux financée par la publicité (gomojo.fr). En partenariat avec d'autres acteurs du secteur, elle a également remporté un appel d'offres pour l'organisation d'une série de tournois d'*esport* en ligne pour le compte d'un éditeur de jeux, en s'appuyant sur le savoir-faire de sa nouvelle marque dédiée à l'*esport*, NCOVR.

**12,7 milliards €**  
de mises au total pour les jeux de tirage et instantanés

**19 jeux**  
lancés ou relancés en ligne, et 12 jeux en points de vente

**3,2 milliards €**  
de mises au total pour les paris sportifs

**+20 %**  
hausse des mises pour les paris sportifs au deuxième semestre 2020

**75 clients**  
environ à l'international

**+ de 9 000**  
points de vente répartis dans 5 000 communes proposent le paiement des factures de services publics

(1) Acceleration Business Unit.

# Atouts

Pour accélérer son développement, FDJ mise sur l'engagement de ses collaborateurs, sa politique RSE, ses expertises technologiques et son maillage territorial sans équivalent.

## 1/ Nos talents

Conscient que l'implication des salariés est la condition majeure de sa performance, le groupe FDJ met en œuvre une politique de ressources humaines ambitieuse et innovante. Il harmonise progressivement ses processus pour garantir à ses collaborateurs une équité de traitement sur tous les grands sujets : épargne salariale, diversité et mixité, santé et prévoyance ou encore gestion des compétences. Face à la crise sanitaire, FDJ a accompagné au plus près ses équipes tout au long des phases de confinement et de déconfinement. Le Groupe a piloté cet accompagnement en collaboration avec les partenaires sociaux et a créé, à cette fin, une commission dédiée composée des responsables du personnel de toutes les filiales. Pour répondre à l'attente de ses collaborateurs, un volet médical a été ajouté à la nouvelle plateforme d'assistance *FDJ Group for me*.

## 2/ Notre politique RSE

La politique RSE de FDJ est au cœur de sa feuille de route stratégique 2020-2025. La priorité est donnée au renforcement des actions en matière de jeu responsable, avec pour objectif de consolider la position de référence du Groupe dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, en France et en Europe. Depuis de nombreuses années, le groupe FDJ est engagé dans la réduction des impacts environnementaux directs et indirects engendrés par ses activités, ainsi que dans des actions solidaires en faveur des plus démunis via sa Fondation d'entreprise.

## 3/ Nos expertises technologiques

FDJ a choisi d'internaliser les fonctionnalités essentielles de son infrastructure technologique, ce qui lui permet de maîtriser de bout en bout ses activités. Avec plus de cinq milliards de transactions enregistrées en 2020, son système d'information a démontré sa capacité à faire face à l'accélération des pratiques digitales induite par la crise sanitaire. Ce système d'information propriétaire constitue un actif stratégique et un atout puissant pour proposer à l'international à d'autres opérateurs, qui ne possèdent pas ces expertises intégrées, des services B2B à forte valeur technologique.

## 4/ Notre réseau de distribution

Avec près de trente mille points de vente dans plus de onze mille communes, le réseau de FDJ est le plus étendu de France. Le Groupe, de ce fait, contribue activement au dynamisme local. Aujourd'hui, ce réseau se diversifie par l'intégration de nouveaux types de commerces, principalement en stations-service et commerces de proximité de moins de quatre cents mètres carrés. L'objectif poursuivi par FDJ est de maintenir un bon niveau de maillage sur le territoire et de conserver une grande proximité avec les joueurs. C'est l'une des conditions du développement de son modèle de jeu extensif.



## Accompagner nos parties prenantes pendant la crise sanitaire

### COLLABORATEURS

- Mise en place d'un dispositif d'accompagnement personnalisé pour les aider à utiliser les outils numériques collaboratifs
- Maintien à 100 % des salaires des collaborateurs en activité partielle ou dans l'incapacité de télétravailler
- Disponibilité, à partir d'avril 2020, d'un service de téléconsultation médicale à destination de l'ensemble des collaborateurs et de leur famille pour favoriser la continuité d'accès au soin pendant la crise

### DÉTAILLANTS

- Relais des messages de prévention sanitaire sur tous les canaux de communication (écrans en point de vente, réseaux sociaux, sites Internet FDJ)

- Installation d'un dispositif d'assistance aux détaillants en difficulté en lien avec des partenaires spécialisés dans le conseil financier ou dans l'accompagnement psychologique
- Suspension des prélèvements financiers pour les points de vente fermés et gestion assouplie pour les détaillants restés ouverts, adaptée au fur et à mesure à la situation de chacun

### JOUEURS

- Allongement des dates limites de paiement des gains
- Suspension du jeu « de stationnement » *Amigo* pendant le premier confinement
- Suivi renforcé des comportements de jeu et intensification des messages de prévention

**90 %**

des collaborateurs actionnaires du Groupe

**92 %**

Entre 2019 et 2020, le taux d'engagement des collaborateurs est passé de 87 % à 92 %<sup>(1)</sup>

**+ de 1,2 million €**

reversés en 2020 à des associations partenaires dans le cadre de la politique de jeu responsable du Groupe

**- 16 %**

des émissions de CO<sub>2</sub> sur les trois scopes<sup>(2)</sup> entre 2018 et 2019

**+ de 550**

collaborateurs au sein de la fonction Technologie

**250 millions €**

d'investissements dans les technologies entre 2015 et 2020

**+ de 90 %**

de la population française à moins de 10 minutes d'un point de vente FDJ

**20 400 emplois**

créés ou pérennisés dans ce réseau en 2020<sup>(3)</sup>

**97 %**

de collaborateurs en télétravail lors du premier confinement

**2,7**

millions de masques distribués gratuitement au réseau de détaillants

(1) Enquête annuelle Harris Interactive.

(2) Scopes 1 et 2 : périmètre de responsabilité directe ; scope 3 : périmètre de responsabilité indirecte.

(3) BIPE (Bureau d'Informations et de Prévisions Économiques).



# ◆ Notre gouvernance ◆

LA GOUVERNANCE DE FDJ EST ORGANISÉE  
AVEC DES INSTANCES COMPLÉMENTAIRES. ENSEMBLE,  
ELLES DÉFINISSENT ET ORIENTENT LA TRAJECTOIRE  
STRATÉGIQUE DU GROUPE.

# Regards croisés

La poursuite des engagements RSE et la révélation de la raison d'être sont créatrices de valeur pour l'ensemble des parties prenantes du groupe FDJ.



**Virginie  
Chapron-du Jeu**

DIRECTRICE DES FINANCES  
DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS,  
PRÉSIDENTE DE NOVETHIC

## — Fabienne Dulac, quelle vision avez-vous de la démarche RSE et Jeu responsable du Groupe ?

**F. D.** Ce sujet est extrêmement important pour FDJ, car son activité se situe par essence à la rencontre de deux injonctions en apparence contradictoires : répondre à des enjeux économiques de développement d'une part, et mener une politique de jeu responsable exigeante d'autre part. Cette démarche fait porter au Comité RSE & JR et au conseil d'administration en général une responsabilité capitale, mais offre aussi au Groupe des opportunités de différenciations formidables.

## — Virginie Chapron-du Jeu, quel est votre regard d'investisseur institutionnel et de présidente de Novethic sur ces sujets ?

**V. C.-D. J.** Le niveau d'intégration de la notion de RSE dans la stratégie globale pouvait jusqu'à présent varier d'une entreprise à l'autre. Aujourd'hui, cette intégration est devenue structurante, car elle est dans l'intérêt des entreprises. C'est un élément de création de valeur auquel tous les investisseurs de long terme sont attentifs. Ils suivent de près la trajectoire RSE des sociétés dans lesquelles ils investissent et ils attendent que celles-ci fassent la démonstration de leurs engagements.

## — Comment avez-vous, l'une et l'autre, perçu la formalisation de la raison d'être de FDJ ?

**F. D.** FDJ a sollicité toutes ses parties prenantes, dont les administrateurs, pour qu'elles contribuent à la réflexion et à la co-construction de sa raison d'être. Mener ce travail en 2020, soit la première année de sa cotation en Bourse,

est assez remarquable. Cela a permis au Groupe de négocier ce virage stratégique majeur, tout en restant fidèle à son ADN et à sa culture.

**V. C.-D. J.** C'est un événement important dans la vie d'une entreprise. D'ailleurs, celles qui ont fait valider leur raison d'être en assemblée générale ont toutes recueilli un fort taux d'approbation des actionnaires. Sur la forme, je trouve que l'exercice a été très bien mené. FDJ a associé ses parties prenantes externes et ses collaborateurs, ce que toutes les entreprises ne font pas. Sur le fond, la raison d'être de FDJ me semble bien exprimer sa spécificité, son ancrage dans les territoires, sa contribution et son engagement. C'est un texte cohérent et clair, mais aussi très exigeant, précisément parce qu'il a mis de nombreux acteurs à contribution.

