

2015

# RAPPORT FINANCIER



Chaque jour est une chance.





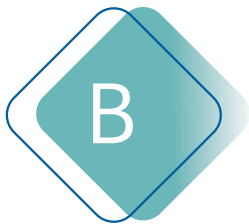


## **SOMMAIRE**



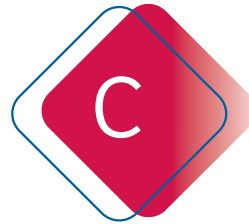
### **RAPPORT DE GESTION**

**P. 3**



### **COMPTES CONSOLIDÉS**

**P. 79**



### **COMPTES INDIVIDUELS**

**P. 117**



### **CONTRÔLE INTERNE**

**P. 141**

A

# RAPPORT DE GESTION

<b>LE MOT DE LA PRÉSIDENTE</b>	P. 5
<b>CHIFFRES CLÉS</b>	P. 6
<b>ACTIVITÉ DU GROUPE</b>	P. 8
<b>ANALYSE FINANCIÈRE ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	P. 14
<b>INFORMATIONS RSE</b>	P. 24





## LE MOT DE LA PRÉSIDENTE

Stéphane Palleg



*Pour pérenniser et développer ce fort potentiel, FDJ a élaboré un plan stratégique **FDJ 2020** une vision augmentée de FDJ.*



**P**remière année du plan stratégique FDJ 2020, 2015 est l'année d'un triple défi relevé par FDJ® : le défi du développement avec 13,7 Mds€ de mises, en croissance de 5,4 % ; le défi de la transformation numérique de l'entreprise, y compris dans son réseau physique ; le défi d'un modèle de jeu récréatif et équilibré qui profite à tous.

Ces résultats sont le fruit de l'innovation et du numérique mis au cœur des priorités du plan stratégique FDJ 2020. L'entreprise s'est attachée, en 2015, à révéler le potentiel de ses relais de croissance, en particulier les paris sportifs, les jeux à gratter et les jeux numérisés (notamment les jeux de loterie de nouvelle génération), tout en privilégiant un jeu plaisir grand public. 26,3 millions de Français jouent en moyenne 10 € par semaine, ce qui équivaut à une dépense nette de 3,4 € environ par semaine. Ils sont en contact avec FDJ au travers d'un réseau de proximité fort de plus de 31 900 points de vente dans 11 500 communes et d'un canal numérique multiplateformes web/mobile/tablette.

Les résultats de 2015 démontrent que FDJ a su développer son marché, un secteur du jeu, synonyme de plaisir, de rêve et de divertissement.

Pour pérenniser et développer ce fort potentiel, FDJ a élaboré un plan stratégique « FDJ 2020 une vision augmentée de FDJ », approuvé à l'unanimité par le Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> juillet 2015. L'ambition de ce projet est de recruter, fidéliser et enrichir l'expérience clients en intégrant la révolution numérique dans des produits innovants et des réseaux de distribution modernisés.

FDJ relève ces défis en cohérence avec sa politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) qu'elle a pleinement intégrée aux travaux du plan stratégique et adaptée à ses nouveaux enjeux.

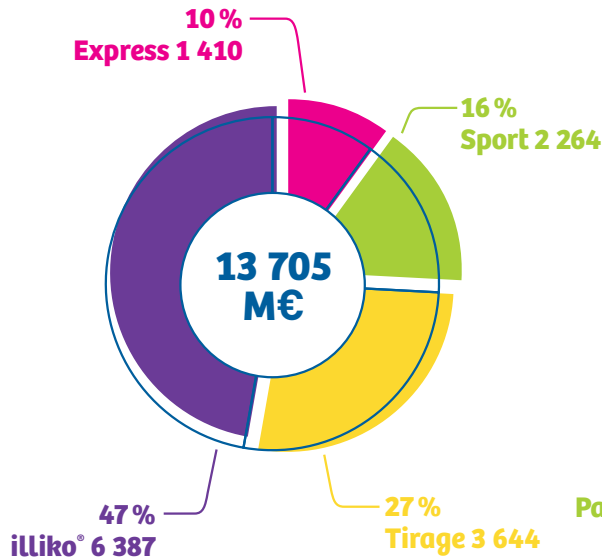
FDJ, c'est également une performance opérationnelle et financière de premier ordre. En 2015, la performance opérationnelle du Groupe a progressé significativement, le résultat opérationnel courant a crû de près de 27 % pour atteindre un niveau record de 261,7 M€. Ce résultat est rendu possible par une recherche systématique d'amélioration de la performance dont le meilleur exemple est la transformation commerciale engagée en 2014, qui a poursuivi sa mise en œuvre durant toute l'année 2015 et qui se traduit par une évolution de la rémunération du circuit intermédiaire de distribution et par une amélioration de la performance commerciale et financière dont les détaillants et clients bénéficieront en termes de qualité de service.

Enfin, FDJ est une entreprise solide, non endettée, qui dispose d'une trésorerie et des moyens de financer les investissements nécessaires à son développement stratégique, et notamment la somme de 500 M€ destinée à transformer son socle informatique (250 M€), numériser le réseau (180 M€) et soutenir l'innovation à travers des fonds d'investissement dans des start-up (25 M€).

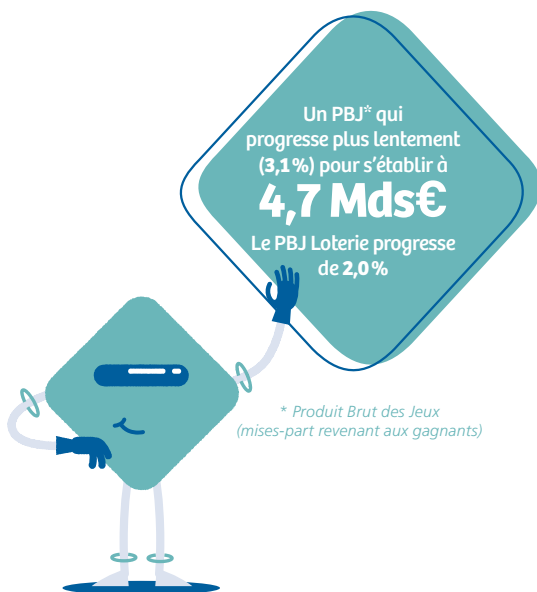
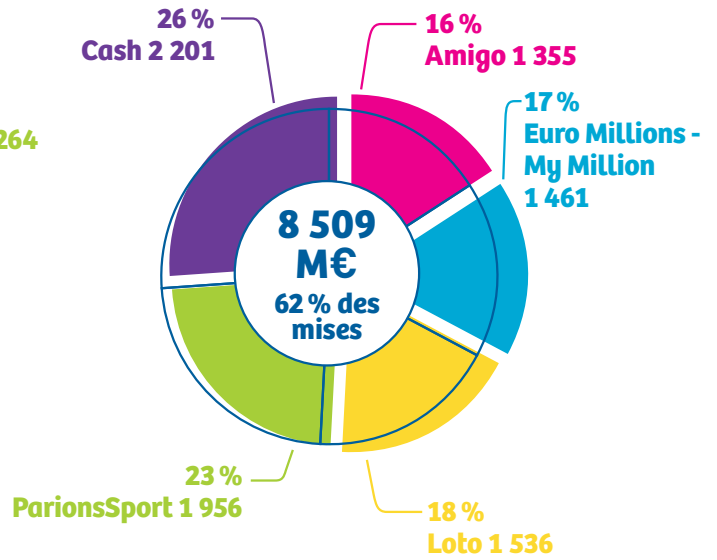
Le nouveau cadre État-FDJ adopté en 2015 va également dans ce sens. Il régit la commission perçue par l'entreprise afin de permettre la mise en œuvre du projet FDJ 2020 tout en garantissant un mode de rémunération qui concourt aux objectifs d'intérêt général de l'État.

# 1. CHIFFRES CLÉS

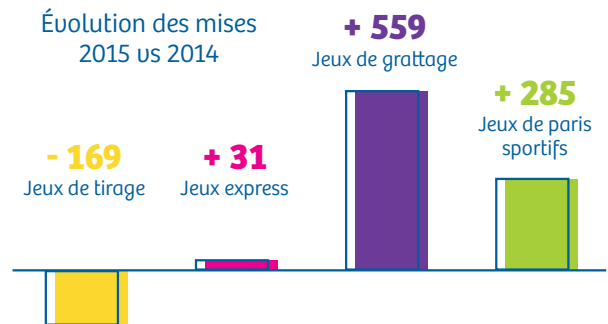
## UN NIVEAU RECORD DE MISES À 13 705 M€



## 5 JEUX MILLIARDAIRES QUI ENGENDRENT 62% DES MISES DE L'ANNÉE

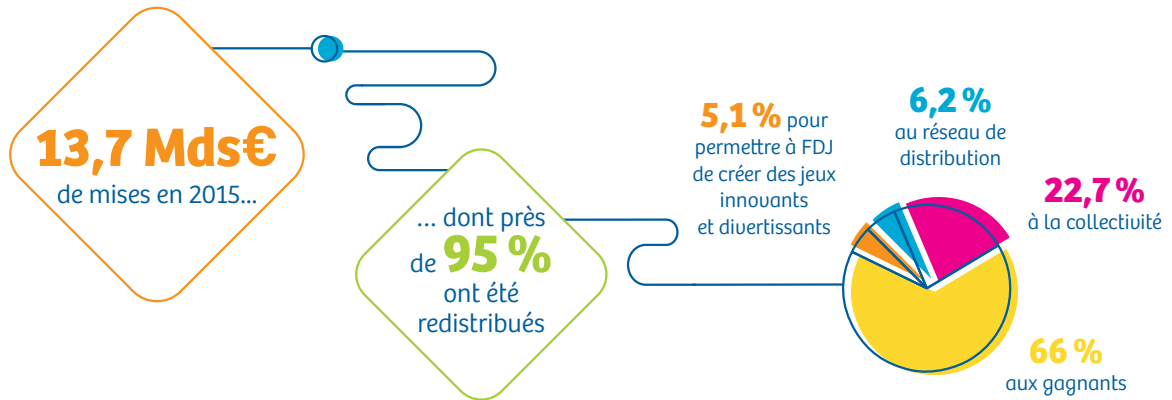


## DES MISES TIRÉES PAR ILLIKO® ET LES PARIS SPORTIFS (M€)





**PRÈS DE 95 % DE REDISTRIBUTION, DONT 6,2%,  
(850 M€) AU RÉSEAU DE DISTRIBUTION**

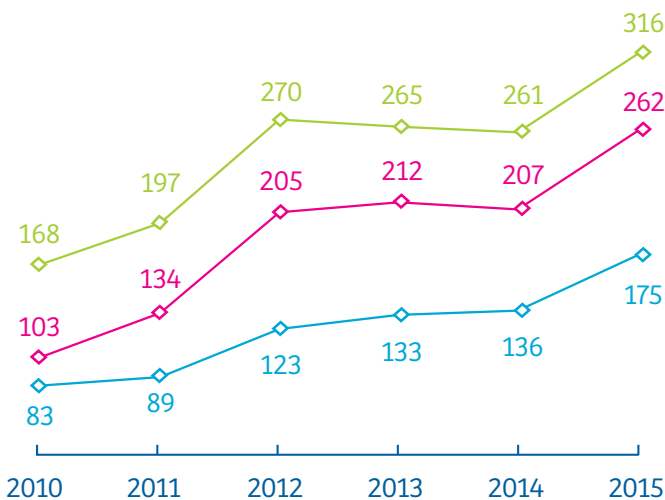


**UNE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE (COURANTE)  
EN HAUSSE DE 27 % (+ 55 M€), POUR S'ÉTABLIR  
À 16 % DU PAO**

Un **EBITDA** consolidé de **316 M€** (+ 55 M€ us 2014)  
 Un **résultat net** hors coûts de restructuration de **175 M€**  
 Une **rentabilité financière consolidée** hors coûts de restructuration qui s'établit à **24,1 %** (us 20,1% en 2014)

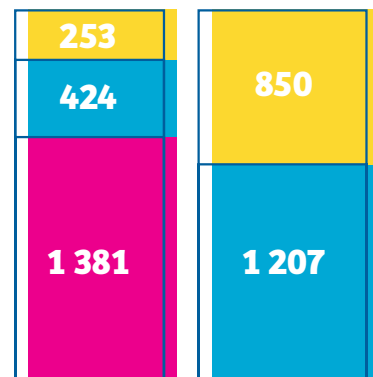
**BILAN CONSOLIDÉ  
SIMPLIFIÉ  
2015 (M€)**

Des capitaux propres à **27 %** du total bilan  
 Une absence d'endettement  
 Un excédent en fonds de roulement de près de **800 M€**  
 Une trésorerie de près de **1,4 Md€**



— EBITDA  
 — Résultat opérationnel courant  
 — Résultat net hors coûts de restructuration

**EMPLOIS      RESSOURCES**



— Emplois / ressources stables  
 — Actif circulant / dettes CT  
 — Trésorerie

## 2. ACTIVITÉ DU GROUPE

### 2.1. UN BASSIN DE JOUEURS LARGE, MAIS QUI S'ÉRODE

Avec 26,3 millions de clients, FDJ séduit toutes les catégories de Français, mais une analyse plus fine de la situation souligne une lente, mais régulière, érosion de son bassin de joueurs, de 1,5 % par an (soit un million de clients perdus au cours des cinq dernières années), notamment auprès des femmes et des moins de 45 ans.

À l'heure de la révolution numérique, il était important que FDJ adapte son modèle d'activité pour proposer son offre à de nouveaux clients parmi les jeunes adultes (18-35 ans) et les femmes, tout en conservant son identité.

L'étude Opinionway<sup>(1)</sup> réalisée pour FDJ illustre bien que la révolution numérique est venue bouleverser les habitudes des Français. De manière générale, 73 % des interviewés considèrent qu'Internet et les nouveaux supports ont modifié leur rapport au jeu. Les transformations perçues permettent une plus grande maîtrise du jeu, le rendant plus souple, plus facile d'usage et plus immersif. 63 % des personnes interrogées déclarent que l'ordinateur, la tablette ou le smartphone les ont incitées à jouer plus qu'auparavant. Cette étude montre par ailleurs que le marché du loisir est un marché porteur, en particulier celui du jeu passe-temps ; « 19 % des Français jouent au moins une fois par jour aux casual games ou jeux occasionnels et 47 % des Français jouent à des jeux classiques sur supports numériques ». Cette même étude souligne que « FDJ est jugée comme l'entreprise la plus innovante par 59 % des Français dans la gamme de produits qu'elle propose ».

La révolution numérique n'exclut pas pour autant les jeux traditionnels. Près d'un Français sur deux joue à des jeux de société type Monopoly ou Scrabble sur supports numériques. Cette transposition des jeux traditionnels vers les supports numériques n'a pour autant pas entamé le goût des Français pour leur version physique, comme le montre le succès des jeux de grattage. Ces transformations s'inscrivent dans un contexte favorable à FDJ, les Français étant de véritables amateurs de jeu.

Le numérique crée auprès des Français de nouvelles attentes qui induisent l'amélioration de l'expérience client, en simplifiant et en fluidifiant l'accès à l'offre, et le renouvellement de l'expérience de jeu, en créant des interactions avec le joueur. Il offre également aux joueurs de meilleures possibilités de maîtrise de leurs pratiques de jeu.

FDJ a l'ambition de conforter sa place de leader dans le secteur du « jeu loisir » en adaptant les facteurs clés de succès de ces jeux à la loterie. L'entreprise souhaite offrir à ses clients l'opportunité de tenter leur chance via des jeux d'argent d'expertise et de hasard, allant de l'expérience divertissante à la possibilité de changer de vie, seul ou en communauté, dans une pratique de jeu récréative. Elle souhaite également accompagner ses clients partout et tout le temps, en les connaissant et les reconnaissant pour les guider de manière responsable et personnalisée.

FDJ est ainsi une entreprise qui propose un modèle de jeu extensif, c'est-à-dire permettant au plus grand nombre de jouer de petites sommes, résolument tournée vers son environnement, en rendant ses partenaires et collaborateurs pleinement acteurs du développement de sa performance et de ses engagements sociétaux. Elle se positionne comme un acteur de l'excellence dans les domaines de l'innovation, de la technologie et de la performance.

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise a défini un plan stratégique, « FDJ 2020 : une vision augmentée de FDJ », approuvé à l'unanimité par le Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> juillet 2015. L'enjeu est de regagner, d'ici cinq ans, les clients perdus ces dernières années, en innovant dans des jeux plus ludiques, interactifs et collaboratifs, et en adaptant l'accès à son offre par des canaux numériques, accessibles via le web, les tablettes et smartphones, mais aussi depuis son réseau de distribution traditionnel.

Ce plan est l'aboutissement de neuf mois de travaux qui ont fortement mobilisé le Groupe. Il met la puissance du numérique au service de son offre, de la relation client et de l'attractivité de son réseau physique. Le développement de ce savoir-faire technologique servira aussi l'ambition internationale de l'entreprise et contribuera à la structuration d'une filière numérique du jeu en France.

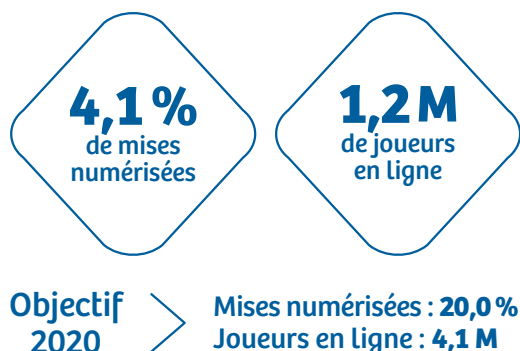
#fdj2020

Une vision augmentée  
de FDJ

(1) Étude réalisée auprès de 1 043 personnes pour analyser l'impact du numérique dans le comportement de jeu des Français. Les interviews ont été réalisées du 26 au 28 août 2015.

## 2.2. UN PLAN STRATÉGIQUE AMBITIEUX, ARTICULÉ AUTOUR DE QUATRE AXES PRIORITAIRES, AVEC POUR AMBITION LA CONSOLIDATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA BASE CLIENTS...

### 2.2.1. Accélérer la numérisation de l'offre et de la distribution



La première priorité est la lutte contre l'érosion du bassin de joueurs. La seconde priorité est de renouveler l'expérience de jeu pour que les offres soient toujours en phase avec les attentes et usages des clients, et pour qu'elles puissent attirer les non joueurs. L'offre numérique permet de répondre à ces deux attentes en proposant des jeux plus modernes et une meilleure connaissance des joueurs afin de personnaliser la relation, le développement des parcours omnicanaux et un accompagnement de la transformation numérique du point de vente.

L'objectif du plan stratégique est de porter à 20 % la part des ventes numérisées, c'est-à-dire la part des ventes qui utilisent un service numérique, que ce soit dans le réseau physique ou en ligne. De ce point de vue, il n'y a donc plus d'un côté le numérique avec Internet et de l'autre le réseau physique. La modernisation et la numérisation des points de vente ont d'ailleurs déjà commencé avec le déploiement du terminal Neptune et la dématérialisation du bulletin **ParionsSport**. FDJ va investir 180 M€ sur cinq ans afin de continuer à faire profiter les points de vente des fonctionnalités offertes par les avancées technologiques en apportant de plus en plus de services digitaux dans les points de vente. Des bornes self-service ou wifi pourront par exemple faciliter l'interactivité et permettre aux joueurs de se connecter à des applications FDJ dans les points de vente. Le numérique simplifie le quotidien des détaillants en facilitant les prises de jeux, la gestion et la logistique en point de vente, et en apportant de nouveaux services. Il fait partie intégrante de son activité commerciale tout comme il fait déjà partie de son quotidien. Le baromètre 2015 des détaillants<sup>(2)</sup>, destiné à mieux connaître leurs attentes, montre que la peur du numérique commence à être surmontée : en 2014, 62 % d'entre eux considéraient le jeu en ligne comme une offre concurrente. Ils ne sont plus que 55 % à exprimer leur crainte en 2015. De plus en plus de détaillants prennent conscience que l'offre numérique bien maîtrisée est aussi au service du réseau.

(2) Étude conduite par l'institut de sondage CSA du 29 juin au 6 juillet 2015 auprès de 607 détaillants.

Ces aménagements vont également tout à fait dans le sens de ce qu'attendent les Français. L'étude Opinionway (cf. § 2.1) montre que les connaisseurs de FDJ sont massivement favorables à ce que la société incite au développement du réseau. 75 % d'entre eux considèrent que ce serait une bonne chose que FDJ fournisse à ses détaillants des outils numériques (bornes, écrans, tablettes, wifi).

En parallèle, un travail de fond, visant à terme à améliorer l'expérience client sur les supports digitaux, a été engagé. Pour le processus d'inscription, FDJ a choisi de faire appel, à partir du mois d'avril 2015, à un acteur leader en France dans les activités de traitement de documents. Cette modernisation de la gestion des pièces administratives s'accompagne du renforcement des modérateurs de Jeu Responsable, après étude visant à rassembler les attentes des différentes parties prenantes, à commencer par les joueurs eux-mêmes. La démarche initiée consiste également à construire un catalogue de jeux accessibles sur la plupart des supports numériques (ordinateurs personnels, tablette, mobile). L'objectif est, d'ici à la fin 2016, de proposer des offres communes sur l'ensemble des supports. Les applications évolueront pour apporter toujours plus de services à valeur ajoutée, de nouvelles solutions webmarketing de suivi des joueurs afin de mieux les connaître et de leur adresser des messages contextualisés et des promotions adaptées à leurs profils.

Le site fdj.fr propose depuis la fin de l'année 2014 un portail tablette permettant aux utilisateurs de retrouver directement sur tablette : **Euro Millions - My Million, Loto**, ainsi qu'une quinzaine de jeux **illiko®** et **Bingo Live**. Un portail mobile fdj.fr équivalent a été mis en service au premier semestre 2015 permettant l'accès aux jeux de tirage ainsi qu'à plusieurs jeux **illiko®** comme par exemple le jeu **La Ruche d'Or**, qui plaît à un public plus féminin. Une équipe d'experts mobile a d'ailleurs été mise en place, en partenariat avec une entreprise de services numériques, assurant notamment la mise à jour régulière des applications existantes et le développement des nouvelles applications dont, dans quelques mois, une application « maître » regroupant tous les services FDJ en ligne. Dans l'accélération de la trajectoire numérique, le mobile joue un rôle croissant (29 % des ventes numérisées). Il permet de répondre aux enjeux de l'expérience client, parmi lesquels l'enrichissement du parcours et de l'offre de services. FDJ a déjà développé un dispositif complet modernisant l'accès à l'offre **ParionsSport**, avec notamment une application mobile proposant la dématérialisation de la préparation de la prise de jeu sur smartphone et la vérification autonome des gains qui permet de savoir si un reçu est gagnant sans avoir besoin de se déplacer. En 2016, des applications **Loto** et **Euro Millions** offrant les mêmes prestations vont voir le jour. Grâce aux applications web et mobile, FDJ va pouvoir personnaliser sa communication, dans une logique individualisée avec les joueurs, ce qui favorisera le recrutement et la fidélisation.

Le bilan de toutes ces actions est très satisfaisant sur 2015 : les ventes numérisées (567 M€) représentent 4,1 % des ventes, en croissance de 19 %. Près des deux tiers de cette croissance sont portés par les prises de jeux, dont la préparation dématérialisée a un poids croissant, représentant plus de 26 % sur le mois de décembre.

Les jeux de loterie sont aussi portés par la croissance numérique avec une hausse de 5,8 % des mises entre 2014 et 2015 (vs + 3,7 % pour le réseau). Cette croissance concerne l'ensemble de l'offre.

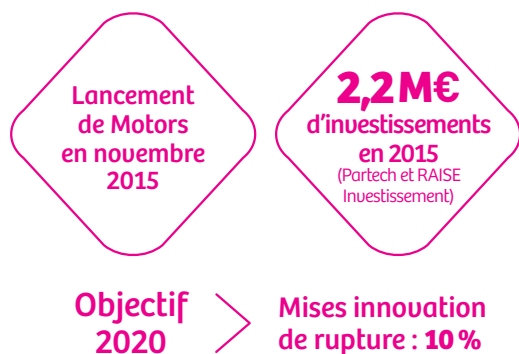
L'accélération de la numérisation est significative pour l'activité de fdj.fr sur le tirage : + 4,6 % de croissance, grâce notamment au recrutement de nouveaux joueurs.

Une analyse détaillée des résultats de la loterie numérique souligne que la progression du tirage est portée majoritairement par le mobile, dont les mises augmentent de 16 % ; dans le même temps, les mises tirage sur ordinateurs personnels n'augmentent que de 2 % mais portent encore plus de 79 % des mises.

Afin d'accroître ces résultats encourageants, 2016 verra le lancement d'une quarantaine de jeux sur mobile. FDJ va également poursuivre son projet d'offre hybride avec un premier jeu « **La poule aux œufs d'or** » qui devrait être testé en 2016 dans le Nord de la France.

La transformation numérique de FDJ est aussi un enjeu plus global. Un groupe de travail pluridisciplinaire porte le projet « digital working », à savoir numériser non seulement le poste de travail, mais aussi les process de l'entreprise. L'entreprise souhaite d'ailleurs, dès 2016, négocier avec les partenaires sociaux un grand accord d'entreprise « Mieux vivre et travailler ensemble à l'ère du numérique ».

### 2.2.2. Développer l'innovation de rupture



Enrichir l'expérience de jeu pour répondre aux attentes des joueurs et en recruter de nouveaux (parmi notamment les 18-35 ans et les femmes) est indispensable pour FDJ. L'entreprise a initié, en interne, depuis 2014, une démarche d'innovation qui s'est fortement accélérée en 2015 et a été complétée par une démarche d'open innovation (s'appuyant sur des écosystèmes innovants pour accélérer le développement de contenus) afin d'atteindre l'objectif ambitieux du plan stratégique de porter en 2020 la part de mises réalisées sur des jeux nouveaux à 10 %. L'innovation de rupture, destinée à proposer de nouveaux jeux et services, est placée au cœur des priorités de l'entreprise et est pilotée par le Comité Stratégie Innovation (COSI), qui comprend, outre les collaborateurs en charge de ces projets, plusieurs membres du Comité Exécutif.

Depuis 2014, FDJ a mis en place des incubateurs internes, nouvelle démarche innovation qui repose sur les trois points suivants, reprenant les facteurs clés de succès et l'agilité des start-up :

- se concentrer des sujets en nombre limité et stratégiques ;
- faire collaborer le « métier » et la « technique » tout au long du projet ;

- accélérer le Time To Market (TTM) avec un écosystème facilitateur (chefs de projet dédiés à l'innovation, interlocuteurs transverses bien identifiés, reporting régulier à la direction générale). Sept cellules d'incubation, avec des compétences pluridisciplinaires et un fonctionnement en mode projet, ont ainsi été créées pour développer de nouveaux jeux de hasard sur mobile, et pas seulement des reproductions digitales des jeux physiques.

Le projet Motors est le premier projet FDJ travaillé en cellule d'incubation à avoir été lancé. Il a permis de développer un nouveau socle technique (moteur de jeux) et de nouvelles mécaniques de jeux de hasard instantanés sur le digital. Ces nouveaux jeux proposent une expérience de jeu plus riche et plus divertissante ; le joueur devient acteur de sa prise de jeu, avec des choix à faire qui ont un impact sur le déroulé de sa partie. La richesse de ces jeux est possible grâce à l'usage des tirages aléatoires successifs et à la persistance des données. Deux jeux sont déjà disponibles : **Gare O Loup** et **Ruée vers l'Or**.

FDJ possède donc son propre fab-lab<sup>(3)</sup> mais elle entend profiter au maximum des compétences et savoir-faire de sociétés spécialisées dans le jeu ou de start-up dédiées à l'innovation. Elle s'est ainsi associée avec Asmodée<sup>(4)</sup> et va pouvoir s'appuyer sur les studios de développement de cette entreprise en plein essor et développer des jeux sous licence.

FDJ a par ailleurs procédé à d'importants placements dans des fonds. Elle a décidé, en 2015, d'investir 13 M€ dans le fonds Partech Ventures, qui soutient des start-up novatrices fleurons de la « French Tech »<sup>(5)</sup>. Cet investissement se fera en deux temps : 5 M€ investis dans un fonds dédié à la technique et au digital et 8 M€ pour des activités de partenariat, segment dédié aux start-up plus avancées dans le développement de leur modèle économique. Ces investissements permettent à FDJ de développer une politique d'open innovation capable de démultiplier les cellules d'innovation développées en interne et d'accélérer son ouverture vers l'extérieur.

Ce partenariat met l'accent sur quatre domaines d'innovation : les comportements émergents de consommation, les nouveaux modes d'utilisation des mobiles, l'évolution de la distribution et les innovations dans le divertissement. L'objectif est de proposer une offre globale FDJ, en misant sur les usages et services numériques aux clients, ainsi que sur la complémentarité entre le réseau physique et le jeu en ligne.

FDJ a également décidé d'investir 10 M€ dans le fonds de capital-risque Level-Up et 2 M€ dans la société d'investissement RAISE, tous deux accompagnant le développement de start-up dans des domaines d'intérêt pour l'entreprise : le jeu, le numérique et le Big Data<sup>(6)</sup>.

Level-Up est le premier fonds d'investissement mondial spécialisé dans les studios de jeux sur mobile, de la phase d'amorçage jusqu'à la rentabilité, avec une stratégie industrielle forte. Fort du soutien de FDJ, il ambitionne de lever 150 M€ pour financer une trentaine de studios.

(3) Contraction de l'anglais « fabrication laboratory », laboratoire de fabrication.

(4) Numéro 2 européen des jeux de société, proposant notamment Time's Up ou Jungle Speed.

(5) La French Tech désigne tous les acteurs de l'écosystème de start-up français.

(6) Le Big Data, littéralement les « grosses données », ou mégadonnées, parfois appelées données massives, désigne des ensembles de données qui deviennent tellement volumineux qu'ils en deviennent difficiles à travailler avec des outils classiques de gestion de base de données ou de gestion de l'information.

Par ailleurs, l'investissement réalisé dans RAISE, dont une partie est destinée au fonds de dotation RAISE dédié à l'entrepreneuriat, offre une alternative innovante aux jeunes entreprises de croissance désireuses d'être accompagnées de façon opérationnelle et recherchant un modèle de financement différent.

FDJ a par ailleurs signé un accord avec une jeune école parisienne spécialisée dans le numérique, la Web School Factory, pour intégrer les nouvelles générations dans ses projets. Ces étudiants, qui sont des « natifs du numérique », travailleront notamment sur la numérisation du parcours client.

Enfin, FDJ a entamé un partenariat avec Google France, la maison mère de YouTube. Le contrat passé doit permettre à l'entreprise publique de prendre le virage de la vidéo en ligne afin que ses publicités atteignent davantage les internautes. Une première campagne TV sur les services digitaux de fdj.fr a été lancée en juin 2015 et a mis en avant les nouvelles possibilités de jeu ou service sur mobile, le Bingo en ligne ou les modérateurs disponibles sur le site fdj.fr.

L'innovation profitera aussi, dans le respect de la protection des données, à la politique Jeu Responsable, qui sera renforcée grâce aux potentialités du numérique en permettant un accompagnement personnalisé en ligne. La démarche « JR<sup>(7)</sup> Inside », développée lors des travaux sur le projet stratégique, permettra une approche « Test & Learn » sur tous les nouveaux jeux de nouvelle génération afin d'intégrer les outils de modération à la mécanique du jeu.

### 2.2.3. Moderniser et compléter le réseau de distribution



**Objectif 2020** > **Nombre de points de vente : 32 500**  
**dont diversifiés : 4 500**

Les bars, tabacs, presses constituent la grande majorité des points de vente FDJ (96 %). Or, la fermeture des plus fragiles de ces établissements ne permet pas à FDJ de maintenir un maillage du territoire suffisant et menace directement le modèle de jeu extensif de FDJ en contribuant à la baisse du nombre de joueurs. Afin d'y remédier, le plan stratégique intègre parmi les axes prioritaires un programme pour moderniser et compléter son réseau de distribution. FDJ souhaite en effet maintenir, à l'horizon 2020, son parc de points de vente au même niveau qu'à la fin de l'année 2014, tout en augmentant le bassin de joueurs.

(7) Jeu Responsable.

L'un des principaux défis à relever pour ce faire est le « point de vente connecté FDJ ». C'est pourquoi l'entreprise va investir 180 M€ pour numériser le réseau en s'appuyant sur l'installation de 23 000 nouveaux terminaux de prise de jeux en 2015 équipés d'un écran joueur tactile, d'un lecteur optique et d'une technologie sans contact. Le nouveau terminal de vente Neptune est destiné à équiper l'ensemble des points de vente : à fin 2016, 32 200 terminaux auront été déployés. Il offre une plus grande sécurité et pourra permettre de développer de nouveaux services pour les détaillants (enregistrement des pièces d'identité par exemple).



Depuis 2013, Neptune s'installe progressivement dans les points de vente. Pour rappel, ce terminal à lecture optique décode aussi bien les tickets que les bulletins et les pièces d'identité. L'interaction avec le joueur est réalisée grâce à un écran joueur tactile. Un lecteur de code à barres présent dans le module joueur permet au détaillant de valider les reçus de jeux à la vue du joueur, et au joueur de réaliser une prise de jeu dématérialisée en scannant un code 2D sur l'écran de son smartphone. Le succès global du projet Neptune est dû avant tout à l'implication de 300 collaborateurs de FDJ et de sa filiale LotSys, qui y ont travaillé pendant six ans.

Fin octobre 2015, une nouvelle version du logiciel du terminal a été déployée dans tous les centres de paiement (une centaine). Elle intègre une fonctionnalité permettant de scanner une pièce d'identité, comme l'exige la réglementation pour le paiement de tout gain excédant un seuil prédéterminé. Cette évolution majeure sera élargie aux points de vente dès mars 2016. Ce projet mise sur l'utilisation des capacités de numérisation du terminal Neptune au service de la modernisation des paiements des gros lots, notamment dans une optique de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent sale. Cette évolution s'inscrit dans une logique de numérisation du point de vente bien sûr, mais elle vise également à améliorer la gestion des risques liés aux actes de manutention. Elle permet par ailleurs de fluidifier les opérations aussi bien dans le réseau (lors du paiement) que dans les équipes de contrôle FDJ.

Avec ce nouveau terminal, FDJ aura par ailleurs la possibilité de proposer plus largement les jeux de tirage dans le réseau. Elle pourra proposer de nouveaux services : dématérialisation de la préparation des prises de jeux, géolocalisation, services d'alertes en cas de cagnotte exceptionnelle lors du passage du joueur dans un point de vente. Elle pourra également proposer à ses joueurs d'ouvrir un compte dans le réseau physique, auquel seraient associés des services dédiés. Ce compte permettrait de développer la connaissance des clients tout en renforçant le contrôle des pratiques de jeu et du blanchiment.

Les nouveaux équipements constituent un des éléments indispensables à la modernisation du réseau mais cela n'est pas suffisant. Le renouvellement des points de vente et la transformation commerciale, initiée en 2014, sont également des prérequis à l'atteinte des objectifs définis par le Groupe.

Le nombre de points de vente total s'élève à 31 902 fin 2015 (-800 par rapport à 2014), contre 35 800 fin 2010, ce qui correspond à une diminution du parc de 11 % en 5 ans. Pour compenser les fermetures des points de vente traditionnels, un programme de maintien du maillage du réseau a été engagé dès 2013. Son objectif est de rester en contact du grand public et ainsi de pérenniser le modèle extensif FDJ. Dans ce contexte, mais également en vue de diversifier le réseau de manière ciblée, l'entreprise a ouvert, très progressivement, la distribution de ses produits au-delà du réseau bars, tabacs, presses dans d'autres typologies de points de vente de proximité. Elle offre ainsi la possibilité aux Français qui ne fréquentent pas régulièrement les points de vente traditionnels, d'avoir accès à son offre de jeux (en 2015, seuls 25,2 % de la population française fréquentaient au moins une fois par semaine un point de vente FDJ).

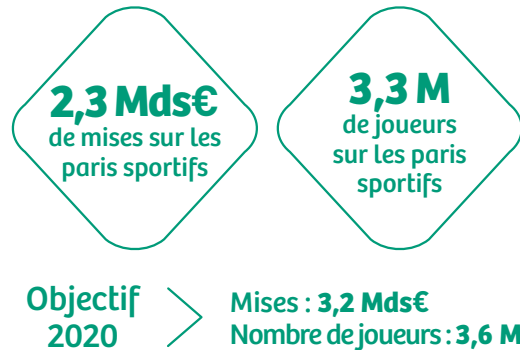
Jusqu'en 2014, FDJ passait par des courtiers-mandataires pour assurer la majeure partie de la commercialisation de ses jeux en points de vente (75 % des mises). Le programme de transformation commerciale initié en 2014 s'articule autour de deux enjeux : la consolidation du réseau actuel et le recrutement de nouveaux joueurs, avec une force de vente adaptée aux nouveaux profils des points de vente. Cette transformation passe par une internalisation accrue de la force de vente et une rationalisation géographique du nombre de secteurs commerciaux. Derrière cette évolution de fond, l'objectif principal est un meilleur pilotage du réseau avec un recentrage sur les activités commerciales, les activités logistiques devant progressivement, d'ici à fin 2018, être traitées via une livraison directe au détaillant à partir d'un entrepôt centralisé. Seule une partie des courtiers-mandataires a accepté de suivre les évolutions du programme et a signé un nouveau contrat qui définit des missions avant tout commerciales. Fin 2016, tous les contrats seront effectivement résiliés, à la fin des périodes de préavis en cours. Les secteurs libérés seront repris soit par FDP, la filiale de distribution de FDJ, soit par des intermédiaires indépendants désignés sous le nom de SDC (Société de Développement Commercial).

2016 est donc une année de transition qui verra progressivement la nouvelle organisation commerciale FDJ se mettre en place. Fin 2016, il y aura environ 60 secteurs commerciaux, contre 130 initialement. Plus des deux tiers des mises seront gérés directement par FDP ; le tiers restant le sera par des SDC, sur la base d'un nouveau contrat de prestation de services et d'une approche optimisée de la relation commerciale. La mise en place du nouveau système permet aussi de mieux former et de davantage sensibiliser les commerciaux aux valeurs et aux enjeux de responsabilité sociale et sociétale du groupe FDJ. Il s'agit d'un enjeu majeur puisque ces derniers sont les premiers interlocuteurs des détaillants.

En parallèle de ces reprises est mis en place un nouveau mode de distribution où la préparation des colis est regroupée et mécanisée au sein d'un entrepôt central en région parisienne et la logistique confiée à des prestataires spécialisés. Fin 2018, 100 % des secteurs commerciaux auront basculé dans ce nouveau mode de distribution. Ainsi, la réorganisation des outils logistiques FDJ est en marche pour être en capacité de gérer un rythme de 5 000 commandes par jour.

Enfin, ce programme de transformation de l'organisation commerciale devrait, progressivement, permettre d'optimiser les coûts de distribution de l'entreprise.

## 2.2.4. Soutenir la croissance des paris sportifs



FDJ figure parmi les tout premiers opérateurs de paris sportifs en réseau en Europe, en forte progression (+ 290 M€ en 2015 après + 330 M€ en 2014).

Avec 3,3 millions de joueurs en 2015, et des mises de près de 2,3 Mds€, les paris sportifs constituent aujourd'hui une gamme grand public. L'année 2015 montre l'intérêt croissant des Français pour le sport, qui devient un phénomène de société, comme en témoignent les audiences TV record des grands événements sportifs, et qui profite aux paris sportifs. Le football, qui représente 73 % des ventes, continue de tirer la gamme avec les championnats français et européens mais d'autres sports progressent également. Les paris enregistrés lors de la Coupe du Monde de Rugby ont par exemple triplé par rapport à la précédente édition de 2011.



La croissance sur les paris sportifs a été de 14 % (vs 20 % en 2014, année de la Coupe du Monde de Football). Ils constituent un marché d'avenir, en progression dans les points de vente et en ligne. C'est un marché qui se démocratise avec un phénomène de rattrapage : 6 % des Français parient contre 12 % des Européens. La croissance des mises sport s'explique par le recrutement de nouveaux joueurs (+ 300 000 nouveaux joueurs), séduits notamment par la nouvelle application **ParionsSport** qui permet de simplifier la prise de pari. Celle-ci propose depuis fin 2014 la dématérialisation de la préparation des prises de jeux et la vérification du caractère gagnant des reçus de jeux.

Le joueur prépare sa prise de jeu depuis son mobile (choix des paris, simulation des gains potentiels...) puis l'application génère un QR code<sup>(8)</sup> qui permet ensuite au joueur de valider sa prise de jeu sur les terminaux Neptune des points de vente, sans remplir de bulletin papier. L'application de jeu permet également au joueur de géolocaliser les points de vente équipés du terminal Neptune qui, eux seuls, peuvent lire le QR code. Les bulletins dématérialisés, ou « e-bulletins », représentent déjà 8 % des mises **ParionsSport**. Ce chiffre est en constante progression depuis fin 2014, traduisant le succès de ce nouveau service proposé aux joueurs.

Depuis le 30 juillet 2015, FDJ propose en points de vente une nouvelle offre « packagée » sous l'appellation Combi Bonus. Elle correspond à un pari combiné de deux à huit matchs dont les paris sont prédéterminés par FDJ et dont la cote totale est relevée par un bonus de l'ordre de 20 %. Le joueur choisit simplement sa mise. Un Combi Bonus est gagnant si tous les paris qui constituent l'offre sont gagnants. Cette nouvelle offre « clés en main » doit permettre le recrutement de nouveaux joueurs. Pour l'instant, une seule formule Combi Bonus, composée de trois matchs de football, est proposée chaque jour. Il est envisagé à terme de compléter l'offre jusqu'à cinq formules quotidiennes. En fonction du succès rencontré par la nouvelle offre, celle-ci pourra évoluer en proposant plusieurs combinaisons de matchs sur des sports différents chaque jour.

En 2015, la progression de l'activité de paris sportifs en ligne FDJ reste forte : + 10 %. Mais cette croissance reste inférieure à la dynamique du marché en ligne ou à celle de l'offre en point de vente. Cette situation s'explique par le fait que deux nouveaux entrants ont adopté des politiques commerciales agressives depuis la rentrée 2014, ce qui a pour effet de redistribuer les parts de marché en 2015. Depuis 2010, le marché a connu trois phases : 2010-2011, une phase d'ouverture et de croissance ; 2012-2014, une phase de stabilisation ; 2015, une phase de reconfiguration. Dans ce contexte, le renforcement de l'offre sport en ligne apparaît donc d'autant plus nécessaire que ce marché reste important pour FDJ.

2016 est une année phare pour le sport avec les Jeux Olympiques de Rio. À cette occasion, FDJ va doubler le nombre de sports proposés dans son réseau de points de vente (de 8 à 16, contre 23 en ligne sur ParionsWeb). Le baseball, le beach-volley, la natation, le ski, l'athlétisme, la formule 1, la moto et le rallye vont venir enrichir l'offre. FDJ va également doubler le nombre de formules de paris en point de vente en ajoutant des formules comme le nom des buteurs ou le classement des sportifs. 2016 est également l'année de l'Euro de football.

Cet événement sera l'occasion pour FDJ de réaffirmer son attachement aux valeurs éducatives et sociales du sport, à travers notamment un partenariat de la Fondation d'entreprise FDJ avec l'académie Bernard Diomède, l'accessibilité de toutes les installations, des équipements certifiés FSC<sup>(9)</sup> ou PEFC ou encore un espace de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs. FDJ prévoit que cet événement génère des mises supérieures à celles de la Coupe du Monde de Football de 2014 (au moins 200 M€ attendus).

(8) Code-barres à deux dimensions qui permet de stocker des informations numériques.

(9) Le FSC (Forest Stewardship Council) et le PEFC (Pan European Forest Certification) sont des labels environnementaux, délivrés par des organismes indépendants accrédités, qui assurent que la production de bois ou d'un produit à base de bois respecte les procédures garantissant la gestion durable des forêts.