## — Maintenant que cette raison d'être est formulée, quels sont, selon vous, les principaux enjeux de l'entreprise pour les années à venir ?

**V. C.-D. J.** Cette raison d'être formule une promesse très ambitieuse. Elle invite à une transformation permanente, dans la durée, en phase avec les attentes de chaque époque. Il est impératif que cette promesse soit tenue, pas seulement vis-à-vis des parties prenantes de FDJ, mais aussi des jeunes générations, qui sont tout particulièrement attentives, à juste titre, à l'impact environnemental et sociétal des entreprises.

**F. D.** La raison d'être a été adoptée par la gouvernance de FDJ et validée en assemblée générale. Elle doit donc désormais jouer son rôle de boussole et accompagner le Groupe dans ses enjeux de transformation, notamment autour du digital, et dans ses projets de développement. C'est bel et bien cette raison d'être qui fixe le cadre et qui lui permettra de conserver sa démarche d'acteur responsable.



**Fabienne Dulac**

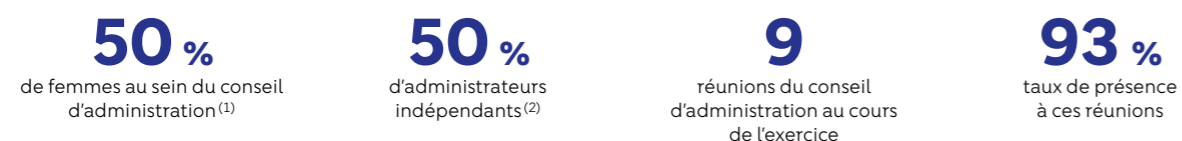
DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE  
D'ORANGE ET PRÉSIDENTE DIRECTRICE  
GÉNÉRALE D'ORANGE FRANCE,  
ADMINISTRATRICE ET PRÉSIDENTE  
DU COMITÉ RSE & JR DE FDJ

# Conseil d'administration

En 2020, pour la première année de FDJ en tant que société cotée, c'est un conseil d'administration renouvelé qui s'est impliqué aux côtés des instances exécutives.

Le conseil d'administration promeut la création de valeur du Groupe sur le long terme, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il valide les orientations stratégiques et contrôle leur mise en œuvre. Il s'assure de l'efficacité de la gestion du groupe FDJ et de la maîtrise des risques auxquels il est confronté. Enfin, il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés. Pour remplir sa mission, le Conseil est assisté par trois comités : le Comité Audit et risques, le Comité Gouvernance, nominations et rémunérations et le Comité Responsabilité sociétale d'entreprise et Jeu responsable (RSE & JR). Après l'introduction en Bourse de FDJ en novembre 2019, la composition du conseil d'administration a profondément évolué. Conformément au Code Afep-Medef, il compte

désormais 50 % de femmes et il est composé pour moitié d'administratrices et d'administrateurs indépendants. Ses membres ont bénéficié du Groupe de leur expérience et de leurs compétences éprouvées en matière de gouvernance de sociétés cotées, de nouvelles technologies et de transformation stratégique. Pour autant, FDJ n'a pas oublié ses origines et les associations d'anciens combattants, actionnaires historiques de La Française des Jeux, conservent leurs sièges au conseil d'administration. En 2020, le Conseil a entretenu avec le Comité de Pilotage de l'activité (CPA) et le Comité de direction Groupe (CDG) un dialogue d'autant plus soutenu que la crise sanitaire et l'adaptation de la stratégie de FDJ au contexte de crise sanitaire et économique ont induit de nombreux échanges.



(1) Part des femmes dans le conseil d'administration, en dehors des administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires.  
(2) Part de membres indépendants au sein du conseil d'administration, en dehors des administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires.

## Zoom sur l'activité du Comité Responsabilité sociétale d'entreprise et Jeu responsable (RSE & JR)

Le Comité RSE & JR s'est réuni à sept reprises en 2020. Il a examiné les principales actions mises en œuvre en matière de RSE et leurs résultats, ainsi que les initiatives menées par FDJ face à l'épidémie de Covid-19. En matière de jeu responsable, les membres du Comité ont traité les sujets relatifs aux effets de la crise sanitaire sur le comportement des joueurs et aux actions déployées par le Groupe pendant les périodes de confinement. Une attention particulière a été portée sur la stratégie en matière de prévention du jeu des mineurs ou de prévention du jeu excessif pendant cette période.

### Administrateurs nommés par l'assemblée générale<sup>(3)</sup>

— **STÉPHANE PALLEZ**  
Présidente directrice générale

— **UNION DES BLESSÉS DE LA FACE ET DE LA TÊTE (UBFT)**  
représentée par **OLIVIER ROUSSEL**,  
membre du Comité RSE & JR

— **FÉDÉRATION NATIONALE ANDRÉ MAGINOT (FNAM)**  
représentée par **HENRI LACAILLE**

— **PREDICA**  
représentée par **FRANÇOISE DEBRUS**,  
membre du Comité Audit et risques

— **FABIENNE DULAC**  
administratrice indépendante, présidente du Comité RSE & JR, invitée permanente du Comité Gouvernance, nominations et rémunérations

— **XAVIER GIRRE**  
administrateur indépendant, président du Comité Audit et risques

— **FRANÇOISE GRI<sup>(4)</sup>**  
administratrice indépendante, membre du Comité Gouvernance, nominations et rémunérations

— **CORINNE LEJBOWICZ**  
administratrice indépendante, membre du Comité Audit et risques

— **PIERRE PRINGUET**  
administrateur indépendant, président du Comité Gouvernance, nominations et rémunérations, membre du Comité Audit et risques

### Représentant de l'État<sup>(3)</sup>

— **CHARLES SARRAZIN**  
membre du Comité Audit et risques, membre du Comité Gouvernance, nominations et rémunérations

### Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État<sup>(3)</sup>

— **GHISLAINE DOUKHAN**  
membre du Comité Audit et risques

— **DIDIER TRUTT**  
membre du Comité RSE & JR

### Administrateurs représentant les salariés<sup>(3)</sup>

— **AGNÈS LYON-CAEN**  
membre du Comité Audit et risques, membre du Comité Gouvernance, nominations et rémunérations

— **PHILIPPE PIRANI**  
membre du Comité RSE & JR

### Administrateur représentant les salariés actionnaires<sup>(3)</sup>

— **DAVID CHIANESE**  
membre du Comité Audit et risques

### Participent également aux séances du conseil d'administration de FDJ, avec voix consultatives

— **PASCAL CHEVREMENT**  
contrôleur général économique et financier

— **KARIM DAHDOUN**  
représentant du Comité social et économique

— **ALEXANDRE GROSSE**  
commissaire du gouvernement

RETROUVEZ PLUS D'INFORMATIONS SUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL, CHAPITRE 12.1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.

(3) Membres du conseil d'administration au 31 décembre 2020.

(4) Françoise Gri a été cooptée par le conseil d'administration du 16 décembre 2020, sur la durée du mandat restant à courir de Marie-Ange Debon à la suite de sa démission. Sa nomination sera soumise à ratification de l'assemblée générale du 16 juin 2021.



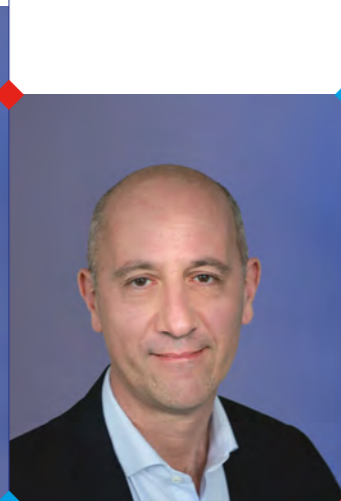
# Comité de Pilotage de l'activité

La crise sanitaire a démontré la capacité de FDJ à mobiliser rapidement et efficacement l'ensemble de son organisation, sous l'impulsion de son Comité de Pilotage de l'activité (CPA) et, plus largement, du Comité de direction Groupe (CDG). Le CPA conduit les affaires et suit la bonne exécution de la stratégie.