### 2.3. ... ET QUI S'ACCOMPAGNE D'ENJEUX DE TRANSFORMATION IMPORTANTS

« FDJ 2020 : une vision augmentée de FDJ » est un projet créateur de valeur qui développe la performance en mobilisant l'ensemble des collaborateurs et investissant dans des engagements sociétaux.

FDJ met en œuvre une politique RSE déjà fortement ancrée dans sa stratégie. Le projet FDJ 2020 va renforcer ses engagements, en utilisant pleinement les potentialités offertes par le numérique : la prévention des pratiques de jeu problématiques s'appuiera ainsi sur le logiciel Playscan pour accompagner le joueur dans son expérience de jeu, et sur une approche Big Data qui devrait permettre de mettre en œuvre de nouveaux outils de prévention du blanchiment et du jeu excessif, tous canaux confondus.

L'ensemble des actions déclinées pour la mise en œuvre du projet stratégique 2020 s'appuie sur une pratique de type « Test & Learn » comme celle retenue pour la nouvelle plateforme de jeu Motors (cf. § 2.2.2) : phase d'expérimentation limitée dans le temps, bilan partagé avec le régulateur sur la base d'indicateurs du comportement des joueurs, confirmation ou ajustement de certains paramètres du jeu en fonction de ces résultats et, enfin, pérennisation d'une version du jeu évaluée tant d'un point de vue marketing que d'un point de vue Jeu Responsable. Ce choix d'une application maîtrisée et progressive est un élément essentiel pour canaliser des pratiques de jeu vers des offres légales et encadrées tout en renforçant l'efficacité des politiques de prévention du jeu excessif. La numérisation des activités FDJ permettra aussi un renforcement de la politique de prévention des risques.

Les nouveaux produits et services, lancés et à venir, ont et auront des répercussions sur le système d'information du Groupe. C'est pourquoi, depuis un an, FDJ a lancé un plan de transformation digitale au sein de l'IT<sup>(10)</sup> qui concerne un quart des effectifs du Groupe, soit environ 400 personnes. (Pour rappel, les systèmes d'information gèrent plus de 4 milliards de transactions par an, dont plus de 20 millions les jours de pointe). Pour accélérer l'effort de FDJ dans le domaine de la numérisation de l'offre et des services comme l'innovation de rupture, l'entreprise a décidé de rapprocher les Directions Marketing et Digitale, et de créer une structure dédiée à l'innovation.

La poursuite de la croissance de FDJ et la conquête de nouveaux clients nécessitent des efforts d'innovation, de développement et de modernisation importants, notamment dans le sens d'une transformation numérique généralisée. Pour ce faire, il est indispensable de mobiliser toutes les ressources nécessaires, tant humaines que financières, et de poursuivre une démarche de recherche de performance continue.

La performance pour FDJ s'entend de manière globale. Le projet stratégique en fixe les contours et les priorités à un horizon de temps donné.

La performance étant un ressort essentiel de la transformation de FDJ, les démarches qui lui sont associées se répartissent nécessairement sur des horizons très variés :

- à long terme, parce qu'une performance pérenne doit s'appuyer sur un changement culturel profond dont les cycles d'évolution sont inévitablement longs ;

(10) Information technology, soit Technologie de l'information et de la communication.

- à moyen terme, celui du projet stratégique, parce qu'une adaptation de l'entreprise et de son environnement nécessite de conduire des démarches et des projets d'ampleur ;
- à court terme car des améliorations sont possibles rapidement dans tous les domaines de l'entreprise.

Aligné avec la vision 2020, le nouveau plan d'actions RSE s'articule d'une part sur la prévention des risques, d'autre part sur l'engagement sociétal, en plaçant au cœur de sa démarche l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes du Groupe. Une étude de matérialité conduite au printemps 2015 a permis de hiérarchiser les attentes et de les confronter aux plans d'actions de FDJ. Le Jeu Responsable est bien sûr au centre des enjeux

RSE ; FDJ a d'ailleurs obtenu la certification à 100% (AFNOR) aux standards de Jeu Responsable de l'association European Lotteries. Les questions de protection des données clients et de transparence sont également des préoccupations des parties prenantes du Groupe. La poursuite du laboratoire sociétal, dispositif d'échanges avec l'organisation de la Société Civile, a permis d'avancer collectivement sur des sujets tels que la communication responsable, le jeu des mineurs ou encore le soutien aux territoires. À la faveur de l'actualisation du projet stratégique, plus d'une dizaine de chantiers RSE ont été priorisés pour 2016 et feront l'objet d'un monitoring spécifique. Tous les éléments relatifs à la politique RSE de FDJ sont développés dans le chapitre 4.

## 3. ANALYSE FINANCIÈRE ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 3.1. ÉLÉMENTS RELATIFS AU COMPTE DE RÉSULTAT DU GROUPE

#### 3.1.1. Mises

Les **mises** du Groupe s'élèvent à 13 705 M€, en progression de 5,4% par rapport à 2014. Elles sont réparties comme suit par gamme :

En millions d'euros	2015	2014	% des mises totales	Variation 2015/2014	
Jeux de tirage et de points de vente	5 053	5 192	37 %	- 138	- 3 %
Jeux de grattage	6 387	5 829	47 %	559	10 %
<i>Sous-total jeux de loterie</i>	<i>11 441</i>	<i>11 020</i>	<i>83 %</i>	<i>420</i>	<i>4 %</i>
Jeux de paris sportifs	2 264	1 978	17 %	285	14 %
<b>TOTAL JEUX</b>	<b>13 705</b>	<b>12 999</b>	<b>100 %</b>	<b>706</b>	<b>5 %</b>
<i>dont mises numérisées</i>	<i>567</i>	<i>478</i>	<i>4 %</i>	<i>89</i>	<i>19 %</i>

La gamme des **jeux de tirage et de points de vente** occupe une place primordiale pour FDJ. Ses deux marques piliers, Loto et Euro Millions-My Million, demeurent le premier point d'entrée pour respectivement 10% et 31% de nouveaux joueurs ou de joueurs. Les jeux de tirage restent la réponse à une attente centrale : « Gagner gros en misant petit ».



Les **jeux de tirage** (Loto, Euro Millions, Keno, etc.) et jeux de points de vente (essentiellement Amigo) représentent 37 % des ventes FDJ. Ils enregistrent 5 053 M€ de ventes, à comparer aux 5 192 M€ de ventes de 2014, en baisse de 2,7 %. Loto confirme sa résistance avec 1 536 M€ de ventes grâce à 5 cycles longs (record Loto : 17 M€ remportés en janvier et en novembre), un calendrier avantageux (3 Vendredis 13 en 2015 contre 1 seul en 2014) qui se traduit par des mises additionnelles en forte croissance (72 M€ en 2015 vs 21 M€ en 2014) et des événements réussis comme le Jackpot UEFA EURO 2016™ du 12 décembre.

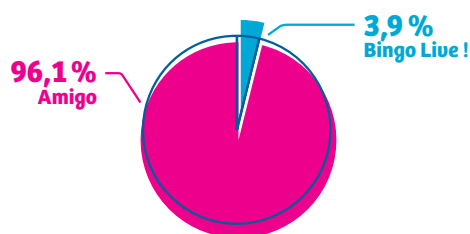


L'attachement des Français à la marque « Loto » est fort. La marque va d'ailleurs fêter ses 40 ans en 2016. Pour capitaliser sur cette notoriété et mettre en avant son caractère de lien social, FDJ propose depuis avril 2015, une offre « Jeu en groupe » (+ de 1,7 million de prises de jeux ; 3 joueurs en moyenne par groupe).

La principale baisse est enregistrée sur Euro Millions-My Million (- 11 % en 2015), dont les jackpots ont atteint des niveaux moins attractifs que l'an dernier (45 M€ en 2015 contre 57 M€ en 2014). Les joueurs occasionnels tentés par des gros jackpots, généralement à partir de 100 M€, ont donc été moins nombreux en 2015. Ce phénomène a été observé partout en Europe (-8 % en moyenne).

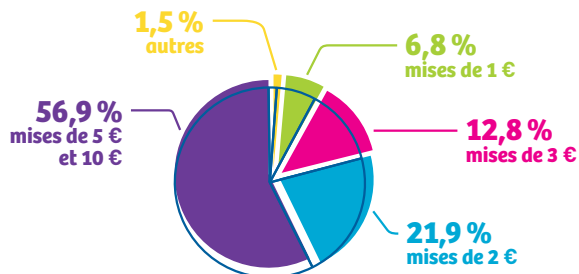
L'érosion progressive des mises au niveau européen (- 10 % des mises en 2013 et - 3 % en 2014) a fortement poussé la communauté des loteries Euro Millions à faire évoluer le jeu dès 2016. Au niveau national, la modification du jeu Euro Millions-My Million s'accompagnera du lancement d'un nouveau jeu complémentaire en septembre.

Les **jeux de points de vente** enregistrent 1 410 M€ de ventes, représentant 10,3 % des mises totales en 2015, soit une progression de 2,3 % sur 2014, 3,3 millions de joueurs ont misé en moyenne 8,20 € par semaine (contre 9,80 € en 2014).



Amigo affiche des mises de 1 355 M€ (+ 2,2 %). Il suscite une bonne capacité de recrutement (12 % de joueurs recrutés qui présentent des profils et comportements récréatifs et qui n'ont pas intensifié leurs pratiques de jeu dans le temps).

Les mises des **jeux de grattage** représentent 47 % des ventes totales FDJ. C'est le modèle même du jeu plaisir que cherche à promouvoir FDJ dans son modèle extensif, le jeu testeur de chance grand public par excellence (1 jeu à gratter sur 4 est gagnant en moyenne), ce qui en fait sa force et renvoie à la devise « Chaque jour est une chance ».



La marque ombrelle illiko® continue son essor et passe ainsi la barre symbolique des 6 Mds€, en croissance de 9,6 %. La vingtaine de tickets de grattage, pérennes ou éphémères, qui s'appuient sur une actualité ou sur une thématique, ont séduit 18,6 millions de clients (mise moyenne hebdomadaire de 6,50 €), soit plus de 2 milliards de tickets vendus, ce qui confirme la place de numéro 2 mondial de la France en matière de jeux à gratter et le savoir-faire de FDJ.

Cette évolution à la hausse s'explique aussi par la montée en gamme et la recherche de Jackpots symboliques, comme en témoigne le succès de Cash (gain à 500 000 €) avec 2 186 M€ de ventes (1<sup>er</sup> jeu FDJ). L'essentiel de la croissance 2015 provient toutefois des lancements de nouveaux jeux, qui contribuent à hauteur de près de 900 M€ à la croissance des mises grattage, et des relancements de jeux, générant, eux, 475 M€ de mises additionnelles : **Jackpot** (ticket à 5 € et gain à 500 000 €), **Saphir** (ticket à 5 € et gain à 250 000 €), **Pactole** (ticket à 2 € et gain à 200 000 €) et **Multiplicator** (ticket à 10 € et gain à 1 M€). FDJ a également lancé « **Solidaires pour un monde meilleur** ». Ce jeu est né de la volonté de FDJ, du WWF France et de la société civile de contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique et de mobiliser en faveur de l'environnement. Ce jeu, qui vient soutenir financièrement des projets WWF France, constitue un mode de financement innovant pour des projets environnementaux. Ce ticket à 3 € permet de gagner jusqu'à 30 000 €. 4 % du montant des ventes sont destinés à financer une dizaine de projets, dont le premier se situe en Amazonie et vise à protéger la plus grande forêt tropicale du monde. Cette action s'inscrit dans le droit fil de la politique RSE de FDJ.

L'ambition de FDJ est d'exploiter au mieux le portefeuille de ses marques fétiches grand public : les jeux « entrée de gamme » continueront à être animés et optimisés. Le plan de rénovation va concerner **Pactole**, **Solitaire** et **Black Jack** en 2016, **Astro** et **Numéro Fétiche** en 2017. En outre, l'animation de **Banco** initiée en 2015 va continuer. Par ailleurs, dans le cadre du contrat de partenariat conclu avec l'UEFA relatif à l'Euro 2016, FDJ a relancé son jeu **Goal !** en lui apposant le logo « UEFA EURO 2016™ ».

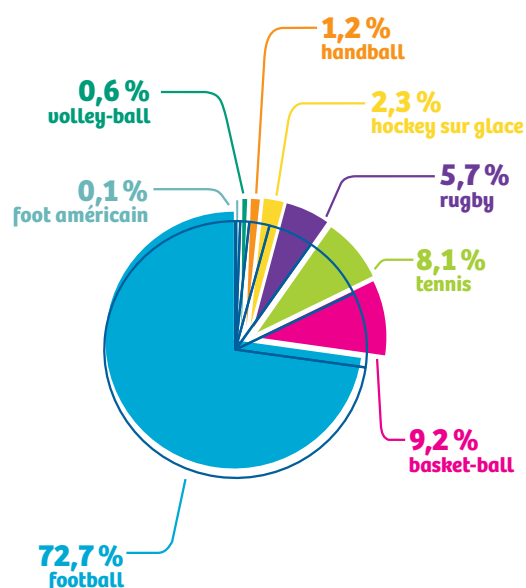
Les mises des **paris sportifs** s'élèvent à près de 2 264 M€, soit 17 % du total FDJ, en croissance de 14 %, plus fort taux de croissance des jeux FDJ en 2015 (vs 1 978 M€ de mises et une croissance de 20 % grâce à la Coupe du Monde de Football 2014). Les paris sportifs ont séduit 3,3 millions de clients en 2015 (+ 300 000 nouveaux parieurs), confirmant que les paris sportifs

constituent maintenant une gamme grand public. La mise moyenne hebdomadaire est de 13,20 € (vs 12,70 € en 2014).

L'année 2015 montre l'intérêt croissant des Français pour le sport, qui devient un phénomène de société et profite aux paris sportifs, comme en témoignent les audiences TV record des grands événements sportifs. Le football, qui représente 73 % des ventes, continue de tirer la gamme avec les championnats français et européens. Sa progression atteint 13 %, soit + 173 M€. En retraçant l'incidence de la Coupe du Monde 2014, la croissance du football s'établirait à + 31 %, soit + 356 M€.

Les paris enregistrés lors de la Coupe du Monde de Rugby 2015 ont triplé par rapport à la précédente édition en 2011 (19 M€ vs 6 M€). En 2015, quatre sports connaissent une croissance supérieure à celle du football et génèrent des mises additionnelles de + 108 M€ vs 2014 : le tennis avec + 46 %, le rugby avec + 43 %, le hockey sur glace avec + 39 % et le handball avec + 30 %.

Les paris sportifs disponibles dans un réseau de 25 880 points de vente ont progressé de 14,4 %. Les paris sportifs en ligne progressent de 9,9 % dans un marché qui a progressé de 30 % en 2015 mais qui a été marqué par une intensité concurrentielle particulièrement forte avec la montée en puissance de nouveaux entrants qui ont proposé des niveaux de cote très agressifs en phase de conquête de part de marché.



### 3.1.2. Autres éléments financiers du Groupe

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	Variation 2015/2014	
Mises	13 705	12 999	706	5,4 %
Produit des activités ordinaires	1 649	1 549	100	6,4 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>262</b>	<b>207</b>	<b>55</b>	<b>26,7 %</b>
Résultat opérationnel	234	-24	258	N/A
Résultat financier	17	22	-4	-20,1 %
Quote-part dans le résultat des coentreprises	2	-5	6	N/A
Impôt sur le résultat	94	1	94	N/A
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>159</b>	<b>-8</b>	<b>167</b>	<b>N/A</b>

Le **produit des activités ordinaires** s'établit à 1 649 M€ vs 1 549 M€ en 2014 (+ 6,4 %). Sa progression par rapport à 2014 s'explique principalement par la croissance du produit des activités de jeux en raison de la croissance de l'activité et de celle des lots non réclamés et écarts de contrepartie sur les jeux de grattage (+ 24 M€).

Le **résultat opérationnel courant** ressort à 262 M€ et s'améliore de 55 M€ (+ 26,7 %) grâce à la croissance du produit des activités de jeux et à une croissance maîtrisée des charges : 1 387 M€ en 2015 contre 1 342 M€ en 2014 (soit + 3,4 %). Le coût du circuit de distribution est en progression de 4,2 % du fait de l'augmentation des mises sur l'exercice. Hors coût du circuit de distribution, les achats et charges externes n'augmentent que de 4,5 %. La hausse des frais de sous-traitance informatique est liée au développement de nombreux projets ; l'augmentation des honoraires est due à la préparation du nouveau projet stratégique FDJ 2020 et aux réorganisations

internes induites. Le résultat opérationnel s'établit à 234 M€. En 2014, les dotations aux provisions pour restructuration (relatives à la résiliation des contrats de courtiers-mandataires) avaient conduit à une perte de 24 M€.

Le **résultat financier** est en repli (17 M€ contre 22 M€ en 2014) compte tenu principalement de la baisse des taux de rémunération des placements.

Le **résultat net consolidé** s'élève ainsi à 159 M€ contre - 8 M€ en 2014 après prise en compte d'une quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence de 2 M€ (- 5 M€ en 2014).

Les frais de recherche engagés en 2015 et 2014 par FDJ, et constatés en charges, s'élèvent respectivement à 2 M€ et 0,8 M€. Les loyers relatifs aux véhicules de la société s'élèvent, en 2015, à 0,2 M€.

### 3.2. RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES

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

En milliers d'euros	2015	2014	2013	2012	2011
<b>CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital social	76 400	76 400	76 400	76 400	76 400
Nombre d'actions existantes	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
<b>OPÉRATIONS ET RÉSULTATS</b>					
Mises*	13 704 503	12 998 756	12 353 656	12 137 823	11 445 064
Produit des activités de jeux	1 545 175	1 466 996	1 397 315	1 349 674	1 272 230
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	235 581	274 740	288 685	249 893	231 532
Impôts sur les bénéfices	89 877	- 1 421	78 849	75 893	51 975
Participation des salariés	10 487	10 652	8 353	9 033	6 881
Résultat net	139 626	- 11 407	136 692	114 777	98 780
Dividendes distribués**	137 400	133 000	137 000	114 600	84 200
<b>RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)</b>					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	676,09	1 327,55	1 007,41	824,84	863,38
Résultat net	698,13	- 57,04	683,46	573,89	493,90
Dividende attribué**	687,00	665,00	685,00	573,00	421,00
<b>PERSONNEL</b>					
Effectif moyen pondéré	1 183	1 163	1 135	1 105	1 084
Masse salariale	72 197	68 669	65 310	62 149	59 038
Sommes versées au titre des avantages sociaux	38 753	36 719	34 423	30 937	29 477
Sommes versées au titre des avantages sociaux, y compris impôts et taxes sur rémunérations	43 536	41 496	39 159	35 895	34 166

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

\*\* Dividendes au titre de l'exercice 2015 soumis à l'Assemblée Générale du 25 mai 2016.

## 3.3. ACTIVITÉ DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

En milliers d'euros	Mode de consolidation	CA social		Variation	Contribution au PAO consolidé	Résultat net social	Contribution au résultat net consolidé	
		2015	2014	2015/2014	2015	2015	2015	2014
LotSys	IG	15 467	14 810	657	1 239	226	257	182
Laverock Von Schoultz Ltd (LVS)	IG	10 687	10 443	244	8 298	1 263	1 521	770
Internationale des Jeux	IG	-	-	-	-	1 033	-325	-308
Beijing ZhongCai Printing Co Ltd (BZP)*	ME	21 298	21 448	-150	-	3 248	1 202	1 956
FDP	IG	38 784	32 639	6 145	-	1 775	1 626	3 128
FDJ Développement	IG	1 603	1 519	84	-	92	2 902	157
La Pacifique des Jeux	IG	5 713	6 133	-420	309	699	710	1 051
Société de Gestion de l'Échappée (SGE)	IG	12 443	12 875	-432	1 945	52	19	39
La Française d'Images	IG	13 221	13 135	86	-	297	288	-67
La Française de Motivation	IG	8 937	8 995	-58	581	66	61	54
National Lotteries Common Services (NLCS)	ME	3 538	4 599	-1 061	-	67	34	29
Services aux Loteries en Europe (SLE)	ME	3 983	3 563	420	-	61	16	16
LB Poker	ME	-	-	-	-	1 816	384	-6 596
<b>TOTAL FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>		<b>135 674</b>	<b>130 159</b>	<b>5 515</b>	<b>12 372</b>	<b>10 696</b>	<b>8 695</b>	<b>411</b>

\* Sous-filiale.

### 3.3.1. Pôle technologique

#### LOTSYS

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

Son chiffre d'affaires 2015 s'élève à 15,5 M€ contre 14,8 M€ en 2014. L'activité pour le compte du Groupe (12,9 M€) est portée par les projets digitaux : principalement, évolutions de la plateforme numérique (4,3 M€) et production des jeux (1,9 M€).

L'activité hors Groupe, B2B, s'élève à 2,5 M€. Outre le suivi de son marché décroché en 2012, pour le compte d'ISBB en Israël, LotSys a renforcé son activité sur les nouveaux marchés : système de tirage électronique pour le SLE, bornes pour le PMU, terminaux pour les loteries de Stuttgart, de Catalogne et de Floride ; ce qui complète son activité de suivi et de maintenance (1,7 M€) sur ses clients historiques.

Pour 2016, l'activité de LotSys sera encore renforcée compte tenu des projets de modernisation FDJ et des perspectives en cours concernant la vente de terminaux en Allemagne et au PMU. De même, l'aboutissement de la plateforme Interactive Factory devrait permettre la distribution de contenus et jeux interactifs à d'autres loteries internationales. Pour faire face à ces enjeux, un plan de recrutement est en cours de finalisation.

#### LAVEROCK VON SCHULTZ LTD (LVS)

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

Sur l'année 2015, les revenus de la société s'établissent à 10,7 M€, stables par rapport à 2014 (10,5 M€). Le résultat net s'élève à 1,3 M€ (contre 0,5 M€ en 2014).

#### INTERNATIONALE DES JEUX

Internationale des jeux est une holding qui détient les titres de Beijing ZhongCai Printing Co Ltd (BZP). En 2015, comme en 2014, ses produits correspondent aux intérêts rémunérant son compte courant et aux dividendes reçus de BZP. Son résultat net est stable, à 1,0 M€.