**STÉPHANE PALLEZ**  
Présidente directrice générale

« Face à un événement totalement imprévisible et inédit, le Groupe a réussi à démontrer qu'il était capable de s'adapter pour préserver sa performance, tout en restant fidèle à ses valeurs. »



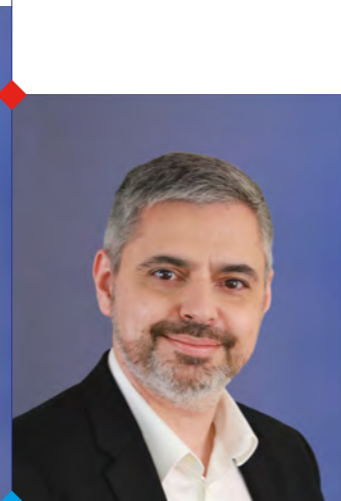
**CHARLES LANTIERI**  
Directeur général délégué, président de la FDP, président du conseil de surveillance de FDJ Services, président de la Fondation d'entreprise FDJ

« FDJ a su faire preuve en 2020 d'agilité et de solidarité, deux atouts majeurs pour le pilotage du Groupe, à la fois sur le plan opérationnel et au regard de sa raison d'être. »



**PATRICK BUFFARD**  
Directeur général adjoint Commercial, BU Sport, Media, Production TV & Événements, directeur général FDJ Réseau, président de La Pacifique des Jeux

« Cette crise ne nous a pas paralysés. Au contraire, nous avons géré le quotidien tout en poursuivant notre transformation et nos investissements dans des projets qui seront sources de résilience dans le futur. »



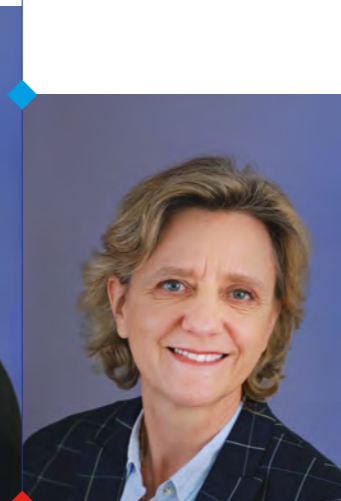
**PASCAL CHAFFARD**  
Directeur général adjoint Finance, Performance & Stratégie

« Nous avons été au rendez-vous de la performance et nous avons réalisé un plan d'économies important, sans jamais sacrifier notre esprit de solidarité ni notre capacité d'innovation, de développement et de rebond. C'est une grande fierté. »



**XAVIER ÉTIENNE**  
Directeur général adjoint Technologie & International

« En 2020, nous avons su nous adapter pour assurer la continuité de l'ensemble des opérations, tout en maintenant nos investissements dans les projets stratégiques pour l'entreprise. Nous avons ainsi pu poursuivre l'exécution de notre stratégie technologique et le développement de nos activités à l'international. »



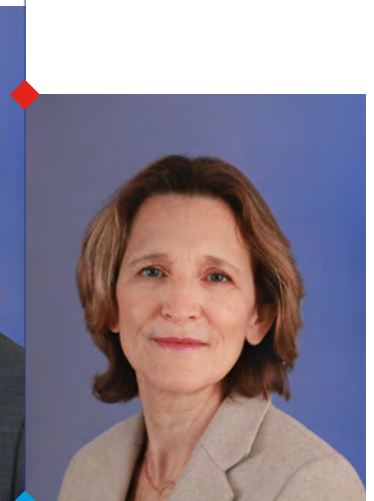
**CÉCILE LAGÉ**  
Directrice générale adjointe BU Loterie, ABU Divertissement & Clients

« Nous sommes très fiers de l'accélération de la loterie digitale en 2020. C'est le fruit d'un travail de fond engagé depuis plusieurs années par les équipes FDJ. »



**RAPHAËL BOTBOL**  
Directeur Stratégie, Innovation et M&A, ABU Paiement & Services, président de FDJ Services

« Malgré la crise, nous avons su concilier résilience et croissance, notamment grâce au digital. Avec un fort engagement en 2020, FDJ a ainsi continué d'accélérer sur l'innovation et le développement de nouvelles activités. »

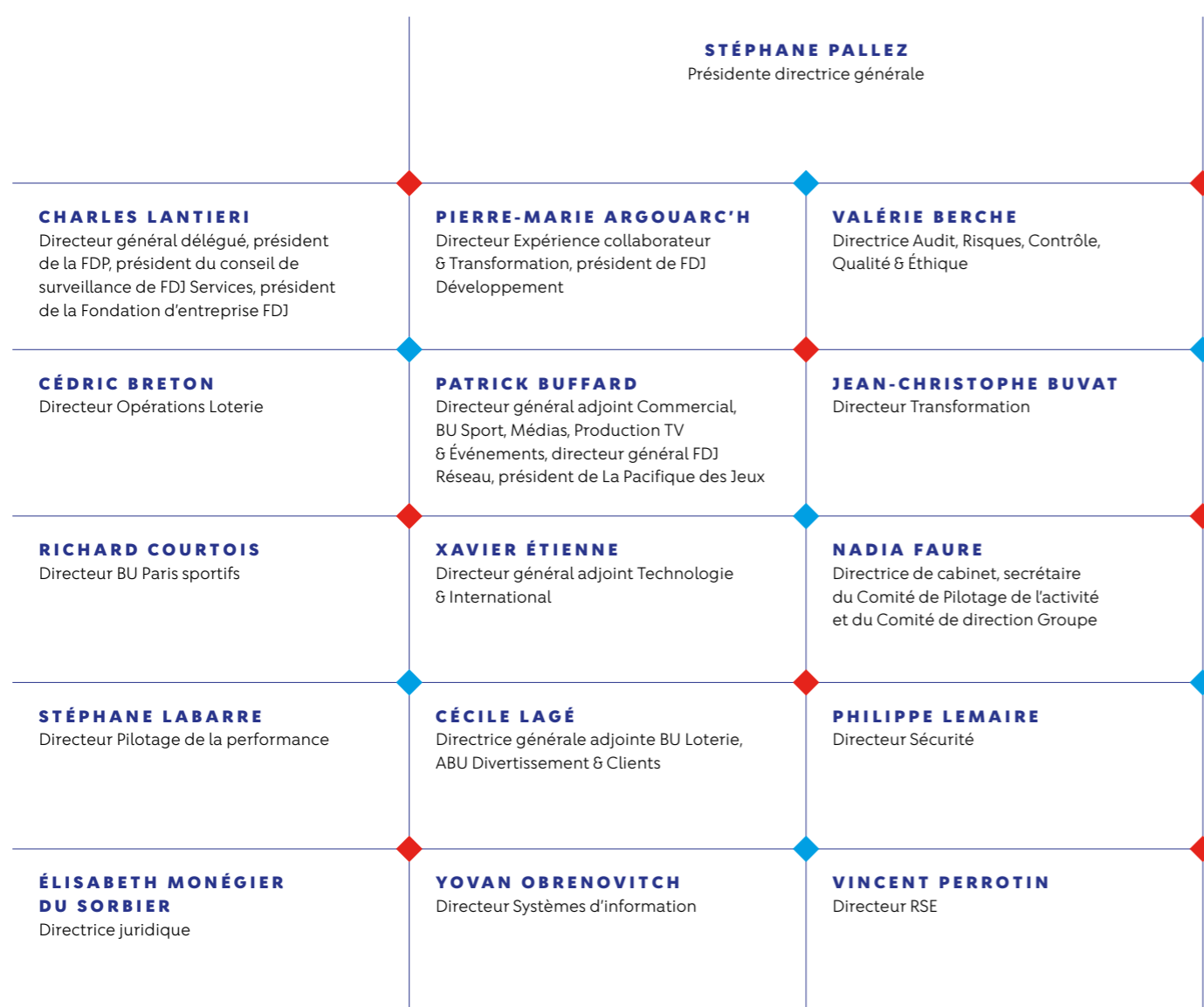


**RAPHAËLE RABATEL**  
Directrice Communication & RSE

« Nous avons poursuivi en 2020 la transformation de l'image de FDJ avec notre campagne institutionnelle. Celle-ci a permis de révéler à la fois la raison d'être du Groupe et sa contribution concrète à la société. »

# Comité de direction Groupe

Le CDG partage les priorités stratégiques et les objectifs opérationnels. Il garantit la compréhension des enjeux transversaux, ainsi que la bonne articulation des fonctions Groupe et des *business units* (BU).



## Un dialogue renouvelé entre conseil d'administration et équipe dirigeante

Dans le contexte exceptionnel de 2020, le conseil d'administration et les équipes dirigeantes de FDJ ont examiné, en étroite coordination, les répercussions de la pandémie sur les orientations stratégiques du Groupe. Les conséquences sur son modèle d'affaires, l'évolution des comportements des consommateurs, l'accélération de la digitalisation et des projets autour de l'intelligence artificielle et de la *data* ont été au cœur des échanges lors des séminaires stratégiques organisés en fin d'année.

## — Gérer la crise, réévaluer les choix stratégiques

Dès le mois de mars, dans un contexte de crise sanitaire, les instances dirigeantes exécutives de FDJ se sont organisées pour assurer la continuité de l'activité du Groupe et adapter le fonctionnement de sa gouvernance. Le CPA et le CDG se sont réunis presque quotidiennement, entre mars et juin, pour suivre au plus près l'évolution de la situation sanitaire. L'objectif était de préserver la santé et la sécurité des collaborateurs et la performance financière de FDJ, mais aussi d'analyser le marché et l'évolution de la situation pour les détaillants. Dix-neuf chantiers prioritaires ont été identifiés, dont le suivi a été attribué à un membre du CDG. Cela a permis au Groupe de réagir de façon coordonnée et rapide, et de prendre les décisions opérationnelles nécessaires à tous les niveaux. Parallèlement, le CDG a lancé un travail de réflexion pour examiner la nouvelle donne imposée par la pandémie de Covid-19 sur la stratégie du Groupe à horizon 2025.

**RAPHAËL BOTBOL**  
Directeur Stratégie, Innovation et M&A, ABU Paiements & Services, président de FDJ Services

**PASCAL CHAFFARD**  
Directeur général adjoint Finance, Performance & Stratégie

**MARION HUGÉ**  
Directrice Régulation & Affaires publiques

**SOPHIE METRAS**  
Directrice Clients

**RAPHAËLE RABATEL**  
Directrice Communication & RSE

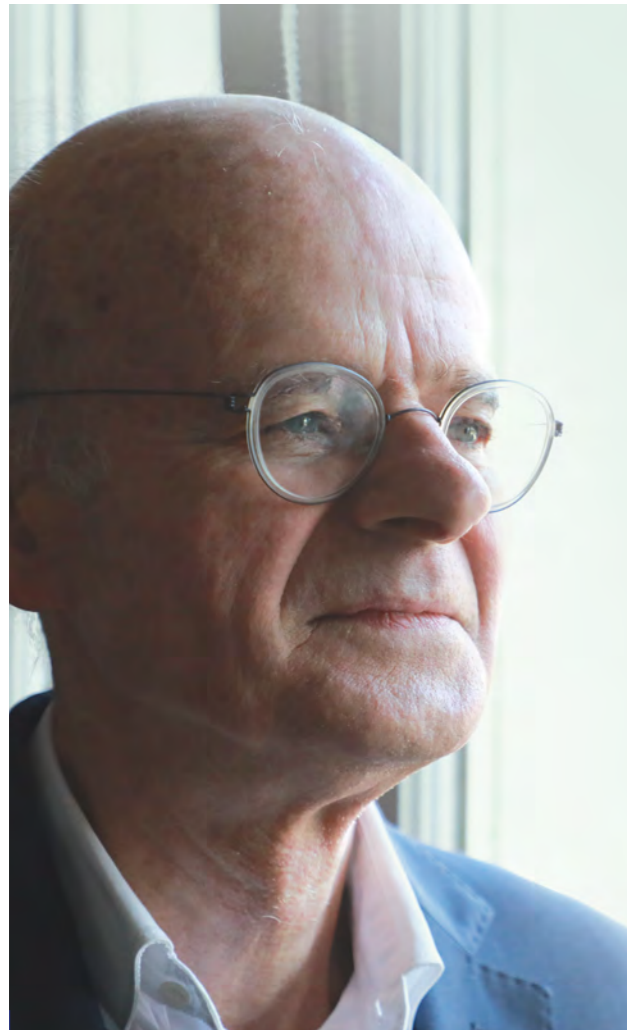


# Notre performance

LA RESPONSABILITÉ EST LE MOTEUR DE LA PERFORMANCE DE FDJ. CETTE CONVICTION, INSCRITE DANS SON HISTOIRE ET SA STRATÉGIE, A PRIS UNE RÉSONANCE PARTICULIÈRE EN 2020 ; ALORS QUE LE GROUPE PRÉSERVAIT SES RÉSULTATS TOUT EN RESTANT FIDÈLE AUX ENGAGEMENTS DE SA RAISON D'ÊTRE.

# Regards croisés

La raison d'être de FDJ répond aux fortes attentes de la société vis-à-vis d'une entreprise considérée comme une référence.



**Jean-Louis Kiehl**

PRÉSIDENT DE CRÉSUS  
(CHAMBRE RÉGIONALE  
DU SURENDETTEMENT SOCIAL)

## — Quel regard portez-vous sur la publication de la raison d'être de FDJ ?

**J.-L. K.** Nous sommes fiers d'avoir été impliqués dans sa formalisation. Elle est essentielle pour toutes les parties prenantes de FDJ. Pour nous, en tant que partenaire de longue date, mais également pour ses actionnaires, son réseau de commerçants, ainsi que pour l'ensemble de la société civile. Cette démarche a du sens pour la pérennité de l'entreprise, à condition de mettre en place une mesure d'impact et de se poser sans cesse la question : « sommes-nous en ligne avec nos engagements ? ».

**V. L.** FDJ fait partie de ce que j'appellerais ces « marques vocationnelles » qui ont placé la responsabilité au cœur de leur modèle. D'où l'importance pour le Groupe de rappeler ses origines. Avec les consommateurs et toutes ses parties prenantes, sa raison d'être fonctionne comme un contrat de confiance. Elle fait des joueurs des acteurs de la responsabilité qui promeuvent eux aussi, par leur achat, un modèle de consommation responsable.

## — En quoi la responsabilité et la prévention sont-elles essentielles pour une entreprise comme FDJ ?

**J.-L. K.** Crésus s'est rapproché de FDJ en 2008 pour travailler à l'accompagnement des joueurs en situation de fragilité financière qui le souhaitent. Aujourd'hui, notre association est membre du Laboratoire sociétal du Groupe, ce qui nous permet d'avoir une vision beaucoup plus large des problématiques du jeu d'argent, mais aussi de co-construire des projets avec d'autres acteurs associatifs. L'engagement de FDJ est authentique. Il s'appuie sur un réseau de détaillants sensibilisé et une communication sur les lieux de distribution. C'est une démarche qu'il faut sans

cesse renouveler. Il faudra toujours renforcer la formation des détaillants, surtout dans une période qui va être difficile pour eux comme pour leurs clients.

**V. L.** J'ajouterais qu'au-delà de la seule question du jeu responsable, FDJ est une entreprise qui a une responsabilité vis-à-vis de la communauté nationale et du bien commun. L'étude post-confinement que nous avons menée avec le Groupe auprès des joueurs le montre : les Français sont très soucieux que les détaillants puissent maintenir leur activité. Ils estiment aussi que l'entreprise doit soutenir tous ces Français fragilisés par la pandémie.

## — Quels sont les défis qui attendent le Groupe ?

**J.-L. K.** Au-delà de la crise économique, la pandémie a engendré une importante souffrance psychologique. Pour l'instant, le corps social a redoublé d'efforts pour résister. Pendant la crise, j'ai trouvé une grande écoute au sein des équipes de FDJ et une forte capacité à apporter une aide aux détaillants. Nous aurons l'épreuve de vérité dans quelques mois. Il faut continuer à soutenir le réseau et à développer des solutions innovantes pour accompagner la reprise de son activité.

**V. L.** Entreprise éminemment patrimoniale, FDJ a toujours eu le statut d'acteur clé du territoire. Ce dont nous avons de plus en plus besoin aujourd'hui, c'est de rassemblement. Le Groupe a un rôle très fort à jouer sur ce terrain.