#### BEIJING ZHONGCAI PRINTING CO LTD (BZP)

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

Son chiffre d'affaires 2015 s'élève à 21,3 M€ (contre 21,5 M€ sur l'exercice précédent). Son évolution est relative à la baisse du marché des jeux en Chine.

Son résultat d'exploitation recule sur l'exercice, s'établissant à 4,4 M€ contre 6,3 M€ en 2014 (- 30 %) et son résultat net s'établit à 3,2 M€ contre 5,3 M€ l'an dernier. Elle a versé à Internationale des Jeux 1,1 M€ de dividendes en 2015.

### 3.3.2. Pôle distribution

#### FDP

FDP est la filiale de distribution des jeux de FDJ. Créée le 30 avril 2013 de la fusion de 14 sociétés de distribution, elle a repris, en 2015, 12 secteurs courtiers dont 8 entre novembre et décembre 2015. Ainsi, FDP a géré 33,8 % des mises FDJ sur 2015 (contre 25,6 % en 2014 en effet année pleine), soit 3 676 M€ contre 3 064 M€ en 2014 (+ 17 %). Cette performance se retrouve dans les produits d'exploitation, qui atteignent 39 M€, en progression de 19 %.

Les charges d'exploitation progressent de 23 % à près de 34 M€, en lien avec la hausse de l'activité, les effectifs repris et les resectorisations. Les charges exceptionnelles comprennent essentiellement les coûts de transformation (1,6 M€). Le résultat net ressort à 1,8 M€ en 2015.

En 2016, FDP va reprendre 49 nouveaux secteurs commerciaux pour atteindre, en année pleine, une part des mises couvertes de 63 % fin 2016.

#### FDJ DÉVELOPPEMENT

FDJ Développement assure l'animation commerciale dans les départements de Martinique, de Guadeloupe et de Guyane.

En 2015, les mises collectées sur son secteur s'élèvent à 129 M€, en hausse de près de 5 M€, soit + 3,9 % par rapport à 2014, du fait principalement de la forte progression des jeux de grattage (+ 3,6 M€) suite à des actions commerciales en points de vente. Les paris sportifs progressent également (+ 1,8 M€), témoignant de l'attractivité de cette gamme auprès des joueurs, portée notamment par le déploiement des terminaux Neptune (de juin à octobre 2015). Ces succès compensent largement la diminution des mises Euro Millions-My Million (-0,8 M€). Les dépenses restent maîtrisées. FDJ Développement est intégrée fiscalement depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Son résultat net 2015 est à l'équilibre.

Pour 2016, la filiale espère améliorer encore ses performances sur les paris sportifs grâce à l'Euro de football et aux JO de Rio.

#### LA PACIFIQUE DES JEUX

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

En 2015, les mises collectées par La Pacifique des Jeux s'élèvent à 38 M€, en baisse de 8,8 % par rapport à 2014. Ce recul des mises s'explique essentiellement par les moins bonnes performances d'Euro Millions-My Million (-24,5 %) et de Loto (-5,7 %). En revanche, la gamme grattage, dynamisée par 9 lancements et relancements de jeux (Jackpot mais aussi Numéro Fétiche 13 à l'occasion des Vendredis 13, Sport Football, Spot Rugby, Happy Summer, Happy Winter et Koh Lanta), affiche des mises en progression de 4,4 % vs 2014 (6,2 M€).

Les produits d'exploitation diminuent de 0,6 M€ par rapport à 2014, ils s'élèvent à 5,7 M€. Les charges d'exploitation, le résultat financier ainsi que le résultat exceptionnel restent globalement stables, le résultat net s'élève à 0,7 M€ en 2015 contre 1,1 M€ en 2014.

### 3.3.3. Pôle sport et mécénat

#### SOCIÉTÉ DE GESTION DE L'ÉCHAPPÉE (SGE)

Société de Gestion de L'Échappée (SGE) gère l'équipe cycliste FDJ sous l'identité visuelle FDJ.fr. L'Association L'Échappée reste, pour sa part, responsable des questions d'éthique, de la définition du programme sportif et de la gestion éventuelle de toutes les activités liées au sport cycliste amateur. Elle est propriétaire de 66 % des actions de la Société de Gestion de L'Échappée, les 34 % restants appartenant à FDJ.

Les produits d'exploitation de SGE atteignent 12,9 M€. L'équipe FDJ.fr compte 15 victoires en 2015 contre 28 en 2014, le départ du sprinter Nacer Bouhanni et une saison moyenne d'Arnaud Démare expliquant en partie cette différence. Elle a gagné une place au classement UCI World Tour, dont Thibaut Pinot finissant 10<sup>e</sup> au classement général final individuel.

Les charges d'exploitation restent contenues à 12,7 M€. La SGE présente un résultat net à l'équilibre en 2015 comme en 2014.

### 3.3.4. Pôle moyens

#### LA FRANÇAISE D'IMAGES

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

En 2015, elle a notamment conçu les décors et les pilotes pour la Réalité Augmentée (spot Loto, My Million) et le teaser Euro Millions.

Son chiffre d'affaires en 2015 s'élève à 13,2 M€, stable par rapport à celui de 2014. Le résultat net est bénéficiaire à hauteur de 0,3 M€.

#### LA FRANÇAISE DE MOTIVATION

La Française de Motivation est une agence de voyages, conseil en tourisme d'affaires : elle organise notamment des voyages et événements destinés aux gagnants et au réseau de distribution du groupe FDJ, son principal client.

Le chiffre d'affaires 2015 s'établit à 8,9 M€, stable par rapport à 2014. La baisse des opérations de stimulation réseau (- 0,7 M€) a été en partie compensée par une hausse de la formation des détaillants (+ 0,2 M€). La Française de Motivation a mis en place sur 2015 une nouvelle opération promotion (+ 0,3 M€) : les pochettes cadeaux contenant des voyages à gagner. Les déplacements professionnels des collaborateurs du Groupe progressent (+ 0,2 M€). Les prestations hors Groupe, qui concernent l'organisation de voyages Incentive pour des tiers, ont progressé de + 0,3 M€. Le résultat d'exploitation et le résultat net sont à l'équilibre.

### 3.3.5. Pôle partenariats

#### NATIONAL LOTTERIES COMMON SERVICES (NLCS)

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

Sur l'exercice 2015, NLCS a généré un chiffre d'affaires de 3,5 M€ contre 4,6 M€ en 2014, année exceptionnelle de mise en place des paris sportifs chez SCML. Son résultat d'exploitation et son résultat net sont à l'équilibre.

#### SERVICES AUX LOTERIES EN EUROPE (SLE)

Services aux Loteries en Europe (SLE) est une société coopérative à responsabilité limitée de droit belge située à Bruxelles, créée en octobre 2003 pour réaliser les opérations communes du jeu Euro Millions (le tirage, la centralisation des combinaisons, le calcul des rapports et l'organisation des transferts de fonds entre les opérateurs pour le paiement des lots). Le capital de la société est détenu par les dix loteries membres du jeu ; FDJ en possède 26,57 %.

La société refacture 100 % de ses charges, dont certaines avec une marge, à l'ensemble de ses actionnaires. Elle a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 4 M€, en progression de 12 % par rapport à 2014. Le résultat net est, comme en 2014, à l'équilibre.

#### LB POKER

La société LB Poker proposait une offre de poker en ligne via le site BarrierePoker.fr. Cette coentreprise, créée le 25 mai 2010, détenue à hauteur de 43,84 % par FDJ, de 43,84 % par le Groupe Lucien Barrière et de 12,32 % par Online Gaming 3D, a cessé son activité commerciale en B to C le 30 septembre 2013 (la licence ARJEL a été abrogée le 28 novembre 2013).

Le 13 février 2014, La Française des Jeux a exercé la promesse d'achat établie le 9 décembre 2013 entre elle-même, le Groupe Lucien Barrière et Online Gaming 3D. Cette promesse portait sur la vente, à leur valeur nominale, des actions LB Poker détenues par Online Gaming 3D. La participation de La Française des Jeux dans LB Poker est ainsi passée, le 27 février 2014, de 43,84 % à 50 %, le reste du capital étant détenu par le Groupe Lucien Barrière.

Le 30 juillet 2015, LB Poker a contractualisé la cession des droits de propriété intellectuelle sur sa technologie, et la cession de l'accord de coopération stratégique avec Caesars Interactive Entertainment, à ses deux actionnaires, générant ainsi un produit exceptionnel de 3,2 M€. Ce produit exceptionnel a été en partie compensé par des intérêts financiers sur compte courant de 1,1 M€. Son résultat net s'établit ainsi à 1,8 M€ en 2015.

## 3.4. GRANDS RATIOS BILANTIELS

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013 retraité*
Actifs non courants	768	702	846
Actifs courants	1 289	1 371	1 031
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>2 057</b>	<b>2 072</b>	<b>1 876</b>
Capitaux propres	556	531	678
Passifs non courants	294	373	237
Passifs courants	1 207	1 169	961
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>2 057</b>	<b>2 072</b>	<b>1 876</b>

\* Comptes 2013 retraités après application des normes IFRS 10 et 11.

Les **actifs non courants et courants** sont composés à près de 69 % par des actifs financiers. Les placements financiers correspondent aux sommes placées par FDJ sur des supports liquides et peu risqués (essentiellement des placements à terme, SICAV et FCP) mais ne répondant pas à la qualification d'équivalents de trésorerie (échéance à moins de trois mois). Dans un contexte de taux d'intérêt historiquement bas, FDJ a poursuivi en 2015 sa politique de placements, à plus long terme, sur des comptes à terme.

Les **immobilisations** augmentent de près de 27 M€ (+ 14 %) entre 2014 et 2015. Sur l'exercice, les investissements en incorporels s'élèvent à 25 M€ concernant notamment les développements relatifs aux systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prise de jeux.

Les investissements physiques s'élèvent à 80 M€ et portent principalement sur les mobiliers et équipements en points de vente (terminaux de prise de jeux, comptoirs de vente et espaces joueurs). En 2015, 23 000 terminaux Neptune ont été déployés en remplacement des terminaux Quartz.

Les **capitaux propres** comprennent des réserves d'un montant de 310 M€, dont 139 M€ de réserve statutaire destinée à couvrir les risques présentés en § 3.6.1.

L'évolution des **provisions** est principalement liée aux coûts de restructuration relatifs au programme de transformation commerciale dont la mise en œuvre, initiée en 2014, s'est poursuivie en 2015 avec le départ de 31 courtiers. FDJ a par ailleurs ajusté sa provision pour tenir compte de l'évolution de la base de mises sur laquelle est calculée l'indemnisation des 66 courtiers dont le contrat s'arrête en 2016.

Par ailleurs, la réduction des **gains à payer et à répartir, et fonds joueurs courants**, de plus de 36 M€ est essentiellement imputable aux prélèvements dédiés au financement d'opérations promotionnelles.

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

## 3.5. TRÉSORERIE ET FLUX DE FINANCEMENT

Malgré une nette progression de l'activité sur la période, la marge brute d'autofinancement est en retrait de 130 M€ suite au paiement sur l'exercice des indemnités aux courtiers-mandataires ayant cessé leur activité suite au plan de restructuration mis en place par FDJ en mai 2014, destiné à renforcer la performance de l'entreprise et de son réseau. En 2015, le montant des indemnités versées s'établit à 94 M€. De plus, la mise en place du plan FDJ 2020 a entraîné un certain nombre de dépenses payées sur l'année : hausse des frais de sous-traitance informatique et autres honoraires de 20 M€ par rapport à 2014.

Les investissements portent pour 25 M€ sur des développements relatifs aux systèmes d'information dont 17 M€ réalisés en interne, et pour 47 M€ sur les mobiliers et équipements en points de vente (principalement déploiement des terminaux Neptune). Le flux de décaissement est constitué du paiement des dividendes.

Bien qu'en diminution, le poste trésorerie et équivalents de trésorerie est toujours supérieur en fin d'année (562 M€) aux capitaux propres (556 M€) avec un endettement financier nul. Il n'existe pour FDJ aucun risque de liquidité ou de solvabilité ni de menace possible sur son autonomie.

## 3.6. GESTION DES RISQUES

### 3.6.1. Gestion des risques

Les capitaux propres comprennent des réserves d'un montant de 310 M€, dont 139 M€ de réserve statutaire destinée à couvrir les risques suivants :

- les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises, soit 39 M€ à fin 2015, sur la base des comptes 2014 ;
- les risques de contrepartie jeux, dépassant les risques courants modélisables couverts par les fonds de contrepartie et le fonds permanent. Ces risques sont évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. À fin 2015, ils sont couverts à hauteur de 100 M€. Cette évaluation est en cours de mise à jour.

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

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

En outre, pour limiter globalement le risque de contrepartie pour La Française des Jeux, l'ensemble de ces fonds de contrepartie par jeu est adossé à un fonds permanent qui permet de mutualiser la couverture du risque. Conformément au décret de 1978 modifié par le décret n° 2006-174 du 17 février 2006, le fonds permanent est plafonné à 1 % des mises de l'année. L'excédent est versé à l'État.

Enfin, une réserve statutaire (139 M€) peut être mobilisée pour couvrir le risque en cas d'insuffisance des fonds de contrepartie et permanent. Les fonds de contrepartie s'élèvent à 51,5 M€ fin 2015, le fonds permanent à 137 M€.

### 3.6.3. Risques généraux d'activité

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

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

Ces risques sont couverts par une réserve statutaire d'un montant de 139 M€ (note 11.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

### 3.6.4. Procédures contentieuses et judiciaires en cours

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



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

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné à bref délai La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de réparations en dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers-mandataires.

### 3.7. DETTES FOURNISSEURS PAR ÉCHÉANCE

Au titre de 2015 :

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

\* Y compris fournisseurs débiteurs.

Au titre de 2014 :

Échéances (J = date de clôture) En milliers d'euros	Dettes échues à la clôture	Échéances J à J+30	Échéances J+31 à J+60	Échéances au-delà de J+60	Total Dettes fournisseurs*
Fournisseurs	1 117	19 941	23 867	175	45 100
Fournisseurs d'immobilisations	118	1 410	12 338	24	13 891
<b>TOTAL À PAYER</b>	<b>1 235</b>	<b>21 352</b>	<b>36 206</b>	<b>199</b>	<b>58 991</b>

\* Y compris fournisseurs débiteurs.

### 3.8. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

À la connaissance de FDJ, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2015 d'événement susceptible d'avoir une influence significative sur l'activité, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

## 4. INFORMATIONS RSE

### 4.1. POLITIQUE GÉNÉRALE RSE

#### 4.1.1. Historique et gouvernance de la politique RSE

La Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) est la traduction du développement durable à l'échelle d'une entreprise et de sa gouvernance. Il s'agit de la manière dont une entreprise exerce sa responsabilité vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement. C'est pourquoi, dans la suite, FDJ emploie le terme RSE plutôt que développement durable afin de s'aligner sur la norme ISO 26000.

L'activité de La Française des Jeux n'est pas une activité de service ordinaire en raison de la nature particulière des jeux d'argent et de hasard.

En 2006, FDJ a déployé une stratégie de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) dans la continuité de la politique de Jeu Responsable, initiée dès 2005. Cette démarche s'inscrit dans les origines de l'entreprise. Héritière de la Loterie Nationale, le modèle de jeu récréatif de FDJ bénéficie à l'intérêt général. En effet, 95 % des mises sont redistribuées à la collectivité, aux clients et au réseau de distribution.

La politique RSE de FDJ jouit désormais d'un niveau de maturité élevé. Ainsi figure-t-elle comme un élément essentiel du nouveau plan stratégique de l'entreprise à l'horizon 2020. Intégrée dans la stratégie du Groupe, la gouvernance mise en place en 2012, avec la création d'un Comité Développement Durable au sein du Conseil d'administration, renforce cette approche. La mission permanente de ce Comité est articulée en 3 points :

- examiner la politique de développement durable de l'entreprise, notamment traiter les démarches engagées dans le cadre de la notion de Responsabilité Sociétale d'Entreprise et, plus largement, traiter d'enjeux essentiels pour le modèle d'entreprise tels que le modèle de Jeu Responsable développé par l'entreprise ou encore sa politique de ressources humaines ;
- examiner l'articulation entre les démarches engagées et la démarche stratégique d'entreprise, les processus de management de l'entreprise et la mise en valeur des actifs essentiels de l'entreprise ;
- examiner l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise FDJ.

À cet effet, le Comité Développement Durable prépare les travaux et les décisions du Conseil d'administration, formule des propositions, recommandations ou avis destinés au Conseil.

Le Comité Développement Durable examine la mise en œuvre de l'axe « Responsabilité Sociétale d'Entreprise » du plan stratégique et donne son avis au Conseil d'administration sur les projets liés à la RSE du groupe FDJ.

Soucieuse de s'inscrire dans une démarche de progrès continu, FDJ entend évaluer les performances de sa stratégie RSE et la développer au niveau du Groupe. Ainsi, depuis 2008, une série d'indicateurs associés à chacun des enjeux RSE permet de mesurer cette performance. Celle-ci a aussi été notée, à trois reprises, par l'agence de notation extra-financière Vigeo. En février 2015, la note obtenue a été de 78/100 (vs 76/100 en 2013), soit un niveau de performance RSE globale très élevé.

Le présent rapport est structuré autour des 5 enjeux de notre politique RSE :

1. Jeu responsable et serein
2. Pratiques commerciales et partenariales responsables
3. Tissu local dynamique
4. Empreinte environnementale positive
5. Diversité et performance

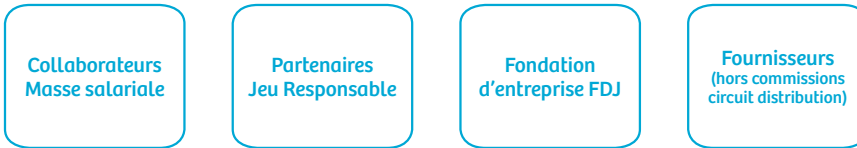
Cette architecture sera revue en 2016 afin de répondre aux nouveaux enjeux du plan stratégique 2020.

#### 4.1.2. Prise en compte des parties prenantes

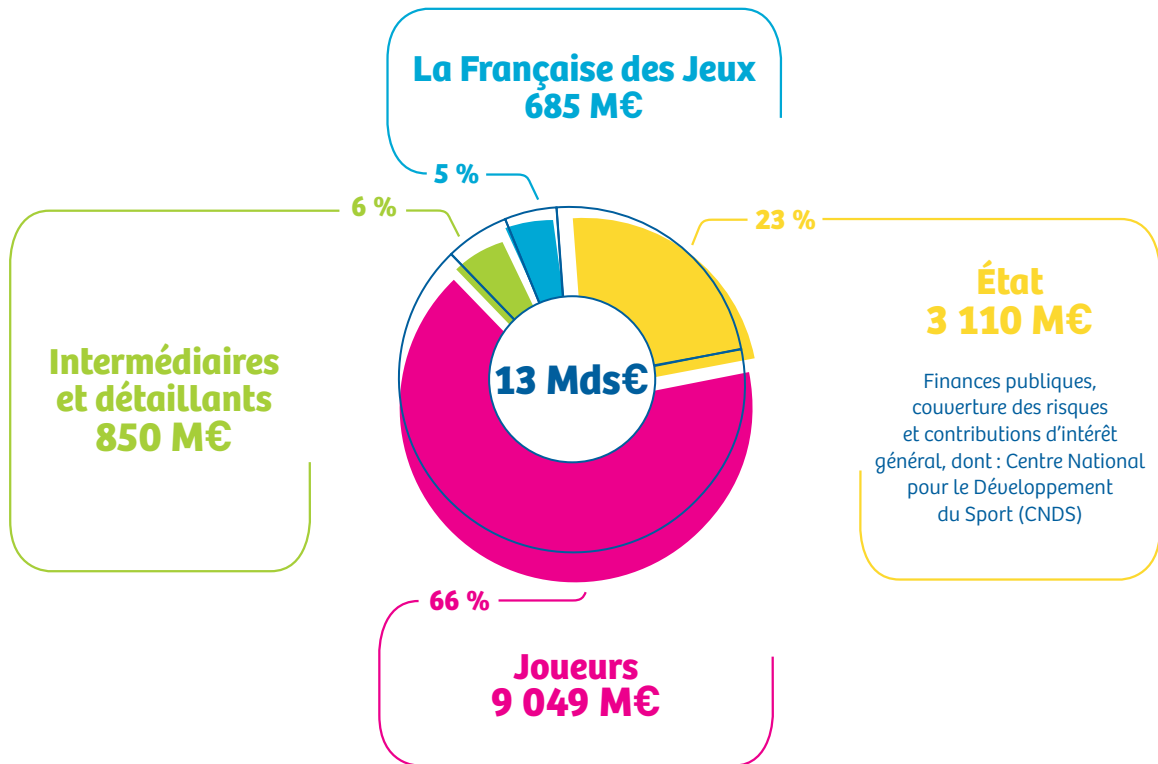
La prise en compte des parties prenantes constitue l'essence de toute politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise. À l'instar de sa démarche globale, la prise en compte des parties prenantes a évolué pour FDJ au gré de l'évolution de la maturité de sa politique RSE.



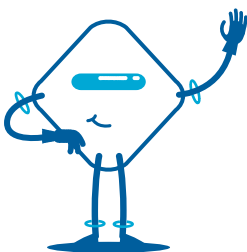
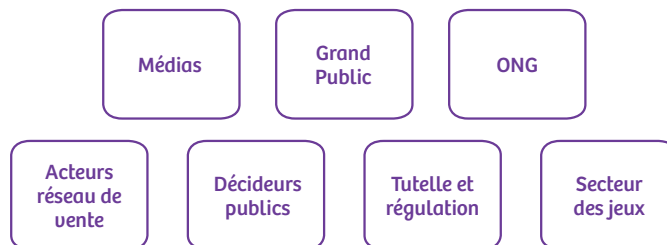
## CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES ET FLUX FINANCIERS (2015)



**La Française des Jeux**  
685 M€



### Autres parties prenantes





## RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE MATÉRIALITÉ FDJ ET LES THÉMATIQUES PRIORITAIRES

En 2015, deux actions majeures ont permis de renforcer les relations de FDJ avec ses parties prenantes.