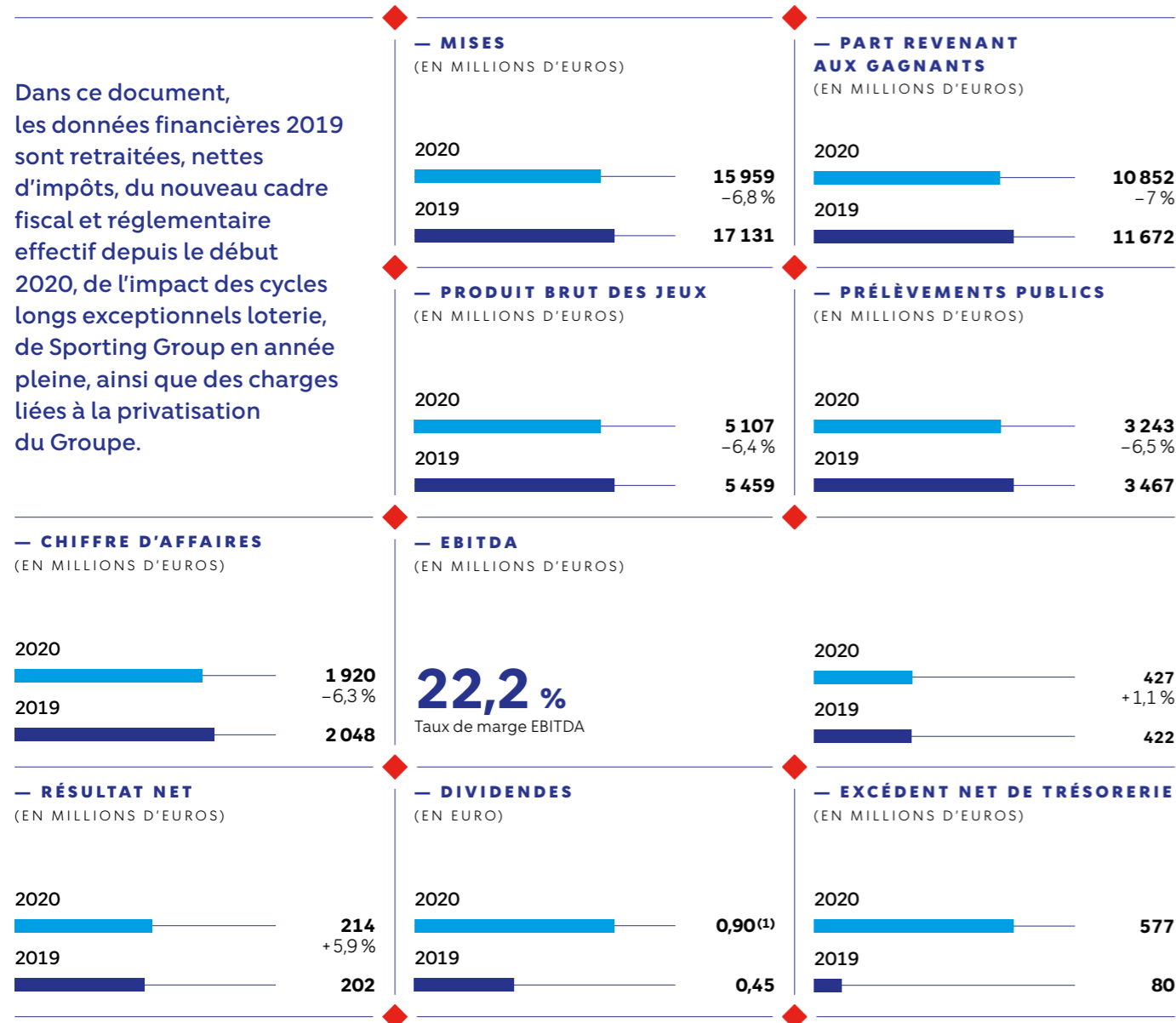
**Véronique Langlois**

DIRECTRICE GÉNÉRALE ASSOCIÉE ET  
CO-FONDATRICE DU CABINET  
DE CONSEIL FREE THINKING

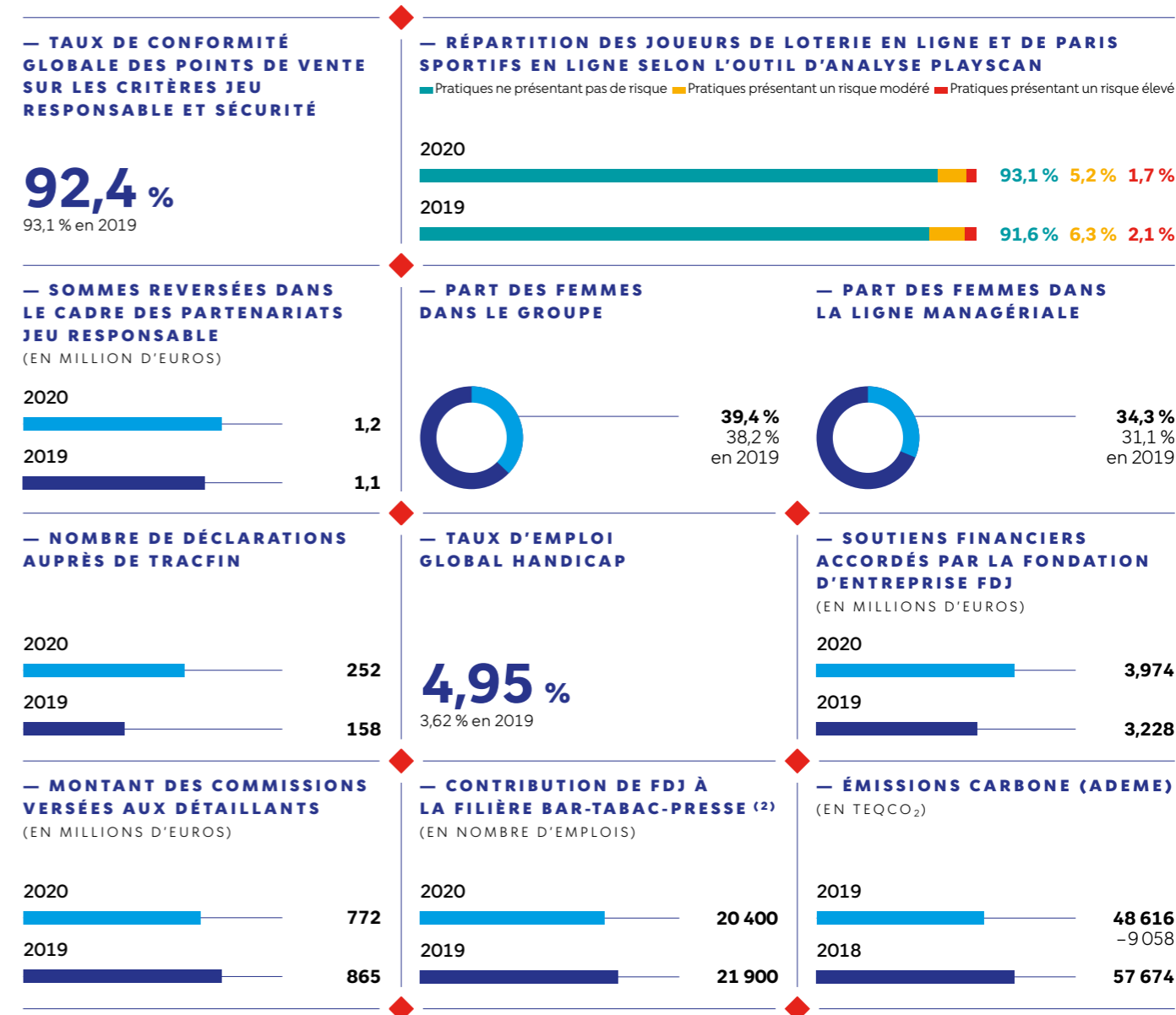
# Indicateurs financiers

# Indicateurs extra-financiers

Dans ce document, les données financières 2019 sont retraitées, nettes d'impôts, du nouveau cadre fiscal et réglementaire effectif depuis le début 2020, de l'impact des cycles longs exceptionnels loterie, de Sporting Group en année pleine, ainsi que des charges liées à la privatisation du Groupe.



(1) Le montant des dividendes sera validé lors de l'assemblée générale du 16 juin 2021.



(2) Bipe (Bureau d'informations et de prévisions économiques).

# Parcours boursier

Transparence, confiance et proximité sont au cœur de la relation que le groupe FDJ, nouvellement coté, entend construire avec ses investisseurs et actionnaires individuels. À cette fin, et en dépit des contraintes liées à la pandémie, il a multiplié les initiatives pour aller à leur rencontre.

Malgré un environnement complexe et incertain, le groupe FDJ a, pour sa première année en tant que société cotée, largement surperformé l'indice SBF 120, avec une progression de 57 % de son titre en 2020. Sa trajectoire boursière est en ligne avec celle de ses pairs internationaux, le secteur des jeux d'argent et de hasard étant reconnu par les investisseurs comme résilient. La transparence et la qualité de l'information ont été clés dans la relation de FDJ avec ses investisseurs. Le Groupe a présenté rapidement les mesures prises pour assurer la continuité de son activité, tout en préservant la santé et la sécurité de ses collaborateurs, et de ses commerçants partenaires. Il a ensuite communiqué de façon régulière sur les conséquences de la pandémie de Covid-19 sur ses activités.

Au-delà de ses interactions avec les investisseurs institutionnels français et internationaux (échanges individuels, conférences téléphoniques, participation à des forums), le Groupe a pris de nombreuses initiatives pour nouer des liens avec ses actionnaires individuels. Il a mis en place une équipe dédiée, lancé la publication d'une lettre trimestrielle et créé, en septembre, le Club Actionnaires FDJ. Dès la fin 2020, plus de treize mille sept cents actionnaires l'avaient rejoint. Compte tenu du contexte sanitaire, le Club a organisé ses premiers événements à distance, parmi lesquels une formation aux mécanismes boursiers et la visite des coulisses de l'émission de tirage du Loto.

**0,90 €**

dividende par action proposé à l'assemblée générale du 16 juin 2021

**7,1 milliards €**

capitalisation boursière au 31 décembre 2020

**+57 %**

progression du titre FDJ en 2020

**+ de 13 700**

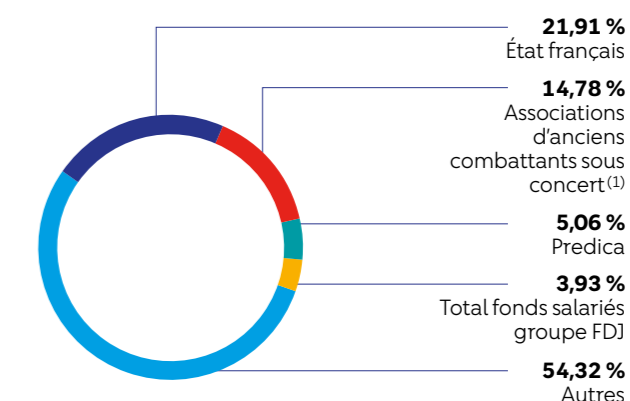
membres du Club Actionnaires FDJ

RETROUVEZ NOS ESPACES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS ET INVESTISSEURS DANS LA RUBRIQUE FINANCE DE NOTRE SITE INTERNET : [www.groupefdj.com](http://www.groupefdj.com)

## Nos actionnaires à l'École de la Bourse

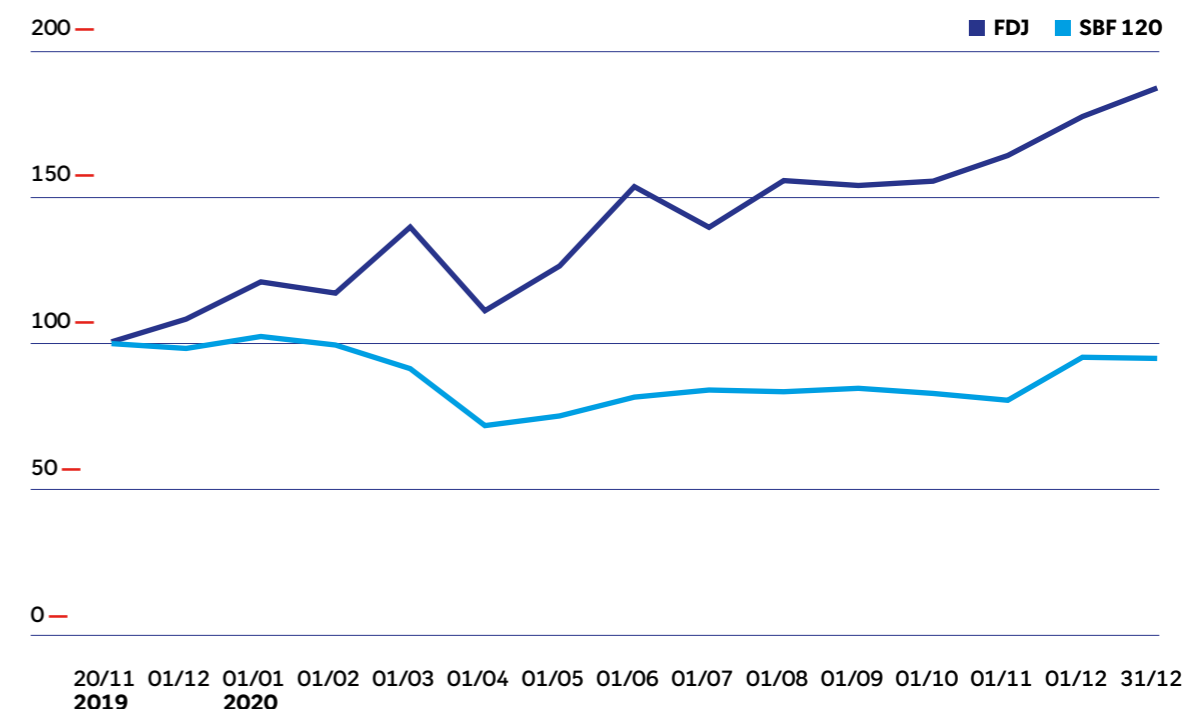
Pour permettre à ses actionnaires individuels de se former à l'investissement en Bourse, FDJ leur propose un cycle de formations en ligne, en partenariat avec l'École de la Bourse, organisme de formation créé en 1997 par la Bourse de Paris. Une première session sur le thème « Initiation aux mécanismes boursiers » a eu lieu en novembre 2020, suivie par près de neuf cents membres du Club. Quatre nouvelles formations sont prévues en 2021.

## — RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2020



(1) Le bloc des associations d'anciens combattants sous concert est composé des entités suivantes : le bloc Fédération nationale André Maginot (Fnam, Amgyo, Union fédérale, Carac, La France mutualiste) et le bloc Union des blessés de la face et de la tête (UBFT et Ailes brisées).

## — UNE PERFORMANCE SALUÉE PAR LES MARCHÉS



Source : cours de Bourse FDJ et SBF 120 base 100 au 20 novembre 2019.



# Nos engagements

LA RAISON D'ÊTRE DE FDJ SE DÉCLINE  
DANS SIX ENGAGEMENTS ÉLABORÉS DE MANIÈRE  
COLLABORATIVE AVEC SES DIFFÉRENTES  
PARTIES PRENANTES.

# Regards croisés

Travailler pour une entreprise engagée et se sentir utile, c'est aussi cela la clé d'un collectif performant, capable d'affronter au mieux les crises tout en préparant l'avenir.



**Jean-Christophe Buvat**

DIRECTEUR TRANSFORMATION  
DU GROUPE FDJ

## — Les collaborateurs ont été très impliqués dans l'élaboration de la raison d'être de FDJ. Est-ce une clé pour faire vivre cette démarche ?

**J.-C. B.** Pour que la raison d'être soit une boussole qui guide efficacement l'action de FDJ, il était logique de faire appel aux collaborateurs du Groupe pour la rédiger. Cette co-construction, qui a impliqué près de deux cents d'entre eux, est une fierté, mais surtout un succès. Je crois que le résultat que nous avons atteint est la manière la plus juste d'exprimer ce que nous sommes, en interne comme auprès du grand public. C'est aussi la meilleure façon d'en faire un projet commun, mobilisateur pour les collaborateurs.

**A. D.** En effet, la formulation de la raison d'être permet d'aligner les parties prenantes, ce qui est fondamental. Il ne sera plus possible pour une entreprise de mettre en œuvre des actions à contre-pied de ce qu'elle a affirmé dans ce texte. À l'origine, lorsqu'elle était encore la Loterie nationale, la raison d'être de FDJ était d'aider les victimes de guerre. Aujourd'hui, dans la continuité de cette motivation initiale, le Groupe fait en sorte que son activité soit utile au plus grand nombre. La loi Pacte lui a permis d'exprimer cette raison d'être, de la partager et de lui donner de la visibilité pour que chacun se l'approprie, en particulier ses collaborateurs.

## — Dans le contexte de la crise sanitaire, comme de nombreuses entreprises, FDJ a affirmé avec force sa solidarité. Quel regard portez-vous sur cet engagement ?

**J.-C. B.** Dès le début de la crise, le Groupe a souhaité participer à l'élan de solidarité des entreprises en faveur des personnes les plus vulnérables. Au printemps dernier, FDJ a fait un don d'un million d'euros à l'Alliance « Tous unis contre virus », lancée par la Fondation de France, aux côtés de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP) et de

l'Institut Pasteur, en faveur des soignants, de la recherche et de l'accompagnement des plus démunis. En décembre, un don supplémentaire de 1,2 million d'euros destiné notamment aux jeunes adultes, particulièrement fragilisés par la crise, a été réalisé.

**A. D.** Je dois souligner que jamais nous n'avions vu autant d'entreprises se mobiliser. Elles ont été près de six cents à nous contacter. Nous sommes tous concernés par cette crise inédite et tous les acteurs, à titre individuel et professionnel, ont pris conscience que seule une réponse collective pouvait fonctionner. L'implication de FDJ ne nous a pas surpris, car elle est inscrite de longue date dans son histoire. Elle ne s'est pas limitée à un mécénat d'urgence. FDJ a accepté de travailler avec nous sur le soutien aux associations dans la durée, ce qui nous a permis d'amplifier notre aide sur le long terme.

## — Pendant la crise, les collaborateurs se sont joints à l'élan de solidarité du Groupe. Aujourd'hui, l'engagement d'une entreprise est-il indissociable de celui de ses salariés ?

**J.-C. B.** La mobilisation des collaborateurs a donné en effet un élan particulier à l'action philanthropique de FDJ. Une campagne de don de jours de congé fondée sur le volontariat a permis de réunir près de 340 000 euros, que nous avons répartis entre des associations soutenues par la Fondation d'entreprise FDJ et l'Alliance « Tous unis contre le virus ».

**A. D.** Démontrer que l'entreprise s'investit et associe ses salariés donne de la cohérence et de la profondeur à l'action solidaire. Le fait que les collaborateurs de FDJ aient donné de leurs jours de congé est très novateur. Très peu d'entreprises mettent en place ce type de démarche. C'est un symbole fort et, j'en suis convaincue, un modèle pour renforcer les liens qui unissent l'entreprise à ses collaborateurs.



**Axelle Davezac**

DIRECTRICE GÉNÉRALE  
DE LA FONDATION DE FRANCE



# Engagement n°1

## DÉVELOPPER UNE OFFRE DE JEUX DIVERTISSANTE, INTÈGRE ET RESPONSABLE

Pour que le jeu reste un plaisir pour tous ses clients, le groupe FDJ conjugue innovation, intégrité et responsabilité.