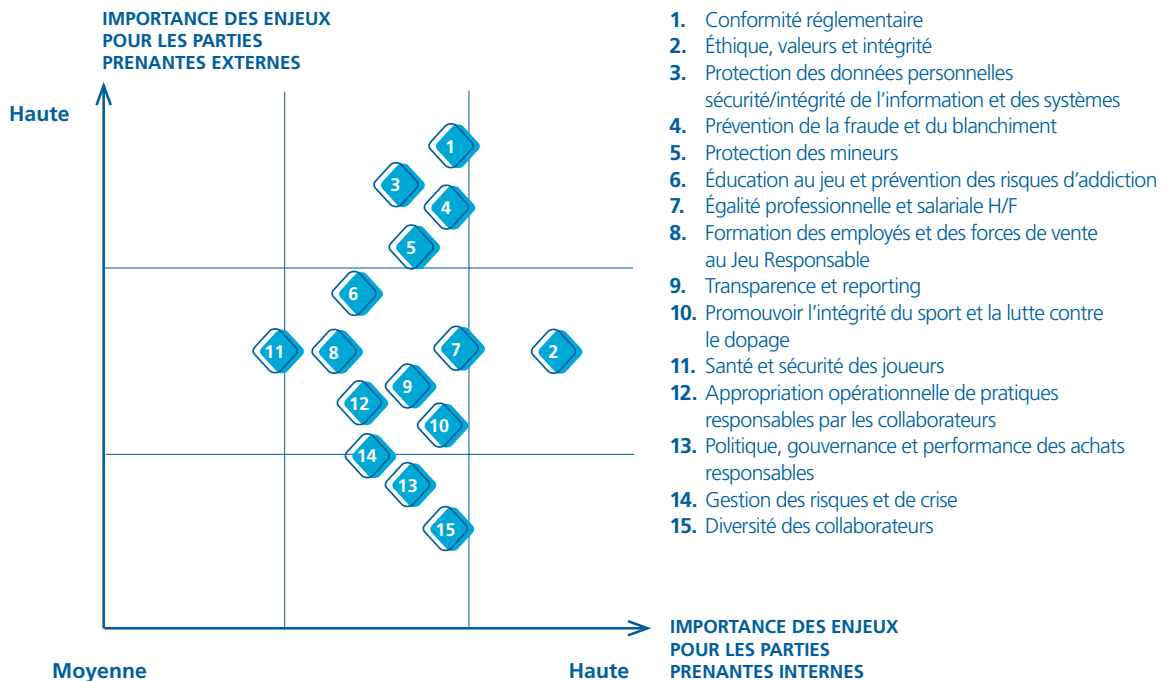
### 1. Étude de matérialité

Afin d'orienter ses futures actions et de répondre au mieux aux attentes de ses différentes parties prenantes, FDJ a mené une étude de matérialité. Cette étude a permis à FDJ d'identifier et de hiérarchiser ses principaux enjeux RSE au regard des engagements du secteur et des attentes de ses parties prenantes (collaborateurs, joueurs, détaillants, régulateur, fournisseurs, société civile...). La consultation s'est déroulée via un questionnaire en ligne adressé à un large panel parmi les parties prenantes de FDJ. 500 personnes ont, in fine, participé à la démarche en répondant au questionnaire envoyé par mail.

Les résultats obtenus confortent les grandes directions de la politique RSE de FDJ notamment concernant la prévention des risques (lutte contre le jeu des mineurs, le jeu excessif, la fraude et le blanchiment). Les thématiques ayant trait à l'éthique, l'intégrité, la gouvernance apparaissent également comme des thèmes prioritaires pour les parties prenantes (voir ci-dessous le top 15 de la matrice de matérialité de FDJ).

Cette étude de matérialité constitue l'un des outils de FDJ pour ajuster sa politique RSE et orienter les ressources sur les enjeux stratégiques qui apportent de la valeur à l'entreprise et à ses parties prenantes.

En comparant la matrice de matérialité FDJ avec les travaux réalisés par d'autres loteries européennes, il apparaît que le top 15 FDJ est cohérent avec les enjeux prioritaires définis qui ressortent des analyses de matérialité menées par les autres loteries européennes.



### 2. Laboratoire Sociétal : un dialogue nourri avec la société civile

FDJ entretient également des relations nourries avec la société civile. Ainsi, un Laboratoire Sociétal a été mis en place en 2014. Système d'écoute permanent de la société civile et de dialogue, cette instance réunit, trois fois par an, des associations et des collaborateurs FDJ. La société civile est représentée par des associations de différentes natures permettant d'embrasser les principaux sujets sociétaux liés à l'activité de FDJ : domaine sanitaire et social, prévention liée aux problématiques du jeu d'argent, modèles économiques alternatifs et inégalités, association de réflexion et de pédagogie sur le développement durable, association de consommateurs.

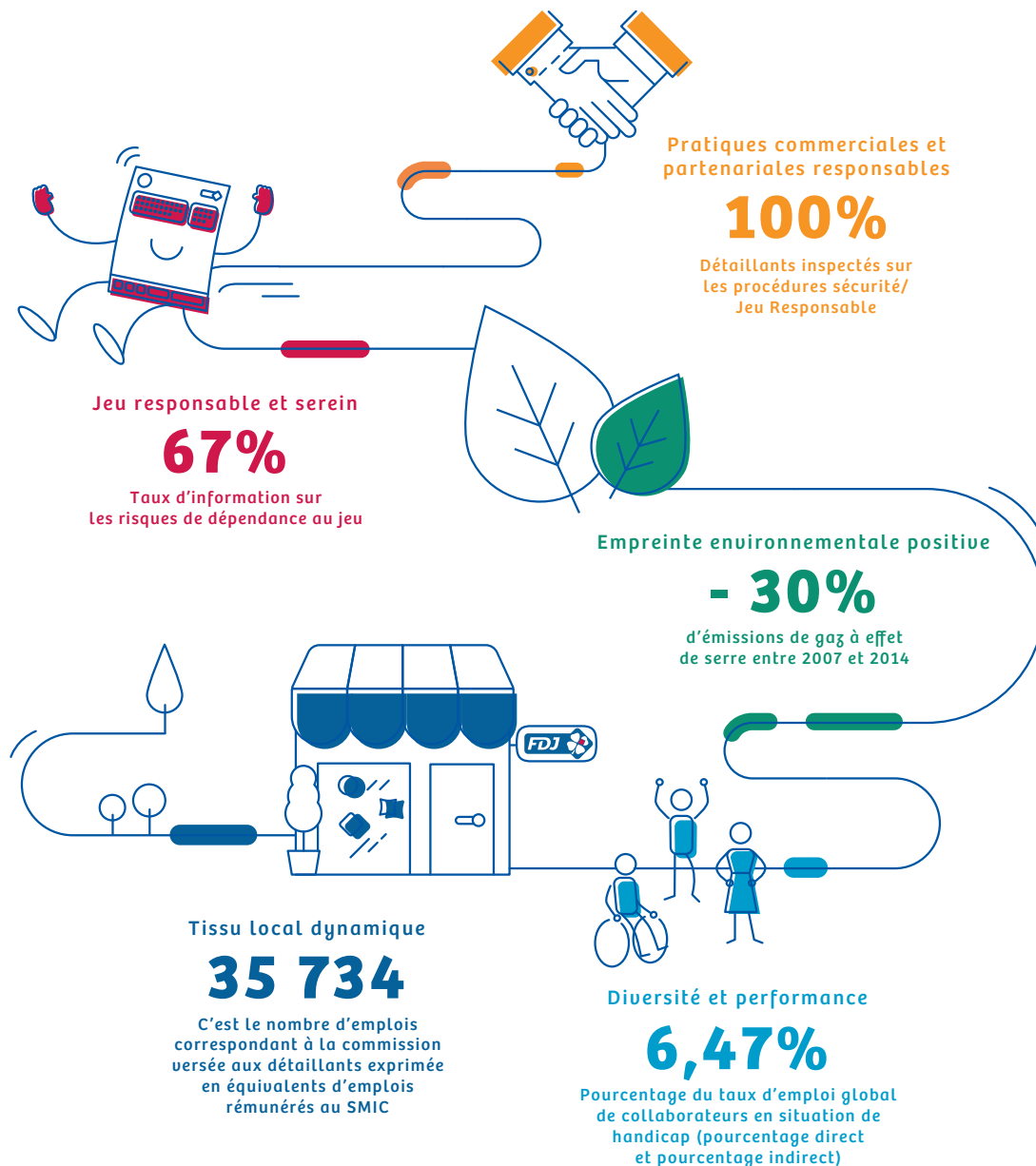
En 2015, les sujets abordés dans le cadre du Laboratoire Sociétal ont été les suivants : la problématique du jeu des mineurs, la communication responsable et le rôle de FDJ dans les territoires.

### 4.1.3. Mesure de la performance

Depuis 2008, FDJ publie un rapport RSE avec des indicateurs de performance dans une démarche volontaire. Depuis 2010, FDJ a également anticipé la mise en œuvre de l'article 225 de la loi Grenelle II en faisant vérifier les informations publiées par un tiers externe. Les indicateurs présentés rendent compte de la performance RSE de FDJ et des progrès réalisés par rapport à l'exercice précédent. Depuis 2012, le rapport RSE est intégré dans le rapport financier. Le reporting RSE 2015 est présenté dans la suite de ce document.

### 4.1.4. Performance RSE 2015 en 5 indicateurs clés

Selon les enjeux RSE de FDJ, l'infographie suivante synthétise les 5 indicateurs principaux de sa performance RSE. Ces indicateurs reflètent les enjeux significatifs RSE des activités de l'entreprise. Les 5 enjeux RSE sont définis tout à la fois afin de tenir compte des parties prenantes et de leur rendre compte des actions menées.



Les commentaires associés à ces chiffres sont présentés en page suivante.



- Informer les joueurs sur les risques de jeu excessif constitue un axe important de la politique Jeu Responsable de FDJ. Aussi FDJ s'est fixé pour objectif de donner à ses joueurs toutes les informations nécessaires pour faire des choix éclairés notamment sur les pratiques de jeu. Ainsi, la perception des joueurs, notamment vis-à-vis de l'information émise sur les risques de dépendance au jeu, est mesurée chaque année. Le pourcentage est calculé sur un échantillon de personnes connaissant la marque FDJ et ayant répondu à l'enquête « Diriez-vous que l'affirmation suivante s'applique bien ou mal à l'entreprise FDJ : FDJ est une entreprise qui informe bien le public sur les risques de dépendance aux jeux ». Le taux de réponses (67 %) est un bon résultat, restant stable par rapport aux années précédentes.



- Les détaillants sont une partie prenante majeure dans l'écosystème FDJ et leur rôle est primordial pour véhiculer son modèle de jeu. Les points de vente sont donc inspectés chaque année afin de vérifier le respect des procédures sécurité et Jeu Responsable. Depuis 2014, chaque point de vente est inspecté au moins une fois par an. FDJ a mené en 2015 près de 32 000 inspections en points de vente en métropole et outre-mer. Ainsi, la quasi-totalité du réseau a pu être contrôlée concernant la conformité au regard de critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires.



- La commission versée aux détaillants peut être traduite en équivalent « nombre d'emplois ». En effet, via son réseau de points de vente, FDJ participe à créer de l'emploi sur les territoires. Ainsi, en 2015, FDJ a versé 687,70 M€ de commissions aux détaillants, ce qui représente l'équivalent de plus de 35 700 emplois rémunérés au SMIC (cette mesure traduit une équivalence en emplois SMIC chargés). Ce chiffre est en augmentation de 7,0 % par rapport à 2014. L'augmentation des mises explique principalement cette évolution.



- FDJ est attentive à ses joueurs, à ses détaillants mais aussi à ses impacts sur l'environnement. Les actions mises en œuvre depuis 2008 ont permis de réaliser en huit ans une baisse de 30 % des émissions de gaz à effet de serre sur un périmètre élargi (des sites jusqu'aux points de vente). Cette diminution a été rendue possible grâce à la diminution de la consommation énergétique des sites et à l'optimisation des déplacements.



- Enfin, la diversité parmi les collaborateurs est l'enjeu dédié aux parties prenantes internes. FDJ, pour la troisième année consécutive, atteint un taux supérieur à 6 % en 2015 du taux d'emploi de personnes handicapées. Depuis le déploiement de la politique Diversité, ce taux est passé de 2,6 % en 2009 à 6,47 % en 2015. Cette politique a conduit à l'obtention du label Diversité dès 2013.

## 4.2. FAITS MARQUANTS RSE EN 2015

Au-delà des 5 indicateurs clés présentés précédemment, les faits et actions particulièrement marquants pour 2015 sont développés, par enjeu, puis par thématique, dans la suite du document.



### 4.2.1. Enjeu « Jeu responsable et serein »

La politique de Jeu Responsable constitue l'enjeu RSE majeur du groupe FDJ, socle fondateur de son modèle de jeu et de la confiance de ses 26,3 millions de joueurs. Elle a pour objectif de promouvoir un modèle de jeu récréatif garantissant une expérience sereine, divertissante et sécurisée pour ses joueurs.

Au cœur de la politique du Jeu responsable et serein de FDJ se trouve ce constat : le jeu est un loisir pour la très grande majorité des joueurs et doit le rester. Pour autant, le jeu est parfois à l'origine de situations sensibles. Ainsi, FDJ a été très

attentive aux résultats de la deuxième enquête nationale de l'ODJ/INPES/OFDT sur les pratiques de jeu des Français publiée en avril 2015. Selon cette étude, l'activité de jeux de hasard et d'argent est en « nette augmentation ». Si la proportion de joueurs excessifs demeure stable, le nombre de joueurs présentant une pratique à risques modérés est quant à lui en augmentation<sup>(11)</sup>. Cette même étude révèle également « une pratique effective chez les mineurs » malgré l'interdiction de l'offre de jeux à leur égard.

À la demande de la société civile, FDJ a donc également mené une étude, en lien avec des experts scientifiques, sur le sujet des mineurs et du jeu d'argent. Les résultats de cette étude apportent notamment des éléments sur l'approche de la prévention à destination de cette cible<sup>(12)</sup>.

(11) L'étude de l'ODJ/INPES/OFDT révèle que 1,2 million de Français sont considérés comme des joueurs problématiques (soit 2,7 % de la population générale) répartis en 2,2 % à risques modérés (1 million de personnes) et 0,5 % excessifs (200 000 personnes).

(12) Étude « Mineurs, jeunes adultes et jeu d'argent », réalisée par l'institut ABC+ entre décembre 2014 et avril 2015.

Pour prévenir ces risques, différents mécanismes ont été mis en œuvre. Ainsi, depuis 2006, FDJ présente, chaque année, à la Commission Consultative des Jeux sous droits EXclusifs (COJEX) ainsi qu'au ministère chargé du Budget (tutelle), son plan d'actions Jeu Responsable accompagné du programme des jeux et des actions commerciales. Enfin, dans le cadre du nouveau plan stratégique 2020, FDJ a mis en place une nouvelle méthodologie de travail permettant notamment d'aborder les défis suscités par le développement de son activité sur le canal numérique. Ce dernier peut en effet être source de nouveaux risques mais il offre de nombreuses opportunités pour accompagner au mieux les pratiques de jeu des Français.

FDJ fait preuve d'une expertise faisant d'elle un opérateur de référence internationale en matière de Jeu Responsable et de lutte contre l'addiction. En décembre 2012, l'AFNOR a d'ailleurs renouvelé pour trois ans la certification de l'entreprise aux standards de Jeu Responsable de l'association European Lotteries, en lui attribuant la note maximale. L'audit complet de recertification qui a été mené en décembre 2015 a confirmé ce haut niveau de résultat avec 100 % de conformité.

#### 4.2.1.1. Développer une éthique de la prévention

FDJ s'est attachée à définir avec l'aide de l'IREMA (Institut de Recherche et d'Enseignement des Maladies Addictives) le cadre d'une « éthique de la prévention » irréprochable pour conduire sa politique de Jeu Responsable.

À ce titre, l'entreprise rend compte des liens avec les structures soutenues, afin d'éviter qu'ils ne soient ressentis comme des sources potentielles de conflits d'intérêts.

Par ailleurs, elle s'efforce de mettre en place une gestion des atypismes<sup>(13)</sup> structurée, notamment concernant les opérations pilotes de réduction des risques et des dommages menées avec l'aide du pôle Discriminations, Violence, Santé (DVS) de la Ligue Française pour la Santé Mentale (LFSM) et de la Société d'Entraide et d'Action Psychologique (SEDAP) en vue d'accompagner plusieurs détaillants volontaires confrontés à des joueurs problématiques. Elles seront complétées en 2016 par un projet d'intermédiation sociale, dit « de maraudes avec des jeunes volontaires en service civique ». Les jeunes, particulièrement formés et encadrés, proposent de l'aide auprès d'un certain nombre de détaillants volontaires pour détecter et orienter les joueurs en situation délicate vers des structures d'accompagnement. Le projet réunit la Fédération Addiction, le pôle DVS de la LFSM, l'Agence du Service Civique et quatre CSAPA expérimentateurs (Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie), qui accueillent les jeunes en service civique.

#### 4.2.1.2. Le travail sur l'offre

Pour prévenir les risques, répondre aux évolutions de la société et à ses ambitions stratégiques, notamment dans le domaine numérique, FDJ a renforcé le processus interne pour la conception de son offre. Il s'agit d'un mécanisme plus collaboratif, agile et en interaction constante avec les parties prenantes de l'entreprise.

Concernant ses innovations, FDJ les déploie dans une démarche d'autorisation selon les décisions du régulateur (État) : phase d'expérimentation limitée dans le temps, bilan partagé avec le régulateur sur la base d'indicateurs du comportement des joueurs, ajustements de certains paramètres du jeu le cas échéant, enfin demande de pérennisation d'une version aboutie du jeu et partagée par les parties prenantes.

Ainsi, pour renforcer le caractère récréatif du jeu Amigo, FDJ a modifié certains aspects. Sa mise en œuvre a démarré en juillet 2015 et s'appuie notamment sur trois leviers :

- l'évolution de la boucle Amigo Live diffusée sur les écrans en points de vente pour renforcer la présence Jeu Responsable (à partir de janvier 2016) ;
- le renouvellement du réseau de points de vente Amigo pour cibler plus de joueurs récréatifs (à partir de janvier 2016) ;
- et enfin la suppression des possibilités de jeu les moins utilisées par les joueurs récréatifs (à la fin de l'année 2016).

Cette étude a notamment permis de constater que le jeu Amigo recrute des joueurs plus récréatifs.

Depuis 2012, les dossiers de demande de lancement de nouveau jeu ou de relance de jeu existant adressés au ministère chargé du Budget intègrent systématiquement les résultats de la matrice de Prévention des Risques de l'Offre (Serenigame®).

(13) Un atypisme est la détection par FDJ d'un important et rapide accroissement des mises sur une gamme donnée, soit dans un point de vente, soit sur le Web.



#### 4.2.1.3. La prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs

Le plan stratégique 2015-2020 a retenu 4 engagements pour l'entreprise en matière de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs qui sont déclinés dans le plan d'actions pour le Jeu Responsable 2015-2016 :

##### 1. Une adaptation de ses modérateurs (ou limites) de jeu au développement de son offre en ligne

Pour mémoire, la loi sur le jeu en ligne oblige tout joueur à se fixer des limites avant toute prise de jeu. À ce jour, FDJ va au-delà de la loi et impose au joueur des limites par gamme de jeux. Dès lors, il va s'agir, après une étude sur les attentes des joueurs, de faire progressivement basculer les modérateurs d'une vision par gamme à une vision par joueur, plus à même selon FDJ d'offrir une meilleure protection au joueur.

##### 2. Un renforcement de la connaissance des comportements des joueurs

Grâce à Playscan, un outil d'analyse du comportement des joueurs sur le Web est opérationnel depuis 2009. Une toute nouvelle version a été mise en service en juillet 2015. Celle-ci met en œuvre un nouveau « self test » et permet un diagnostic plus fin que la version précédente (passant de 3 à 6 niveaux de risque). Elle personnalise également la relation avec le joueur.

##### 3. La poursuite du développement de l'information dans une logique d'éducation et de prévention autour du jeu des mineurs et du jeu excessif

Ainsi, à l'occasion de la Tournée d'été 2015 FDJ-NRJ12, qui a touché plusieurs centaines de milliers de personnes, un espace de prévention appelé l'« Espace malin » a été mis en place en partenariat avec les associations SOS Joueurs et e-Enfance. Son objectif était d'informer le grand public sur les différentes formes de jeu et sur la réglementation, les facteurs d'influence et le jeu excessif, ainsi que sur les bonnes pratiques sur Internet.

Par ailleurs, forte des enseignements de la Coupe du Monde de Football 2014, FDJ a conduit des opérations de prévention du jeu des mineurs, à l'occasion de la Coupe du Monde de Rugby en septembre 2015, qui se poursuivront pour l'Euro de Football de juin 2016. Un bloc-marque portant la devise « Le sport on le vit, le pari on oublie » est déployé sur toutes les affiches promotionnelles et un outil d'aide au refus de vente aux mineurs est mis à la disposition des détaillants.

À l'occasion de la Coupe du Monde de Football 2014, FDJ avait également diffusé sur les réseaux sociaux une vidéo conviviale et humoristique ciblant l'entourage des mineurs. S'appuyant sur l'ex-champion du monde de football Bixente Lizarazu, pour favoriser l'adhésion au message, elle mettait en scène la sensibilisation d'un adolescent par un détaillant à l'interdiction de jouer aux paris sportifs. FDJ compte renouveler et accroître sa visibilité suite à cette expérience réussie à l'occasion de l'UEFA EURO 2016™. Elle envisage également de mettre en place une opération de communication similaire en lien avec sa gamme de jeux de grattage illiko®.