Le premier métier de FDJ consiste à proposer des jeux divertissants et variés, accessibles au plus grand nombre. À cette fin, le Groupe développe des **innovations** dans les jeux de loterie, ainsi que de nouvelles offres de divertissement. Systématiquement évalués grâce aux matrices d'analyse Serenigame, ses nouveaux produits sont élaborés dans le respect d'un équilibre entre attractivité et jeu responsable.

Le Groupe s'engage aussi à garantir **l'intégrité** de son offre et la **sécurité** de ses systèmes de jeux et de paiement. La lutte contre la fraude, le blanchiment d'argent et la manipulation des compétitions sportives est une priorité. FDJ est le seul opérateur de paris sportifs membre de la plateforme nationale de lutte contre la manipulation des compétitions sportives mise en place par le ministère des Sports.

Parallèlement, FDJ entend **répondre à l'évolution des usages de ses clients** par la ludification du parcours de consommation, le développement de parcours de jeu omni canaux (mêlant le réseau physique et les plateformes digitales) ou encore le lancement de nouvelles offres à caractère sociétal, à l'image de *Mission Patrimoine*.

**+ de 20 000**

offres de paris différentes proposées en moyenne chaque jour

**100 %**

des jeux ou relancements de jeux soumis à la matrice universelle Serenigame

### — JEU PHYGITAL : UNE NOUVELLE EXPÉRIENCE HYBRIDE

FDJ a lancé en novembre 2020 un nouveau ticket à gratter *Qui veut gagner des millions*. Après le succès de *Quitte ou Double* en 2019, c'est le deuxième jeu de la gamme Illiko à proposer une expérience *phygital*. À la croisée du jeu à gratter traditionnel et du digital, ces jeux de nouvelle génération capitalisent sur la complémentarité entre le réseau de distribution du Groupe et son savoir-faire dans le domaine numérique. Sur le ticket à gratter, le joueur peut, en scannant un *flashcode* depuis son téléphone mobile, remettre ses gains éventuels en jeu sur l'application ou sur le site Internet FDJ et prolonger ainsi son divertissement.

### — SERENIGAME, UN OUTIL D'ÉVALUATION ET D'ANALYSE

Afin de prévenir les risques d'une pratique excessive du jeu d'argent, FDJ a développé, en lien avec des experts du monde sanitaire et social, des outils spécifiques d'analyse de ses offres de jeux. Ces matrices appelées Serenigame permettent d'évaluer et de piloter, au moment de la conception d'un nouveau jeu ou d'une innovation dans la mécanique d'un jeu existant, le niveau d'attractivité du jeu et d'en limiter les risques associés. Depuis 2019, Serenisport, une matrice dédiée à l'évaluation de l'offre de paris sportifs, est venue enrichir la gamme.

# Engagement n°2

## ACCOMPAGNER NOS CLIENTS À TOUS LES MOMENTS DE LEUR PARCOURS EN POINT DE VENTE ET EN LIGNE

Personnalisation de la relation, accompagnement des gagnants, orientation des personnes vulnérables vers des structures d'aide. FDJ renforce sa proximité avec les joueurs tout au long du parcours client.

FDJ s'engage à développer une relation personnalisée et enrichie avec ses clients. **L'identification des joueurs**, en ligne comme en point de vente, est un axe prioritaire de sa stratégie à horizon 2025. Avec la **personnalisation de la relation client**, les joueurs détenteurs d'un compte peuvent bénéficier d'avantages exclusifs, mais aussi être alertés en cas de pratique excessive de jeu.

FDJ **diversifie ses moyens de contact** avec ses clients afin qu'ils correspondent à la réalité de leur quotidien, et combine pour ce faire courriels et appels téléphoniques avec des communications via *chat* ou via les réseaux sociaux. Cela lui permet d'améliorer sa réactivité et de fluidifier ainsi la relation.

Par ailleurs, FDJ propose à ses grands gagnants un dispositif complet d'ateliers pour **les accompagner sur les plans financier et humain**. Aujourd'hui, le Groupe souhaite capitaliser sur ce dispositif en l'étendant aux gagnants dès 500 000 euros de gain, de manière à améliorer l'expérience de ses joueurs au sens large.

### — UNE EXPÉRIENCE DE JEU AMÉLIORÉE MALGRÉ LA CRISE

Comme chaque année, FDJ a réalisé un baromètre de satisfaction auprès de ses clients en partenariat avec BVA, société d'études et de conseil. En dépit de la crise sanitaire et économique inédite, l'expérience client FDJ s'est globalement améliorée en 2020. Le maintien de l'accès à une grande partie des points de vente, associé à la disponibilité de l'offre sur les canaux digitaux, a participé à ces progrès. Les contraintes sanitaires ont en effet permis à une partie des clients plutôt enclins à jouer en points de vente de prolonger leur expérience de jeu en ligne. Ces parcours omni canaux ont particulièrement été appréciés. L'adoption de nouveaux usages comme le paiement sans contact qui optimise, digitalise et raccourcit la phase de paiement, a également été accélérée.



**23**

millions de clients

**178**

millionnaires en 2020

# Engagement n°3

## LIMITER LE JEU EXCESSIF ET FAIRE OBSTACLE AU JEU DES MINEURS

Pour lutter contre le jeu excessif et le jeu des mineurs, FDJ renforce et affine son dispositif d'information des joueurs, de même que la formation et le contrôle des détaillants.

La lutte contre le jeu excessif et le jeu des mineurs est au cœur du modèle d'activité de FDJ. Le Groupe développe des **communications de prévention** adaptées aux différents publics, qu'il diffuse sur ses sites, dans ses points de vente, ainsi que dans les grands médias. En 2020, il a poursuivi cette politique d'information préventive : campagne publicitaire dédiée au **jeu responsable** pour promouvoir une pratique récréative du jeu d'argent et rappeler la prohibition du jeu des mineurs ; campagne spécifique sur l'interdiction du pari sportif pour les mineurs ; films courts de prévention adossés aux campagnes de la marque Illiko. Le Groupe **mobilise également son réseau de distribution**, d'une part en formant ses détaillants aux principes du jeu responsable et, d'autre part, en contrôlant les points de vente pour vérifier le respect des obligations en la matière. Il associe ainsi une approche pédagogique d'accompagnement des détaillants à un dispositif de sanctions progressif. L'objectif est de cibler en priorité les détaillants qui ne respectent pas l'interdiction de vente de jeux aux mineurs de manière répétée. Enfin, le Groupe investit chaque année plus d'un million d'euros dans des **partenariats de mécénat** autour du jeu responsable. Il soutient ainsi des lignes d'écoute dédiées aux joueurs, la recherche scientifique sur l'addiction au jeu d'argent et les actions de prévention mises en œuvre par de grands acteurs de la solidarité et de l'éducation.

**+ de 10 %**  
des achats d'espaces publicitaires en télévision consacrés au jeu responsable, soit plus de 2,5 millions d'euros en 2020

**100 %**  
des détaillants formés à l'interdiction de vente de jeux d'argent aux mineurs entre 2017 et 2019

### — FAIRE OBSTACLE AU JEU DES MINEURS

FDJ a développé en 2020 un nouveau plan de lutte contre le jeu des mineurs. Co-construit avec les organisations professionnelles de détaillants, ce plan prévoit un approfondissement de la démarche de formation du réseau de points de vente et d'information du grand public, ainsi qu'un renforcement des sanctions pour les détaillants ne respectant pas l'interdiction de vente de jeux d'argent aux mineurs.

### — UNE VIGILANCE ACCRUE PENDANT LES CONFINEMENTS

Un plan d'actions jeu responsable renforcé a été mis en place pour l'activité de loterie en ligne pendant les périodes de confinement, afin de prévenir le développement de pratiques à risque. Un suivi approfondi des comportements de jeu sur fdj.fr a été réalisé, et les messages de prévention ont été intensifiés sur les différents canaux digitaux du Groupe. En outre, FDJ a expérimenté une démarche proactive innovante à l'égard des joueurs potentiellement à risque. Trois cents appels sortants ont été réalisés afin de contacter ceux dont la pratique avait fortement augmenté pendant le confinement et de leur rappeler, en cas de besoin exprimé par le joueur, les bonnes pratiques pour rester dans un comportement de jeu récréatif.

# Engagement n°4

## RENFORCER NOS ACTIONS SOLIDAIRES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

Égalité des chances, patrimoine, sport, préservation de l'environnement... Fidèle à ses racines, FDJ poursuit et renouvelle ses engagements autour de causes à fort enjeu sociétal.