##### 4. Le renforcement de la formation au Jeu Responsable de ses salariés et de la filière commerciale

FDJ forme ses collaborateurs sur le Jeu Responsable depuis longtemps. Le premier niveau de sensibilisation s'adresse à tous les salariés. Il porte sur les risques liés à toutes les formes de jeux d'argent, ainsi que sur la politique de Jeu Responsable menée par l'entreprise. FDJ a pour objectif de le moderniser et d'en digitaliser le contenu en l'intégrant au sein d'un module COOC (Corporate Online Open Course) d'ici le premier semestre 2016. Le second niveau est destiné aux personnes en relation directe avec les joueurs. Il propose de rentrer dans la psychologie du joueur problématique afin d'en comprendre les ressorts. Le contenu de cette formation sera prochainement mis à jour avec l'aide de l'association SOS Joueurs. L'entreprise assiste également les détaillants dans la prévention des risques de jeu des mineurs et de jeu excessif. À ce titre, elle a enrichi en 2015 la page Jeu Responsable de son magazine « Profession Jeux », avec l'ajout du témoignage d'un expert en vue de faciliter les échanges des détaillants avec les mineurs et les clients en difficulté. D'autre part, à l'occasion de la Coupe du Monde de Rugby, FDJ a distribué à 1 000 détaillants un « Carnet Métier » élaboré pour les aider à construire leur argumentation et mieux faire obstacle au jeu des mineurs et au jeu excessif.

Il est enfin important de souligner que les détaillants, dans le cadre de la mise en place du dispositif Bonus Jeu Responsable, obtiennent en 2015 un taux de conformité de 71,7 % (vs 72,2 % en 2014).

#### 4.2.1.4. L'aide à l'élaboration et la diffusion des connaissances en matière de Jeu Responsable, le soutien de structures venant en aide à des joueurs en difficulté

FDJ inscrit sa démarche dans une approche globale en développant notamment les recherches dans le domaine des sciences humaines et sociales pour favoriser des études sur le sujet du jeu dans sa diversité. En parallèle, les conduites à risques et addictives apparaissent désormais comme des sujets de société.

FDJ a versé un peu plus de 1 M€ en 2015 pour l'ensemble de ses partenariats relatifs au Jeu Responsable. Ce montant est en progression de 66 % depuis 2010. Il se répartit de la manière suivante : 9 % au profit de la prévention du jeu des mineurs, 17 % au profit de la prévention du jeu excessif, 38 % au profit de l'aide aux publics en situation de vulnérabilité et 36 % au profit de l'élaboration et la diffusion des connaissances.

Par exemple, FDJ a poursuivi en 2015 ses partenariats, qu'ils soient au profit de l'aide et de l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité (SOS Joueurs, CRESUS, e-Enfance, École des Parents et des Éducateurs, Croix-Rouge, Secours Populaire) ou au profit de la recherche et de la diffusion de connaissances (Centre de Référence du Jeu Excessif au sein de l'Institut Fédératif des Addictions Comportementales, Groupement d'Intérêt Scientifique avec trois universités : Paris-Nanterre-La Défense, Paris-Descartes et Paris XIII).

En 2015, FDJ a financé en particulier le lancement du programme de prévention en milieu scolaire « Bien Jouer ». Ce projet, porté par la Société d'Entraide et d'Action Psychologique (SEDAP), a reçu le soutien de la MILDECA (Mission Interministérielle de Lutte contre les Drogues et les Conduites Addictives). Son objectif est de lancer un test d'éducation préventive aux jeux de hasard et d'argent auprès d'un public d'adolescents âgés de 12 à 18 ans, en s'inspirant du programme québécois « Bien Joué ! ».

#### 4.2.1.5. L'inspection du réseau de points de vente FDJ

En 2015, les inspecteurs du réseau ont mené près de 32 000 inspections de points de vente en métropole et outre-mer (Antilles, Guyane et Réunion). Ces inspections sont soit des inspections aléatoires, soit des inspections ciblées. L'objectif est de s'assurer de la conformité des points de vente au regard des critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires.

Ces informations sont complétées dans l'enjeu « Pratiques commerciales et partenariales » : chapitre dédié aux inspections en points de vente.

#### 4.2.1.6. La lutte contre le blanchiment

S'agissant de la lutte contre le blanchiment, outre la mise en œuvre des obligations de vigilance prévues par la Loi, et par les lignes de conduite fixées par les régulateurs (ARJEL et Service Central des Courses et Jeux), l'action de FDJ a consisté à appliquer le plan d'action anti-blanchiment validé par le ministère du Budget, tout en étant attentive à l'élaboration de la future directive relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (LCB/FT), dite 4<sup>e</sup> directive anti-blanchiment, qui fixera la norme de demain en termes d'obligation.

Pour l'année 2015, les principales orientations du plan stratégique présenté à la COJEX (Commission Consultative des Jeux et Paris sous droits EXclusifs) ont eu pour objectif d'améliorer la connaissance des joueurs et des détaillants.

Pour la connaissance des détaillants, il s'agit de mieux les connaître dans une logique de risque de blanchiment, et surtout de les former sur l'obligation de vigilance en matière de risque de blanchiment d'argent. Un support de formation spécifique a été créé en 2015 à cet usage. Un plan de formation dédié aux détaillants « paris sportifs » les plus importants a été engagé pour les sensibiliser avant l'Euro 2016 via un film réalisé avec TRACFIN.

Pour la connaissance des joueurs, des indicateurs de mesure sur de potentielles mises atypiques ont été définis.

#### 4.2.1.7. L'accompagnement des grands gagnants

L'accompagnement des gagnants de FDJ de plus de 500 000 € a concerné 309 personnes en 2015 (vs 211 en 2014). Les services proposés par FDJ ont pour objectif d'accompagner les gagnants pour leur permettre de vivre sereinement cet événement soudain. À partir de 500 000 €, les gagnants sont reçus par FDJ pour la remise de leur gain, et reçoivent un livret pédagogique relayant des bonnes pratiques et bons réflexes.

Par ailleurs, pour les gagnants<sup>(14)</sup> de plus de 1 M€, des ateliers sont proposés sous forme de rencontres collectives. Ces dernières revêtent différentes formes : ateliers d'information consacrés à la finance et à la fiscalité, journées débats sur l'après-gain, rencontres gagnantes (découverte de nouveaux univers). Ces ateliers sont des moments de partage, d'échange et de convivialité afin de créer du lien entre les grands gagnants. En 2015, 200 d'entre eux ont participé aux ateliers d'accompagnement.

#### 4.2.1.8. Communiquer de façon systématique et illustrer sur le modèle redistributif FDJ

FDJ a lancé, début 2015, sa nouvelle signature de marque « Chaque jour est une chance ». Celle-ci signe désormais toutes les communications de FDJ. Au-delà des promesses de gains de ses marques commerciales, FDJ souhaite révéler d'autres facettes de l'entreprise, ses engagements dans la société et son modèle de redistribution.

Deux films TV ont été diffusés. Ils expriment le modèle de redistribution de FDJ et l'utilité du jeu. Le premier film met en scène l'utilité « visible » du jeu, le plaisir de jouer, une utilité perçue par les joueurs qui s'adonnent à leur passion, partagent des émotions à travers le jeu sous toutes ses formes, tandis que le deuxième film met en scène l'utilité cachée du jeu FDJ, beaucoup moins connue du grand public, ce modèle vertueux de redistribution des mises des joueurs afin de financer le sport pour tous, les associations et équipements sportifs (financement du CNDS).

(14) Ceci est le fait du jeu Euro Millions – My Million, dont la nouvelle mécanique entraîne systématiquement 2 gagnants à 1 M€ chaque semaine.



#### 4.2.2. Enjeu « Pratiques commerciales et partenariales responsables »

La politique RSE de l'entreprise relative à ses relations avec ses partenaires, en particulier économiques, vise à promouvoir des pratiques commerciales et partenariales responsables et durables : FDJ se mobilise pour améliorer la performance économique et le « profil RSE » de son réseau de distribution, de ses partenaires sportifs et de ses fournisseurs, tant en élevant ses exigences RSE à leur égard qu'en améliorant sa propre exemplarité dans sa relation avec eux.

##### 4.2.2.1. Impliquer le réseau de distribution dans la démarche RSE du Groupe – Politique de Jeu Responsable en point de vente

En 2015, FDJ a renforcé son soutien auprès de son réseau de distribution (détaillants et force de vente) dans l'application de la politique de Jeu Responsable du Groupe. Cela s'est notamment concrétisé par la pérennisation du « Bonus Jeu Responsable », permettant à chaque détaillant d'obtenir une rémunération complémentaire de 0,2 % en fonction du respect de critères négociés avec les organisations professionnelles. L'objectif est de s'assurer de la conformité des points de vente au regard de critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires.

Ces critères sont les suivants :

- visibilité de l'écran résultat ;
- fonctionnement du reçu checker ;
- restitution des reçus/tickets de jeux perdants ;
- présence de la brochure Jeu Responsable ;
- présence des stickers jeu des mineurs/affiche mobilier point de vente ;
- nouvelle affiche jeu des mineurs ;
- interdiction de vente ou paiement de jeu à mineur ;
- interdiction de vente de ticket forclos.

Par ailleurs, comme en 2014, FDJ a mis en place un dispositif adapté, visant à limiter le risque de blanchiment, d'escroquerie, de corruption pour un Jeu Responsable notamment sur les paris sportifs.

Concrètement, sur la base des alertes et données internes, les inspecteurs mènent une vérification visant à préciser ces données. FDJ procède également à des points réguliers avec les organisations professionnelles afin de leur communiquer les résultats observés et d'échanger sur les nouvelles dispositions mises en œuvre.

#### 4.2.2.2. Impliquer le réseau de distribution dans la démarche RSE du Groupe – Accessibilité des points de vente

La mobilisation en faveur de l'accessibilité s'inscrit dans le prolongement naturel de l'engagement de FDJ aux côtés des personnes en situation de handicap. L'entreprise est, en effet, héritière de la Loterie Nationale, créée en 1933 pour venir en aide aux invalides de guerre, et souhaite, en toute logique, contribuer au mouvement actuel en faveur d'une meilleure inclusion des personnes en situation de handicap.

#### Déploiement d'une nouvelle génération de mobiliers

L'année 2015 aura été marquée par le démarrage du déploiement de la nouvelle génération de mobiliers au sein de 205 points de vente. Cette nouvelle génération a été spécialement conçue pour faciliter l'accès aux personnes en situation de handicap (hauteur du ramasse-monnaie et de la tablette écritoire, accessibilité des bulletins, repérage du comptoir, etc.). La zone de caisse et la zone de libre-service ont d'ailleurs été certifiées conformément à la législation en vigueur sur l'accessibilité. À fin 2016, 2 400 points de vente supplémentaires seront équipés de la nouvelle génération de mobiliers. Les demandes de mise en conformité seront traitées au fil de l'eau via les critères d'éligibilité retenus pour le panel accessibilité 2015. À fin 2018, environ 14 000 mobiliers seront déployés dans le réseau, soit 60 % du parc de points de vente, représentant un taux de couverture du chiffre d'affaires FDJ estimé à 80 %.

#### Sensibilisation des détaillants à l'accueil de personnes en situation de handicap

Par ailleurs, FDJ a mené différentes actions au cours de l'année 2015 pour informer les détaillants sur la nouvelle réglementation et les sensibiliser à l'accueil des personnes en situation de handicap.

En collaboration avec l'association « Encore », un stand consacré à l'accueil des personnes en situation de handicap a été conçu pour accueillir les visiteurs du salon des diffuseurs de presse (Expopresse/mars 2015). En parallèle, FDJ a mis en œuvre un programme de sensibilisation des détaillants en proposant, dans le cadre des formations accompagnant le déploiement de son nouveau terminal de jeu, des sessions de sensibilisation à l'accueil des personnes handicapées. L'ensemble de ces actions, ainsi que les différentes informations sur le sujet diffusées par « Profession Jeux », ont largement contribué à informer les détaillants sur la nouvelle réglementation. Le baromètre détaillants réalisé en août 2015 souligne en effet que FDJ, avec 55 % de citations, a été leur première source d'information sur la nouvelle réglementation devant leurs organisations professionnelles (52 %), les CCI (45 %), le Gouvernement (44 %), la presse (40 %) et leur commune (31 %). En 2016, FDJ poursuivra son action en sensibilisant 2 500 détaillants « grattage » dans le cadre des formations sur le nouveau terminal de jeu et en atteignant ainsi le chiffre de 25 000 détaillants sensibilisés à l'accessibilité.

#### 4.2.2.3. Adapter une vision globale des communications commerciales

Un diagnostic a été conduit au cours de l'année 2015 pour mieux adapter les communications aux joueurs.

#### 4.2.2.4. Renforcer la politique achats responsables

FDJ a mis à jour, fin 2015, sa politique achats responsables au niveau du Groupe, au sein de laquelle le lien est fait entre la politique RSE de l'entreprise, ses enjeux et les actions achats.

La cartographie des risques achats (intégrant les risques RSE) est mise à jour annuellement, notamment les risques sociaux, pour toutes les fabrications d'objets promotionnels fabriqués spécialement pour FDJ dans les pays dits « à risque ». En 2015, 98 % (soit plus de 1 M€) des fabrications d'objets promotionnels sur mesure pour FDJ ont été effectuées auprès d'usines certifiées SA 8000 ou couvertes par des audits sociaux.

Chaque année, FDJ analyse son empreinte économique liée aux achats afin de suivre l'évolution de la part des achats réalisés en France et de ceux réalisés auprès des petites et moyennes entreprises. L'analyse effectuée en 2015 révèle que 90 % (en valeur et en volume) sont réalisés auprès et par des fournisseurs implantés en France, parmi lesquels 73 % sont des PME. L'analyse menée en 2015 a permis de réaliser une cartographie des fournisseurs actifs pour FDJ en France avec le montant d'achats réalisé. Ainsi, FDJ contribue au développement économique des régions Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Des achats « solidaires » (environ 500 000 €) sont réalisés auprès d'ESAT qui accompagnent les personnes en situation de handicap, ne pouvant travailler ni en milieu ordinaire ni en entreprise adaptée.

Enfin, le déploiement des engagements liés à la signature de la « Charte Relations Fournisseur Responsables » est en cours, auprès de 16 fournisseurs, sur la famille d'achats Publicité sur le lieu de vente.

En 2016, FDJ analysera les résultats du baromètre de satisfaction clients internes et fournisseurs, formalisera la procédure de médiation et définira les modalités d'évaluation de la performance sociale et environnementale des fournisseurs.

#### 4.2.2.5. Doter les partenariats sportifs d'une exigence RSE

##### Création d'un référentiel RSE appliqué aux organisations sportives

Tout au long de l'année 2015, FDJ a travaillé en collaboration avec le CNOSF afin de mettre en place un référentiel RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations) appliqué au sport. Douze réunions de travail mobilisant FDJ, le CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français), le CDES (Centre de Droit et d'Économie du Sport) et des experts ont abouti à la déclinaison de la norme ISO 26000 adaptée au sport. En 2016, FDJ testera le référentiel sport auprès de son équipe cycliste et d'autres partenaires.

### Poursuite de la démarche « trois en un » avec les partenaires sportifs

FDJ a également poursuivi son approche « trois en un » dans le cadre de ses partenariats sportifs (marketing, intégrité et sociétal). Pour rappel, au-delà du volet marketing traditionnel, FDJ engage ses partenaires dans une démarche de sensibilisation de leurs publics (sportifs, encadrants, licenciés...) aux risques de corruption sportive.

FDJ complète cette démarche d'un programme d'actions sociétales portées par la Fondation d'entreprise FDJ qui vise à renforcer la pratique du sport pour tous les publics. Ce dispositif s'applique aux fédérations, ligues et équipes sportives soutenues par FDJ ; il s'agit des Fédérations Françaises de Rugby, Handball, Basket-Ball et Volley-Ball, de la Ligue de Football Professionnel, du Comité National Olympique et Sportif Français et de l'équipe cycliste FDJ.

Parmi toutes les interventions à destination des sportifs et encadrants peuvent être citées :

- des formations référents intégrité auprès de la Ligue de Football Professionnel et de la Ligue Nationale de Handball ;
- des formations auprès de joueurs professionnels et de centres de formation (OM, OGC Nice, OL, Reims) ;
- la mise en place d'une application mobile de sensibilisation avec la Fédération Française de Handball et la Ligue Nationale de Handball (en cours d'implémentation pour le Basket-Ball) ;
- des formations intégrité avec les équipes de France féminine et masculine de Basket-Ball, les entraîneurs de la Fédération Française de Basket-Ball ;
- une formation arbitres et délégués professionnels avec la Fédération Française de Handball et la Ligue Nationale de Handball.

### Promotion du sport au féminin

En 2016, FDJ soutient le sport au féminin. Un comité dédié, réunissant différentes personnalités du sport, s'engage pour féminiser les instances de direction et favoriser la médiatisation du sport féminin.

#### 4.2.2.6. Tolérance « zéro » au contrôle positif dans l'équipe cycliste FDJ

FDJ soutient depuis 19 ans une équipe cycliste de rang international. Pilotée à 100 % par une filiale, la Société de Gestion l'Échappée, elle incarne la posture d'engagement de l'entreprise en matière de partenariat sportif. Au-delà des enjeux de réputation, de performance sportive et de solidarité à travers des actions menées avec la Fondation d'entreprise FDJ, l'équipe cycliste FDJ est surtout connue et reconnue pour sa mobilisation de longue date dans la lutte anti-dopage et la formation des jeunes coureurs professionnels. Initiée en 1998, cette posture de sponsor responsable se concrétise par une forte sensibilisation de tous les membres de l'équipe (coureurs et personnel). Ce point figure également dans les contrats de travail des coureurs cyclistes comme une cause de licenciement pour faute.

Dans le contrat de sponsoring qui lie l'équipe cycliste à FDJ, il est stipulé qu'un cas de dopage organisé au sein de l'équipe peut être un motif de résiliation du contrat de sponsoring. Cette culture diffusée depuis 18 ans est maintenant partagée par tous les membres de l'équipe, et constitue une « marque de fabrique ». Le manager général, les directeurs sportifs et le médecin ne sont pas intéressés financièrement aux résultats sportifs.

En 2015 les principaux travaux ont consisté à :

- optimiser l'utilisation de la plateforme d'échanges par toute l'équipe : l'équipe cycliste FDJ a mis en place depuis 2012, à l'initiative des entraîneurs, une plateforme interactive permettant un meilleur suivi de l'entraînement des coureurs. Cette plateforme permet de suivre quotidiennement l'activité des coureurs qui l'utilisent. Grâce au modèle du Profil de Performance Record, développé par Frédéric Grappe (Directeur du Pôle Performance de l'équipe cycliste FDJ) et mettant à disposition toutes les données des coureurs, cela permet de détecter toute anomalie pouvant survenir d'une éventuelle déviance. En 2015, 86 % des coureurs ont utilisé la plateforme de manière quotidienne. Compte tenu de l'utilité d'une telle plateforme d'échanges, l'équipe cycliste a inspiré les recommandations de l'UCI visant à obliger les équipes cyclistes professionnelles à disposer d'une telle plateforme. Au sein de l'équipe cycliste FDJ, une version améliorée de cette plateforme est en cours de finalisation. Celle-ci disposera de fonctions élargies à tous les sujets d'échanges au sein de l'équipe cycliste ; depuis la fonction d'aide à l'entraînement jusqu'à celle relevant de la communication, de la logistique et du médical ;
- auditer l'organisation du dispositif médical par l'Institut de Lausanne (ISSUL) : conformément aux nouvelles règles édictées par l'UCI qui régiront l'attribution de la licence « World Tour » en 2017, FDJ a souhaité faire auditer l'organisation de son dispositif médical. Il s'agissait de révéler les forces et les points de progrès du système actuel afin de pouvoir mettre en place les réformes éventuelles à l'horizon 2017 ;
- réaliser un reporting trimestriel des « no-shows » : les « no-shows » sont des manquements aux obligations de localisation auxquelles sont soumis les coureurs de l'équipe cycliste. Ce reporting de « no-shows » permet de tenir un état des lieux du sérieux avec lequel les coureurs s'astreignent à cette règle. Au cours de l'année 2015 aucun « no-show » n'a été constaté au sein de l'équipe cycliste FDJ ;
- intervenir pour sensibiliser l'équipe cycliste : chaque année, lors de la réunion marquant le début de la préparation de la saison sportive suivante, FDJ réunit tous les membres de l'équipe cycliste (coureurs et encadrements) afin de réexpliquer la philosophie que promeut l'entreprise. À cette occasion, le principe de tolérance zéro en matière de dopage et les conséquences lourdes en cas de dopage individuel ou organisé sont systématiquement mentionnés.



#### 4.2.3. Enjeu « Tissu local dynamique »

La politique RSE du Groupe relative au « tissu local dynamique » vise à contribuer au dynamisme économique, social et sociétal des territoires.

De longue date, l'entreprise participe, à travers son activité, au maintien du commerce de proximité. 31 900 points de vente, présents dans 11 500 communes, diffusent en effet son offre de jeux. Le montant global des commissions versées aux détaillants a atteint 687,7 M€ en 2015, soit l'équivalent de 35 734 emplois rémunérés au SMIC.

FDJ souhaite à présent développer le dialogue avec ses parties prenantes locales au service des territoires. L'objectif est de participer au développement de projets locaux dans une logique de co-construction et d'orienter une partie des actions de sa Fondation d'entreprise vers la création de lien social et le dynamisme des territoires. Par ailleurs, FDJ investit dans des fonds socialement responsables (ISR).

Les actions stratégiques associées à cet enjeu ont notamment pour objet de soutenir les détaillants dans leur rôle d'acteur de la vie économique et sociale locale.

Une action de la Fondation d'entreprise FDJ d'envergure comme « Détaillants solidaires » ou encore le programme d'accompagnement des détaillants dans la mise en accessibilité de leur établissement constituent les premiers éléments de preuve de cet engagement.

##### 4.2.3.1. La Fondation d'entreprise FDJ

En 2015, la Fondation d'entreprise FDJ a poursuivi ses actions de mécénat pour et par le sport auprès d'associations et de fédérations sportives. Le budget de la Fondation d'entreprise FDJ a représenté 3,6 M€, répartis entre solidarité (49 %), handicap (25 %), sport de haut niveau (21 %) et frais de fonctionnement (5 %). 120 projets ont été soutenus au total.