Les actions de la Fondation d'entreprise FDJ ont pour objectif de **favoriser l'égalité des chances**, notamment dans les domaines de l'éducation et de l'insertion pour des personnes en difficulté. Près de soixante-dix associations ont ainsi été soutenues en 2020 sur des projets d'envergure locale. Dans le cadre de son troisième appel à grands projets lancé en cours d'année, la Fondation a décidé de soutenir et de suivre pendant deux ans le déploiement de sept nouveaux projets d'ampleur nationale. Depuis 2018, FDJ soutient la **restauration du patrimoine** avec son offre de jeux *Mission Patrimoine*. Au titre de l'édition 2020, plus de 22 millions d'euros ont été versés à la Fondation du patrimoine, qui ont permis de lancer cent dix-neuf chantiers de rénovation de monuments français en péril. Le Groupe développe, par ailleurs, de **nouvelles offres à impact sociétal**. Pendant la crise sanitaire, le jeu *Pactole Loto Foot solidaire*, destiné à promouvoir l'opération « Soutiens ton club » en faveur des clubs amateurs, en est un exemple.

Acteur historique du **sport français**, FDJ est un sponsor engagé du cyclisme, partenaire des fédérations de handball et de basket-ball, ainsi que de deux clubs de football (Olympique lyonnais et Olympique de Marseille) et de la NBA avec Parions Sport. Dans le prolongement de ses actions, FDJ est devenu, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, « Partenaire Officiel » des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Enfin, le Groupe mène depuis de nombreuses années une politique ambitieuse dans le domaine de la **réduction de son empreinte environnementale**, qui concerne aussi bien ses sites que ses points de vente. Il s'est fixé l'objectif de réduire de 20 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) entre 2017 et 2025 sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité et se mobilise pour participer à la préservation de la biodiversité.

**2,7 millions €**  
de dons réalisés auprès d'associations et acteurs directement concernés par la gestion de la crise sanitaire et sociale

**467**  
athlètes soutenus par le groupe FDJ depuis 1991

### — L'ENGAGEMENT SOUS TOUTES SES FORMES

Près de six cents collaborateurs se sont impliqués en 2020 dans les initiatives de la Fondation d'entreprise FDJ. De nouvelles formes d'interventions ont émergé : des actions solidaires d'urgence au plus près des besoins des associations de terrain, des modalités de soutien scolaire à distance ou encore un appel à projets « 1 000 € pour ma petite asso », proposé aux collaborateurs souhaitant lever des fonds pour un projet d'urgence lié à la crise sanitaire.

### — FDJ AUX CÔTÉS DES CHAMPIONS DE LA FDJ SPORT FACTORY

En septembre, le Groupe a réuni son collectif FDJ Sport Factory pour son premier séminaire annuel à Paris. Composé de vingt-sept athlètes (dont Kevin Mayer et Marie Bochet, ambassadeurs) et d'une « pépinière » de trente espoirs, chacune et chacun bénéficient d'un accompagnement financier et d'une préparation à l'après-carrière. Le séminaire leur a permis de découvrir le siège de FDJ, de participer à des ateliers d'aide à la gestion de carrière et de se forger des souvenirs communs.

# Engagement n°5

## FAVORISER LE MAINTIEN DU COMMERCE DE PROXIMITÉ SUR TOUS LES TERRITOIRES

Premier réseau commercial de proximité en France, FDJ veille à la pérennité de ce maillage, en tant que contributeur important à l'économie des territoires.

Grâce à ses commerçants partenaires, FDJ anime le plus grand réseau commercial de proximité en France. Il veille à maintenir et étendre ce maillage sur l'ensemble du territoire.

Au cours de l'année, le Groupe a accompagné le développement de l'activité des points de vente et soutenu son réseau. Tout d'abord, avec la mise en œuvre de **mesures d'accompagnement** (fourniture de masques, gestion assouplie des prélèvements financiers, aide psychologique, etc.) et le développement d'un service de **paiement en points de vente des factures du quotidien** qui leur ont permis de mieux traverser la crise sanitaire. Ensuite, à la sortie du confinement en juin 2020, FDJ a lancé une campagne institutionnelle en radio et en affichage, consacrée à la mise en valeur de son réseau de distribution autour du message « Tous nos commerçants partenaires sont heureux de vous accueillir presque comme avant ». En 2021, le Groupe poursuit et renforce son **accompagnement humain, administratif et juridique** pour les détaillants en difficulté. FDJ contribuera par ailleurs à la création, à hauteur de 15 millions d'euros, d'un fonds de soutien aux commerces de proximité dans les territoires fragiles pour les aider à surmonter les conséquences de la crise sanitaire.

**L'ancrage territorial** du Groupe se concrétise également par le biais de sa politique d'achats. En 2020, 87 % des achats de FDJ ont été réalisés en France et 61 % d'entre eux ont été effectués auprès de petites et moyennes entreprises, ou d'entreprises de taille intermédiaire.

### 50 800

emplois créés ou pérennisés grâce à l'activité de FDJ<sup>(1)</sup>

### 360 000

factures réglées dans les bureaux de tabac grâce au nouveau service de paiement des factures de service public

(1) BIPE (Bureau d'informations et de prévisions économiques).

### — PAIEMENT DES FACTURES EN POINT DE VENTE, UN VRAI SERVICE DE PROXIMITÉ

Depuis l'été 2020, neuf mille détaillants du réseau FDJ peuvent encaisser en espèces et en carte bancaire les impôts, amendes et factures de services publics locaux, tels que la crèche ou la cantine, sur le terminal utilisé pour enregistrer les prises de jeu. Cette solution innovante de paiement de proximité s'adresse à des clients peu familiarisés avec les usages digitaux. Avec cette diversification, le réseau de points de vente trouve de nouveaux relais de croissance qui renforcent sa résilience.



# Engagement n°6

## PROMOUVOIR NOTRE MODÈLE DE JEU RESPONSABLE À L'INTERNATIONAL

FDJ promeut ses bonnes pratiques auprès de ses homologues au sein des instances internationales et diffuse son modèle avec le développement de son offre de services B2B.

FDJ participe à la promotion des bonnes pratiques en matière de jeu responsable, de responsabilité sociétale, de sécurité et d'intégrité au sein des instances internationales du secteur. Son ambition : faire émerger des **standards communs au meilleur niveau d'exigence**, comme l'utilisation de papier labellisé FSC (Forest Stewardship Council) pour la production des tickets de grattage. Parallèlement, le Groupe développe avec d'autres opérateurs des outils communs, notamment sur la surveillance des paris sportifs et l'intégrité du sport. Dans le cadre de son activité B2B à l'international, FDJ valorise comme un actif à part entière son **modèle de jeu responsable** et sa raison d'être dans toutes les composantes de son offre : nature, marchés géographiques, clients, partenaires et fournisseurs qui travaillent selon les références les plus exigeantes.

### — UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE PARMI LES LOTERIES INTERNATIONALES

Le groupe FDJ est très actif dans les associations de loteries pour porter son modèle responsable auprès de ses homologues. Il participe à des groupes de travail au sein de European Lotteries (EL) et de World Lottery Association (WLA), et à des travaux relatifs au jeu responsable et à la RSE. En septembre 2020, le Groupe est ainsi intervenu lors d'un webinar co-organisé par WLA et EL pour présenter sa politique environnementale, ses objectifs et les actions mises en place en la matière.



### 100 %

de conformité depuis 2012, dans le cadre de la certification sur le jeu responsable de European Lotteries



EL / WLA RESPONSIBLE WORLD WIDE WEBINAR WEEK

✚  
POUR EN SAVOIR PLUS,  
CONSULTEZ LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT  
UNIVERSEL 2020 DISPONIBLE SUR LE SITE  
INTERNET DE FDJ, RUBRIQUE FINANCE :  
[www.groupefdj.com/fr/investisseurs/publications-financieres.html](http://www.groupefdj.com/fr/investisseurs/publications-financieres.html)

✚  
POUR SUIVRE L'ACTUALITÉ DU GROUPE,  
CONSULTEZ LE SITE INSTITUTIONNEL DE FDJ :  
[www.groupefdj.com](http://www.groupefdj.com)



FACEBOOK  
[facebook.com/FDJ](https://facebook.com/FDJ)



INSTAGRAM  
[instagram.com/fdj\\_officiel](https://instagram.com/fdj_officiel)



TWITTER  
[twitter.com/FDJ](https://twitter.com/FDJ)



LINKEDIN  
[linkedin.com/company/  
la-francaise-des-jeux](https://linkedin.com/company/la-francaise-des-jeux)



YOUTUBE  
[youtube.com/user/  
FDJofficiel](https://youtube.com/user/FDJofficiel)

Le groupe FDJ remercie chaleureusement celles et ceux qui ont contribué à ce document.

Crédits photographiques : François Daburon – Julien Soulier – Welcome to the Jungle – Médiathèque FDJ – Édité par la Direction Communication & RSE groupe FDJ, avril 2021.  
- Rédaction : Françoise Moinet - Conception et réalisation : HAVAS PARIS

La Française des Jeux – Siège social : 3-7, quai du Point du Jour – 92100 Boulogne-Billancourt – Société anonyme au capital de 76 400 000 euros – 315 065 292 RCS Nanterre

**LA FRANÇAISE DES JEUX**

Siège social  
3-7, quai du Point du Jour  
92100 Boulogne-Billancourt  
[www.groupefdj.com](http://www.groupefdj.com)