##### Solidarité

La Fondation d'entreprise FDJ a renouvelé son soutien à de grandes associations nationales :

- la Croix-Rouge française dans le cadre des projets « Tous en Fête » et « Tous en Forme » ;
- le Secours populaire français dans le cadre de l'opération « Les Oubliés du Sport » à l'occasion du Tour de France cycliste, ainsi que le versement d'une dotation permettant le paiement de licences sportives aux enfants des familles bénéficiaires.

Outre ces grandes associations nationales, la majorité des soutiens profite à de petites associations, pour la plupart à dimension locale ou régionale.

La Fondation d'entreprise FDJ a prolongé l'appel à projets Détaillants Solidaires initié en 2013. Les détaillants du réseau FDJ sont invités à présenter le projet d'une association locale qu'ils soutiennent ou souhaitent soutenir. 15 lauréats désignés par un jury reçoivent une dotation de 2 000 €.

Enfin, une enveloppe de 150 K€ est identifiée pour répondre aux sollicitations ponctuelles de soutien d'associations, demandes qui sont examinées par un comité dit « Coup de Pouce » auquel participent des collaborateurs FDJ volontaires. En 2015, 38 associations ont reçu des dotations décidées dans ce cadre.

### Handicap

Lors de la définition du programme d'actions 2013-2017, le handicap constituait l'un des axes à renforcer. Deux projets majeurs ont ainsi été réalisés :

- une étude afin de connaître la réalité des pratiques sportives des personnes handicapées. Les résultats ont été dévoilés à l'occasion des premiers Débats du Sport Solidaire en février 2016, organisés par la Fondation et le think tank européen Sport et Citoyenneté. Lors de ce rendez-vous, voulu comme récurrent, des priorités d'action ont été formulées par un comité d'experts. Certaines des priorités dégagées seront reprises dans le programme d'actions de la Fondation d'entreprise FDJ ;
- l'engagement, sur le Tour de France à la Voile, d'un équipage mixte handi-valide dont le skipper Damien Seguin est lui-même handicapé. Ce projet a été l'occasion de réitérer le message visant à changer de regard sur le handicap. Parallèlement, l'association « Des Pieds et Des Mains », dont Damien Seguin est un membre, a reçu le soutien de la Fondation d'entreprise FDJ. En marge de la compétition, des initiations à la voile pour les personnes en fauteuil ont été proposées sur plusieurs étapes du Tour de France grâce à un voilier spécialement équipé, pendant qu'un stand de la Fondation d'entreprise FDJ dans le « village » du Tour permettait de délivrer des messages clés sur la pratique du sport par les personnes en situation de handicap. Pour prolonger l'action, un équipement permettant l'accès à la mer de personnes en fauteuil était offert à chacune des municipalités du parcours. La Fondation d'entreprise FDJ envisage de renouveler son soutien à « Des Pieds et Des Mains » et à un équipage handi-valide pour une participation au Tour de France à la Voile en 2016.

### Sport de haut niveau

Le programme Challenge a été poursuivi pour la 24<sup>e</sup> année. Par ce programme, la Fondation d'entreprise FDJ remet chaque année des bourses à 12 jeunes athlètes de haut niveau en devenir pour faciliter leurs conditions d'entraînement. En outre, elle les accompagne à travers des formations à la gestion de carrière. 380 sportifs de haut niveau ont reçu la bourse Challenge. Ils ont remporté 133 médailles olympiques et paralympiques.

Auprès des Fédérations Françaises sportives, l'action de la Fondation d'entreprise FDJ vise à porter le volet sociétal des partenariats que noue l'entreprise, notamment avec les Fédérations Françaises de Rugby, de Hand-Ball et de Basket-Ball.

La Fondation d'entreprise FDJ suit les indicateurs lui permettant de mesurer la notoriété et l'adhésion des parties prenantes à son action. Les résultats sont inégaux parmi les « publics » de la Fondation. Faible auprès des leaders d'opinion (29 %), la notoriété de la Fondation d'entreprise FDJ progresse auprès des détaillants (46 % vs 37 % en 2013), 90 % d'entre eux (vs 79 % en 2013) sachant identifier au moins une de ses actions.

Les collaborateurs FDJ témoignent d'une forte adhésion. Ainsi, la Communauté Fondation du réseau social d'entreprise est parmi les plus visitées. Selon une étude interne, une très large majorité des salariés (86 %) se déclare prête à se mobiliser pour des actions proposées par la Fondation d'entreprise FDJ.

#### 4.2.3.2. Renforcer l'implication du réseau dans la vie locale

L'objectif ici est d'accompagner le mouvement de transformation commerciale en développant l'ancrage territorial du groupe FDJ. Ce mouvement de transformation commerciale consiste pour FDJ, par l'intermédiaire de sa filiale FDP, à internaliser sa force de vente en reprenant les secteurs commerciaux en propre. L'affirmation de FDJ en tant qu'acteur de la vie locale nécessite, tout à la fois, de mieux cerner les retombées de son activité sur les territoires, d'identifier l'ensemble de ses parties prenantes, de mieux cerner leurs attentes et de définir des modalités d'échange et de travail avec les différents acteurs. Le développement de l'ancrage territorial de l'entreprise nécessite également de former les représentants locaux du groupe FDJ et de définir les moyens et le niveau d'autonomie dont ils pourront disposer pour porter cette démarche.

La conduite de cette action doit tenir compte de la transformation commerciale en cours. D'ici là, FDJ prévoit d'identifier, à partir de quelques territoires pilotes, ses parties prenantes et de définir de manière plus précise ses axes et ses modalités d'intervention.

Au cours du dernier trimestre 2015, plusieurs initiatives ont été engagées pour mieux appréhender le rôle que FDJ pourrait tenir au niveau local.

Une réunion du Laboratoire Sociétal de FDJ s'est tenue début novembre afin de recueillir le point de vue de plusieurs organisations de la société civile sur les actions que FDJ pourrait mener au niveau local.

#### 4.2.3.3. Contribuer à la bonne santé économique des détaillants et à leur maintien

FDJ souhaite participer, encore plus activement, au maintien du commerce de proximité dans le cadre de son activité commerciale. Pour mémoire, les détaillants ont vu le montant des commissions que FDJ leur a reversé progresser de manière très importante au cours des dernières années (+ 35 % depuis 2010), principalement grâce à la hausse du total des mises.

Le déploiement du nouveau terminal de jeu contribue à la bonne santé économique des détaillants. Il permet, en effet, de substituer à la logique de moratoire (maintien du dernier point de vente tirage d'une commune sans considération de son niveau de rentabilité) une logique plus économique, basée sur la baisse du niveau de rentabilité nécessaire à l'ouverture d'un point de vente tirage (le nouveau terminal de jeu unique pour l'ensemble des jeux FDJ autorise désormais l'implantation des jeux de tirage dans un plus grand nombre de commerces).

Le déploiement de la 3G au sein des points de vente et le pilote destiné à tester un mobilier allégé adapté aux besoins des plus petits points de vente s'inscrivent dans cette même logique de pérennisation de l'activité des points de vente en reposant sur l'abaissement de leur seuil de rentabilité.

100 % des points de vente tirage étaient équipés du nouveau terminal à lecture optique au 31 décembre 2015. Pour mémoire, cet objectif faisait partie des priorités RSE 2015.

En 2016, l'objectif sera de poursuivre le déploiement du nouveau terminal au sein des points de vente grattage et de poursuivre jusqu'à la fin du premier semestre le pilote du mobilier allégé.

#### 4.2.3.4. Investissement Socialement Responsable

Depuis 2011, l'entreprise place une part de ses investissements en ISR (Investissement Socialement Responsable). En 2015, 15 % des placements gérés via des OPCVM (Organismes de Placement Collectif en Valeurs mobilières) ont été réalisés sur des supports ISR. FDJ investit dans des OPCVM qui prêtent de l'argent à des contreparties bancaires ou entreprises qui bénéficient de bonnes notes extra-financières ISR. La proportion d'investissements ISR en 2016 devrait atteindre les 16 %.





Illustration d'un projet WWF soutenu par le jeu « Solidaires pour un monde meilleur ». Dans le village amérindien surinamais de Tepu, les habitants participent activement à la définition d'une nouvelle aire protégée de leur territoire. (© Laurens Gomes/WWF)



#### 4.2.4. Enjeu « Empreinte environnementale positive »

La politique RSE de l'entreprise en matière d'environnement vise à innover pour une empreinte environnementale positive. FDJ allège son empreinte environnementale (en points de vente, sur ses sites et événements) en minimisant notamment ses flux logistiques, ses consommations en ressources non renouvelables et en organisant la dématérialisation progressive de ses documents administratifs. FDJ s'engage à recycler et/ou à donner autant que possible une seconde vie à ses produits, équipements et supports de communication en fin de vie. Par ailleurs, l'année 2015 a été marquée par la réalisation du troisième Bilan Carbone™ de FDJ et par le lancement du jeu « Solidaires pour un monde meilleur ».

##### 4.2.4.1. Bilan Carbone™ de FDJ

Depuis 2007, FDJ s'est engagée à réduire son empreinte environnementale sur l'ensemble de son activité, de ses sites jusqu'à ses points de vente. FDJ a déjà mis en œuvre de nombreuses actions pour limiter son impact carbone depuis ses sites jusqu'aux points de vente : les tickets de grattage non utilisés sont recyclés ; la chaleur produite par son data center est récupérée pour chauffer les locaux ; depuis 2012, 100 % des supports de jeux sont imprimés sur papier issu de forêts gérées durablement (FSC) ; les terminaux de jeu en fin de vie

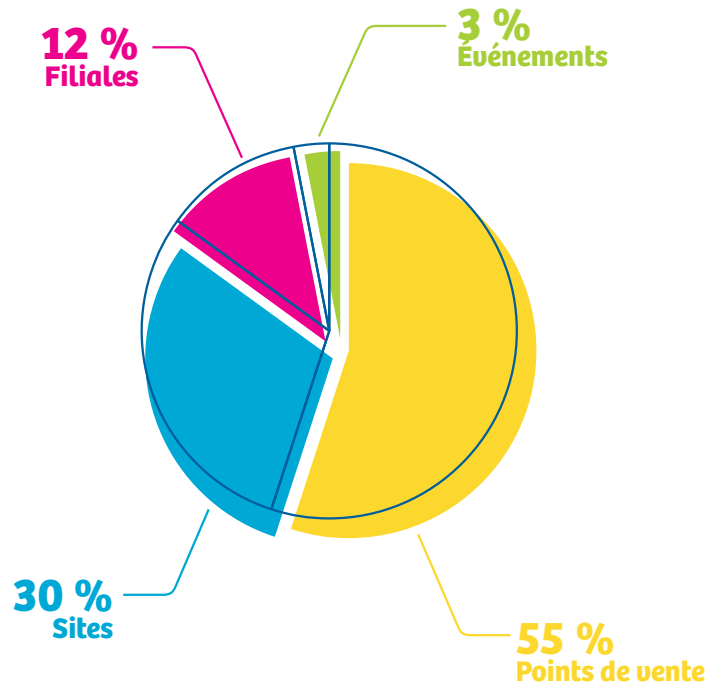
sont désormais recyclés ; l'espace joueurs n'a plus de système d'éclairage et enfin les nouvelles enseignes FDJ disposent d'un système d'éclairage par leds avec une durée de vie plus longue, qui permet de réduire les opérations de maintenance et ainsi de diminuer les déplacements.

En 2015, FDJ a réalisé son troisième Bilan Carbone™ (après 2007 et 2011). En huit ans, les émissions de gaz à effet de serre (GES) ont diminué de 30 %, passant d'un total de 40 000 à 27 000 tonnes de CO<sub>2</sub> émises (à périmètre équivalent), alors que, sur la même période, l'activité a progressé d'environ 30 %. Pour la mesure réalisée en 2015 sur l'année 2014, FDJ s'est positionnée dans une démarche Groupe, en intégrant les émissions de GES de ses filiales. Ainsi, les émissions globales de GES ont été évaluées à 31 050 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.

Ce nouveau Bilan Carbone™ a permis d'identifier la répartition par type d'activité des émissions de CO<sub>2</sub> (cf. schéma page suivante). Par ailleurs, FDJ a pu déterminer les postes les plus émetteurs de carbone : les supports de jeux (bulletins, tickets et reçus) représentent 1/3 des émissions, soit 9 000 tonnes, viennent ensuite les déplacements des collaborateurs (domicile-travail + professionnels) avec les déplacements du réseau commercial qui représentent 7 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.

Suite à la réalisation de ce Bilan Carbone™, des échanges avec les métiers concernés ont permis de déterminer un plan d'actions pour réduire les émissions de GES. Ces actions concernent principalement les postes les plus émetteurs sur les sites et les points de vente. Ce plan d'actions a été établi à l'horizon 2020 en lien avec les objectifs du plan stratégique de l'entreprise. FDJ s'est fixé un objectif de réduction de 10 % des émissions de GES à l'horizon 2020 par rapport au niveau de 2014.

## RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DE FDJ PAR TYPE D'ACTIVITÉ EN 2014



### 4.2.4.2. Les actions de recyclage en points de vente

#### Les équipements techniques FDJ

Dans le cadre du déploiement du nouveau terminal (2014-2016) de prise de jeux Neptune, environ 23 000 anciens terminaux Quartz ont été recyclés. Dans le cadre de l'offre contractuelle, les composants des terminaux sont recyclés à 94 %. Par ailleurs, 77 distributeurs automatiques de jeux ont aussi été recyclés en 2015. En 2016, d'autres équipements de points de vente seront recyclés, notamment les anciens mobiliers, qui seront remplacés par des mobiliers respectant l'accessibilité aux personnes en situation de handicap.

#### Les tickets, bulletins et reçus de jeux

FDJ a souhaité agir sur tout le cycle de vie de ses supports de jeux (tickets, bulletins et reçus de jeux). En amont : depuis 2012, les tickets proviennent de papier labellisé FSC (papier issu de forêts gérées durablement). En aval : la collecte et le recyclage des supports de jeux sont des actions qui ont commencé en 2012 via le recyclage de tous les supports de jeux issus de l'entrepôt FDJ (9,3 tonnes de tickets en 2015). FDJ a communiqué en 2015 à l'attention des détaillants et des joueurs afin de préciser que les tickets de grattage sont en papier 100 % recyclable, notamment en indiquant cette information au dos des tickets de grattage avec le picto Triman qui suggère de jeter le ticket dans une poubelle de tri sélectif et qui indique aussi que le ticket est recyclable. Par ailleurs, dans le cadre de la numérisation de son activité, FDJ prévoit la possibilité pour le joueur de préparer son bulletin de jeu depuis une application mobile puis de le valider en point de vente. Ainsi, la consommation de papier sera réduite.

#### 4.2.4.3. Actions sur l'environnement de travail

En 2015, le troisième Bilan Carbone™ a permis de mesurer une baisse de 20 % des émissions de CO<sub>2</sub> des sites FDJ. Cette réduction a pu être obtenue grâce aux différentes actions mises en place ces dernières années (suppression des chaudières fioul sur les sites de Vitrolles et Saint-Witz ; récupération de chaleur du data center sur le site de Vitrolles...). Par ailleurs, l'audit énergétique des sites FDJ et de l'ensemble de ses agences a mis en évidence un ensemble d'actions à mettre en place afin de diminuer les consommations énergétiques sur chaque site représentant des gains de 317 à 558 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.

Une procédure de gestion des déchets a été réalisée en 2015 puisque le recyclage fait partie des actions importantes menées par FDJ sur ses sites. Les déchets sont recyclés sur le site directement ou par le biais de prestataires, pour une prise en charge complète des déchets, du tri à la fin du recyclage. Depuis le début de l'année 2015, 176 tonnes de déchets ont pu déjà être recyclées. Concernant les transports, les contrats transporteurs imposent la norme EURO 5 liée à la maîtrise des émissions de CO<sub>2</sub>. Enfin, les transports aériens pour les DOM sont limités en faveur des transports maritimes.

#### 4.2.4.4. Lancement du jeu « Solidaires pour un monde meilleur »

En novembre 2015, le jeu de grattage « Solidaires pour un monde meilleur », né de la volonté de plusieurs acteurs, dont FDJ et la société civile, et soutenu par les pouvoirs publics, a été lancé.

Ce jeu a fait écho à la 21<sup>e</sup> Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques ou COP21, événement majeur en France et à résonance mondiale pour le climat, qui s'est tenu du 30 novembre au 11 décembre 2015 à Paris. « Solidaires pour un monde meilleur » a permis de soutenir financièrement des projets concrets, et déjà engagés par la Fondation WWF France, pour lutter contre le dérèglement climatique et préserver la biodiversité. C'est un moyen innovant de participer au financement de projets environnementaux, de mettre en avant la solidarité et de sensibiliser les joueurs et le grand public à la cause du changement climatique. Les joueurs ont un rôle primordial dans le montant qui est alloué à WWF France : plus les ventes seront un succès, plus le montant reversé sera important, jusqu'à 2,4 M€ d'ici février 2016. Fin janvier 2016, le montant reversé à WWF France est de 2,28 M€.

Durant l'été 2015, un comité de sélection de 18 personnes a été mis en place pour déterminer les projets à soutenir, composé de représentants FDJ, de la Fondation WWF France, de l'Agence Française de Développement (AFD), du ministère des Affaires étrangères et du Développement international, de l'Union Nationale des Diffuseurs de Presse (UNDP), et de personnalités représentant les joueurs. Les projets ont été sélectionnés sur la base des critères suivants :

- lien avec le dérèglement climatique et la préservation de la biodiversité ;
- projets déjà engagés par la Fondation WWF France ;
- projets à l'international et en France.

La FDJ a tenu à ce que certains projets soutenus concernent le territoire français. Rappelons que la France est le seul pays européen à avoir un territoire en forêt amazonienne (Guyane française). Proposer ce jeu de grattage solidaire permet à FDJ de montrer que l'entreprise est présente sur les sujets climatiques et environnementaux, et qu'elle s'en soucie, tout comme elle travaille à réduire son impact environnemental.

Les 10 projets retenus sont :

1. Créer le plus grand puits de carbone au monde en Amazonie
2. Restaurer les forêts et le château d'eau du Grand Nouméa en Nouvelle-Calédonie
3. Préserver les mangroves à Madagascar
4. Mobiliser la jeunesse avec les Cafés Panda (conférences et challenges dédiés aux étudiants)
5. Restaurer les zones humides en Camargue pour l'adaptation au changement climatique
6. Protéger les grands cétacés contre les collisions dans le sanctuaire de Pelagos en Méditerranée
7. Préserver le parc national des montagnes du Rwenzori en Ouganda
8. Gérer les concessions pour la préservation et la restauration des écosystèmes à Sumatra en Indonésie
9. Favoriser l'accès aux énergies renouvelables à Madagascar
10. Conserver la forêt du bassin du Congo



#### 4.2.5. Enjeu « Diversité et performance »

Porteur des valeurs de proximité, d'équité et de responsabilité, le groupe FDJ agit afin d'être un acteur exemplaire de la société et une entreprise fer de lance en matière d'innovation sociale. Offrir les mêmes chances d'épanouissement et de réussite professionnelle à tous les collaborateurs, en s'appuyant sur la richesse et la diversité de leurs profils, est son engagement phare depuis plusieurs années. FDJ veille à développer la qualité de vie au travail et l'employabilité au travers d'une politique RH ambitieuse. À l'ère de la complexité croissante et de la révolution numérique, il est fondamental de placer les collaborateurs au centre des préoccupations et de leur permettre d'être pleinement acteurs de l'ambition du groupe FDJ, de sa performance durable et de ses engagements sociétaux.

L'année 2015 a marqué un virage avec la mutation de la Direction des Ressources Humaines en Direction des Relations Humaines et de la Transformation. En effet, l'humain est au cœur des transformations indispensables à opérer, et notamment de la transformation numérique.

##### 4.2.5.1. L'intelligence collective et la transformation au cœur de la stratégie RH

La politique RH vise à s'appuyer sur tout le potentiel créatif de ses collaborateurs et la diversité des talents, notamment au travers du développement de l'intelligence collective. Elle a renforcé en 2015 ses actions dans ce domaine par le développement d'ateliers d'intelligence collective (ZINC<sup>®</sup>) conçus et animés par des collaborateurs formés au dispositif, sur des sujets tels que le bien-être au travail, l'égalité femmes-hommes et des ateliers collaboratifs pour trouver des solutions à un problème complexe que les méthodes de travail « classiques » n'ont pas permis de résoudre.

Ces travaux ont notamment permis de concevoir un dispositif de formation numérique innovant et transversal au sein du groupe FDJ sur la RSE. Ce dispositif repose sur le déploiement, mi-2016, d'un COOC (Corporate Open Online Course).

Enfin, FDJ est impliquée au sein de Humaninnov, fondation d'utilité publique destinée à promouvoir l'intelligence collective au service de l'innovation territoriale sur des sujets sociétaux (emploi ou intergénération) en contribuant aux fonds de dotation et au mécénat de compétences.

#### 4.2.5.2. Une politique managériale innovante

La politique managériale s'appuie depuis 2008 sur un ensemble de modules de formation à destination des managers sur des thèmes variés intégrant notamment la diversité et la RSE. Ces modules, déployés par petits groupes de managers et basés sur une pédagogie innovante, sont co-animés par un binôme composé d'un collaborateur de l'entreprise, expert du domaine concerné, et d'un intervenant extérieur.

Après identification des principaux axes de progrès, des actions d'amélioration associées et l'alignement selon le plan stratégique FDJ 2015-2020, un plan d'animation par strates managériales sera mis en œuvre en 2016 avec un lancement en parallèle d'actions communes à l'intention de l'ensemble de la ligne managériale. Ces travaux seront enrichis en s'appuyant notamment sur les bonnes pratiques observées dans d'autres entreprises. Enfin, une nouvelle formation « Manager à l'ère du numérique » sera proposée.

#### 4.2.5.3. La politique d'insertion des personnes en situation de handicap au sein du groupe FDJ

L'équité et l'égalité des chances constituent l'ADN du groupe FDJ, qu'il s'agisse de son offre de produits ou de sa politique RH. Tous les talents ont leur chance d'entrer et de progresser à la FDJ. La politique Diversité a fait l'objet de nombreuses actions. Que ce soit pour changer de regard sur le handicap, pour promouvoir l'égalité professionnelle hommes-femmes et pour que tous les collaborateurs, quels que soient leur origine sociale, leur niveau de diplôme ou encore leur âge, trouvent leur place au sein de l'entreprise et développent leurs talents. La politique Diversité démontre sa réussite pour la troisième année consécutive, avec un taux d'emploi de personnes en situation de handicap supérieur à 6 % en 2015. La posture du groupe FDJ est de « participer à la mobilisation en faveur des personnes handicapées, en tant qu'employeur, en tant qu'opérateur de jeux et en tant qu'acteur de la société ».

En 2015, plusieurs actions ont été menées, notamment la sensibilisation des médecins du travail via le déploiement du livre blanc « Hangagés », l'accompagnement de la filiale FDP dans l'initialisation d'une collaboration avec des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT). Cette action faisait partie des priorités RSE 2015.

En 2016, les objectifs seront de maintenir le niveau d'excellence de FDJ et d'accompagner les filiales dans l'atteinte du taux de 6 % à moyen terme (particulièrement FDP) grâce à la mise en œuvre de la collaboration de FDP avec des ESAT autour de la distribution externalisée et au déploiement d'une opération groupe FDJ « THANDY QUOI » permettant de faire prendre conscience aux collaborateurs de leur intérêt à se faire reconnaître en qualité de « travailleur handicapé ».

#### 4.2.5.4. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein du groupe FDJ

Depuis 2014, une communauté interne s'est mobilisée sur le thème de la mixité au sein du réseau social d'entreprise. FDJ a ciblé en 2015 deux thématiques prioritaires :

- la place des femmes dans la gouvernance FDJ, en particulier dans la ligne managériale ;
- l'égalité salariale hommes-femmes au sein de la filiale FDP.

Concernant la place des femmes dans la gouvernance FDJ, une formation pilote « Oser au féminin » a été élaborée en 2015, destinée à booster les femmes à des moments clés de leur carrière. La formation est réservée aux femmes afin de prendre conscience, en groupe, de biais cognitifs et de conditionnements sociétaux liés à la condition féminine. Par ailleurs, un accord d'entreprise FDJ sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé, permettant d'intégrer comme indicateur de pilotage une proportion de femmes managers en 2020 en adéquation avec la proportion de femmes de l'entreprise (soit 44 % en 2015).

Autre preuve de l'engagement du groupe FDJ, la participation de Madame Stéphane Pallez, Présidente-Directrice Générale de FDJ, au « CEO's Champion » du Women's Forum, évoquant notamment les bonnes pratiques en matière de soutien de la représentation des femmes dans la gouvernance des entreprises. Madame Stéphane Pallez a également signé un appel à l'action pour soutenir le programme SAGA de l'Unesco, qui vise à suivre la progression des carrières des femmes dans les filières technologiques et l'innovation grâce à la mise en place d'indicateurs pertinents.

En 2016, les perspectives principales sont de mettre en place les moyens pour féminiser la ligne managériale avec le module de formation « Oser au féminin », une communication pour les collaborateurs et des ateliers collaboratifs afin de proposer des actions innovantes pour soutenir la progression des femmes dans la ligne managériale, et de rédiger un guide de la parentalité.

Concernant l'égalité salariale hommes-femmes au sein de la filiale FDP, cette année aura permis d'intégrer une enveloppe de « rattrapage » pour une mise en application à partir de 2016. Les perspectives pour l'année prochaine sont de mesurer le taux d'écart des salaires femmes-hommes à la FDP et de concevoir un plan d'actions de rattrapage pluriannuel.

#### 4.2.5.5. La diversité des origines

Favoriser la diversité des origines sociales constitue également un pilier de la politique Diversité du groupe FDJ. Un partenariat avec l'association Mozaik RH (recrutement de collaborateurs issus de la diversité sociale) et le lancement du dispositif de parrainage « Nos Quartiers ont des Talents » au sein du groupe FDJ, avec 28 parrains et marraines qui accompagnent des jeunes dans leur recherche d'emploi, ont marqué cette année 2015.

2016 sera l'occasion de poursuivre ces deux partenariats et de mettre en place des tests pour les jeunes diplômés et apprentis (avant le sourcing) afin de favoriser la diversité dans le choix des CV auprès des opérationnels.

#### 4.2.5.6. La diversité des âges

Avec plus de 6 % de jeunes en alternance (apprentissage et contrat de professionnalisation), FDJ a été qualifiée de « très performante » (Vigeo/label Diversité). Pour atteindre un tel niveau, FDJ a recruté en 2015 88 alternants, dont 5 ont été recrutés à la fin de leur contrat (CDI ou CDD), allant au-delà des objectifs fixés dans le cadre du contrat génération (objectif de 45 alternants pour 2015 dont 10 % recrutés à l'issue de leur contrat). À noter que FDJ a également recruté 28 stagiaires en 2015. 2015 aura aussi été l'occasion de mettre en place des partenariats avec 3 écoles (AMOS, Sup des RH et Web School Factory).

Concernant la politique de gestion des seniors, 2016 sera l'occasion de créer une communauté dédiée aux seniors et des ateliers collaboratifs permettant d'identifier leurs attentes (par exemple : reverse mentoring, accompagnement dans la transformation numérique de l'entreprise).

#### 4.2.5.7. Du bien-être au travail au « mieux vivre et travailler ensemble »

FDJ a jusqu'à présent mené une politique de bien-être au travail, capitalisant sur un « Observatoire du bien-être au travail » (OBET) composé de 14 collaborateurs. Cette démarche a contribué notamment, en 2014, à l'obtention de la certification OHSAS 18001 (système de management de la santé et de la sécurité au travail) pour les sites de FDJ (démarche exigeante qui suppose une concertation étroite et collaborative avec tous les acteurs de l'entreprise).

En 2015, des ateliers de travail ont permis de définir la nouvelle vision pour le groupe FDJ (le mieux vivre et travailler ensemble). En 2016, l'objectif sera de lancer deux actions concrètes issues de cette nouvelle démarche.



#### 4.2.6. Chantier transversal RSE

Ce chantier transversal RSE est organisé via une gouvernance adaptée pour atteindre les objectifs des 5 enjeux RSE, qui consiste à animer, piloter et conseiller.

Les responsabilités sont réparties d'une part entre le Comité Développement Durable issu du Conseil d'administration de l'entreprise et d'autre part les métiers de l'entreprise :

- Le Comité Développement Durable a été réuni trois fois en 2015.
- Les instances de direction suivent le bon déroulé de la politique RSE et de la composante RSE des programmes stratégiques, arbitrent les décisions clés et suivent les macro-indicateurs RSE.
- Les responsables d'actions RSE répartis dans les différents métiers FDJ ont eu des objectifs RSE intégrés à leur feuille de route 2015.

#### 4.2.6.1. Système de Management Intégré (SMI)

FDJ évolue dans un secteur très réglementé de par la nature particulière de ses activités. Depuis 2011, FDJ a mis en place un Système de Management Intégré, baptisé SMILE (Système de Management, Intégrez-Le !), faisant ainsi évoluer son approche couplant jusqu'ici Contrôle interne et Qualité.

Le Système de Management Intégré permet à FDJ de disposer d'un cadre structurant pour guider la déclinaison opérationnelle des axes stratégiques et des engagements de chacun, dans le respect des normes et des standards. Le Système de Management Intégré FDJ s'appuie sur 6 piliers fondamentaux dont la RSE fait partie intégrante, sur la base de la norme ISO 26000<sup>(15)</sup>.

Au cours de l'année 2015, FDJ a enrichi son SMI et poursuivi son programme de déploiement, dans le respect de la démarche Gouvernance, Risques et Conformité, et l'a aligné sur la nouvelle stratégie du groupe FDJ. Les travaux se sont également concentrés sur les macroprocessus de FDJ (comprenant 3 grandes familles : pilotage, métier et support). Des plans de maîtrise des risques ont ainsi été élaborés ou mis à jour.

Les travaux de veille réalisés sur l'ensemble du spectre des référentiels applicables au Système de Management Intégré du groupe FDJ ont permis notamment d'anticiper les évolutions requises pour se conformer aux exigences de la nouvelle version de la norme ISO 9001 publiée en septembre 2015.

(15) Les piliers du SMI sont « Contrôle interne » (s'appuyant sur le cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers), « Qualité » (fondé sur la norme ISO 9001), « Sécurité de l'information » (basé sur la norme ISO 27001), « Développement durable-RSE » (s'appuyant sur la norme ISO 26000), « Santé et Sécurité au travail » (s'appuyant sur la norme OHSAS 18001) et « Éthique ».

Ainsi, FDJ a déjà obtenu les certifications pour 2 périmètres (« gérer les opérations en support du réseau de vente » et « immobilier et environnement de travail ») de SMILE sur la base de ce nouveau référentiel.

Le déploiement du Système de Management Intégré dans les filiales s'est poursuivi en 2015 prioritairement pour la filiale FDP.

Le déploiement se poursuivra en 2016 avec l'ambition de pérenniser les résultats déjà acquis, de renforcer les actions en cours, d'élargir leur périmètre au sein de FDJ et de ses filiales pour ainsi contribuer efficacement à la maîtrise des risques et à l'amélioration des performances du Groupe.

#### 4.2.6.2. Formation RSE par métier

Pour que chaque métier de l'entreprise s'approprie les plans d'actions RSE et en comprenne les enjeux, un plan de formation spécifique et sur mesure a été entrepris depuis 2012. En effet, chaque formation RSE par métier a pour objectif de comprendre et d'intégrer la stratégie RSE dans les missions du métier concerné. L'une des priorités RSE 2015 était de mettre en œuvre une formation « RSE inside » dédiée aux équipes commerciales et marketing. Cette formation a permis de mobiliser plus de 60 collaborateurs et managers sur deux sessions co-animées par un animateur externe et des collaborateurs FDJ et illustrées par des témoignages externes. Cet objectif atteint de former 60 collaborateurs fait partie des critères d'intéressement de l'entreprise pour 2015.

#### 4.2.6.3. Communication interne

Dans le cadre de la mission du chantier transversal RSE, l'action de sensibilisation à la RSE pour tous les collaborateurs est valorisée chaque année lors de la Semaine du Développement Durable, avec des animations dispensées sur les sites de l'entreprise. En 2015, la Semaine du Développement a été placée sous le signe de la protection de l'environnement en référence à la COP21. Des « DD breaks », rendez-vous de 45 minutes, ont été organisés sur les 3 sites FDJ en présence de WWF France. Les collaborateurs ont été sensibilisés aux actions de protection de la biodiversité et de la lutte contre le réchauffement climatique dans les projets qui seront financés par FDJ dans le cadre du jeu « Solidaires pour un monde meilleur ».

Par ailleurs, une communauté RSE a été créée au sein du réseau social d'entreprise destiné à tous les collaborateurs. Cette communauté est un lieu de partage d'informations (articles, documents, vidéos...) et d'échange de bonnes pratiques autour de la problématique de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Cet espace permet de relayer les actualités importantes du Développement Durable et de sensibiliser les collaborateurs à la RSE.



### 4.3. PERSPECTIVES 2016

Les orientations de la stratégie RSE de FDJ pour 2016 ont été bâties à la lumière des ambitions du nouveau plan stratégique de l'entreprise à l'horizon 2020, des résultats de son étude de matérialité et de sa maturité acquise dans le domaine de la RSE depuis de nombreuses années. Ainsi, la politique RSE de FDJ s'articule entre un axe fort de prévention des risques liés au Jeu Responsable et une volonté affirmée de poursuivre son engagement sociétal.

À l'aune de ce nouveau contexte, ajuster l'architecture de la politique RSE semblait naturel et pertinent. Ainsi, la politique RSE de FDJ s'articulera désormais autour de 4 engagements veillant à délivrer un bénéfice à chacune de ses parties prenantes. Par ses engagements, FDJ souhaite exprimer la manière dont elle s'investit dans l'intérêt de tous ses publics, comment elle agit pour eux et avec eux.

Demain, FDJ devra relever de nouveaux défis dans un contexte en profonde mutation à la fois de son activité, du comportement de ses consommateurs et des préoccupations sociétales.

Sa mission demeure identique : divertir les Français dans un cadre protecteur. FDJ devra ainsi opérer en prenant en compte les nouveaux risques potentiels suscités par les innovations de son offre et la numérisation. Cette transformation digitale sera aussi source d'opportunités pour toujours mieux protéger et accompagner ses joueurs.

Développer son activité révèle autant d'occasions d'affirmer son rôle d'opérateur engagé. Ainsi FDJ va-t-elle renforcer les actions permettant de pallier les risques depuis la conception de l'offre (processus interne plus agile, modernisation des outils d'évaluation de l'offre) jusqu'à l'accompagnement des joueurs (outils de pilotage des pratiques et information) et du réseau de vente. FDJ entend également renforcer ses plans d'actions afin de faire toujours mieux obstacle au jeu des mineurs, une des préoccupations majeures de l'entreprise et de ses parties prenantes. Afin de proposer une offre de jeux aux contours sécurisés, FDJ développera la connaissance de ses clients pour mieux répondre à leurs attentes et à leur souhait de protection. Cette meilleure connaissance évoluera dans le sens d'une identification progressive des joueurs (de paris sportifs notamment) dans un objectif de lutte contre la fraude et le blanchiment permettant de protéger ses clients et son réseau de vente. L'intégrité des opérations de jeu et plus globalement de l'ensemble de l'activité de FDJ étant essentielle, l'entreprise poursuivra également dans ce domaine des objectifs ambitieux.

Si la prévention des risques liés au Jeu Responsable est un pan majeur et incontournable de sa Responsabilité Sociétale d'Entreprise, FDJ entend également demeurer une entreprise engagée et porteuse d'idées neuves. L'entreprise poursuivra ainsi ses actions de solidarité grâce à sa Fondation d'entreprise et initiera une démarche visant à contribuer au dynamisme des territoires en lien avec son réseau de vente. Employeur engagé, FDJ continuera à promouvoir la diversité (sexe, âge, origine sociale, handicap) comme source de richesse et de performance pour ses 1 800 collaborateurs.

Enfin, être pionnier, défendre ses convictions et avancer avec ses parties prenantes, avec lesquelles FDJ souhaite être toujours plus en interaction, constituent la manière dont le Groupe entend conduire et faire grandir sa Responsabilité Sociétale.

## 4.4. REPORTING RSE 2015

### 4.4.1. Revue des indicateurs 2015

FDJ publie tous les ans un reporting extra-financier ayant pour but d'évaluer et de rendre compte de sa performance RSE auprès de ses parties prenantes. Il se décompose en 2 parties :

- un reporting réglementaire, pour répondre à la réglementation applicable à FDJ en matière de reporting extra-financier, selon l'article 225 de la loi de Grenelle II. L'un des Commissaires aux Comptes, désigné OTI (Organisme Tiers Indépendant) vérifie la présence des 29 thématiques requises par Grenelle II ;
- un reporting de performance, démarche volontaire depuis 2008, permettant de mesurer la performance de la politique RSE et de piloter le programme des actions. Ces indicateurs sont vérifiés par le même OTI dans le but d'obtenir une attestation d'assurance.

En 2015, pour davantage de lisibilité et de cohérence, FDJ a souhaité regrouper dans une seule et même partie les deux reportings RSE : le reporting réglementaire et le reporting de performance RSE. Un code permettra de faire la différence entre les indicateurs répondant à l'attestation de présence requise par Grenelle II et les indicateurs de performance.

Afin d'être conforme au respect de la réglementation qui impose que le reporting réglementaire soit inclus dans le rapport de gestion, le rapport RSE 2015 fait donc partie intégrante du rapport de gestion.

La performance de FDJ est suivie sur la base d'indicateurs pertinents vis-à-vis de son activité. Ceux-ci sont alignés selon le décret d'application de la loi Grenelle II et selon les recommandations du GRI (Global Reporting Initiative, version G4) : FDJ présente en fin de document deux tables de correspondance des indicateurs RSE FDJ avec le référentiel GRI G4 et l'article 225 de la loi Grenelle II.

Cette année, FDJ publie 70 indicateurs (dont 37 répondent à Grenelle II). Parmi les 70 indicateurs publiés, 33 sont vérifiés par l'OTI (Organisme Tiers Indépendant).

Un protocole de reporting précise les règles et méthodes de collecte, de calcul, de contrôle et de consolidation. La note méthodologique, détaillant les méthodes de calcul des indicateurs, est disponible sur le site [groupefdj.com](http://groupefdj.com).

Les informations RSE présentées dans le rapport sont publiées sur deux années (N et N-1) pour la maison mère (périmètre FDJ) et pour le Groupe (périmètre Groupe) lorsque cela est possible. Dans le cas d'indicateurs pertinents uniquement sur certaines filiales, il a été décidé de considérer que le périmètre Groupe était couvert lorsque toutes ces filiales avaient remonté l'information. Dans le cas où des exclusions de périmètre sont à noter, celles-ci sont mentionnées sous les indicateurs concernés.

Le périmètre Groupe retenu pour l'exercice 2015 comprend la maison mère, ainsi que l'ensemble des filiales en intégration globale dans les comptes financiers : La Française d'Images, LotSys, La Française de Motivation, La Pacifique des Jeux, la Société de Gestion de l'Échappée, FDJ Développement et FDP. Deux filiales en intégration globale dans les comptes financiers sont exclues du périmètre :

- Internationale des Jeux, car il s'agit d'une holding qui n'a d'autre activité que la détention des titres d'une autre filiale consolidée par mise en équivalence ;
- Laverock von Schoultz (LVS), qui représente 2 % des effectifs Groupe et qui n'a pas pu être intégrée au périmètre analysé. Le groupe FDJ s'engage à réfléchir pour les exercices futurs à l'intégration progressive de cette filiale.

Par conséquent, le périmètre Groupe retenu pour l'exercice 2015 couvre 98 % des effectifs totaux.

Les informations RSE incluses dans le reporting RSE 2015 sont présentées dans l'ordre suivant : Management transverse RSE, Jeu Responsable et Serein, Pratiques commerciales et partenariales responsables, Empreinte environnementale positive, Tissu local dynamique et Diversité & performance.



MANAGEMENT TRANSVERSE RSE

Périmètre Groupe

003 - Certification WLA SCS (Security Control Standard) / ISO 27001	2014	2015
		oui

Contractuellement, FDJ et les neuf autres loteries qui exploitent le jeu Euro Millions doivent obtenir un agrément spécifique. Son obtention nécessite la conformité sur des critères spécifiques au jeu et la certification WLA (World Lottery Association) SCS. Cette certification repose elle-même sur une certification ISO 27001. Les standards ISO 27001 concernent la mise en œuvre d'un système de management sur la gestion des risques en matière de sécurité de l'information. FDJ a choisi de porter le champ de cette certification sur l'ensemble de ses processus. L'audit de certification annuel s'est déroulé du 5 au 9 octobre 2015 et a donné lieu au maintien de la certification WLA SCS, obtenue pour la première fois en 2008.

Périmètre Groupe

▲ 004 - Information qualitative sur les conditions de dialogue avec les parties prenantes
---

FDJ a mis en place une structure d'échanges et de dialogue avec la société civile, baptisée « Laboratoire Sociétal ». Cette instance s'inscrit dans le prolongement des échanges réguliers conduits depuis 2006 entre les Organisations de la Société Civile (OSC) et FDJ. Le Laboratoire Sociétal est composé d'associations de différentes natures permettant d'aborder les principaux sujets sociétaux liés à l'activité de FDJ. Ces OSC œuvrent dans les domaines suivants : sanitaire et social, prévention liée aux problématiques du jeu d'argent, modèles économiques alternatifs et inégalités, association de réflexion et de pédagogie sur le développement durable, association de consommateurs. Le Laboratoire Sociétal réunit aussi des collaborateurs FDJ experts des domaines traités. Le Laboratoire Sociétal constitue pour FDJ un système d'écoute permanente de la société civile. Il permet de nourrir notre stratégie RSE, d'enrichir et d'ajuster nos plans d'actions au regard des préoccupations de la société liées à certains impacts de l'activité de FDJ. Ainsi le sujet du Jeu Responsable est-il fréquemment au cœur des échanges du Laboratoire. Enfin, cette instance de dialogue permet également des réflexions collégiales sur des thèmes encore embryonnaires. En 2015, trois réunions se sont tenues. En mars, le thème de la communication responsable fut l'objet de la première réunion de l'année. En juin, les résultats de l'étude « Mineurs, jeunes adultes et jeu d'argent » ont été partagés et des travaux en sous-groupes ont permis d'approfondir les enseignements majeurs de l'étude. Notons que cette étude, menée par un institut privé, répondait à une demande formalisée par les OSC. Enfin, en novembre, la session du Laboratoire Sociétal visait à produire des pistes de travail sur le thème « Comment FDJ peut-elle répondre aux besoins sociétaux dans les territoires ? ». Cette dernière réunion de l'année a pris la forme d'un atelier d'intelligence collective, animé par une spécialiste de ce domaine, par ailleurs membre du Laboratoire Sociétal au titre de son association.

Périmètre FDJ

011 - Nombre de collaborateurs en CDI et CDD formés au développement durable au cours de l'exercice	2014	2015
	348	340
013 - Nombre de collaborateurs en CDI et CDD formés au développement durable par spécificité métier au cours de l'exercice		
	97	62

FDJ prolonge son engagement développement durable au travers de son offre de formation. L'entreprise propose plusieurs actions de formation auprès des managers au travers des « Plans d'Actions Managériaux » (PAM) dont des modules Diversité et Jeu Responsable. D'autres modules existent : PAM 1 (Manager 1<sup>er</sup> acteur des RH) destiné aux nouveaux managers, PAM 6 (Leadership), PAM 7 (Accompagnement du changement) et PAM 8 (Reconnaissance et rémunération). De plus, FDJ développe des formations au développement durable spécifiques et adaptées à certains métiers de l'entreprise. En 2015, le PAM 5 a été adapté aux métiers du marketing et du commercial. Ce sont au total 340 collaborateurs qui ont été formés au développement durable cette année dont 62 en 2015 pour les métiers du marketing et du commercial.

- Les indicateurs verts sont des indicateurs de performance
- Les indicateurs roses sont des indicateurs réglementaires
- Les triangles bleus ▲ précisent que les indicateurs ont été vérifiés par un tiers externe



## ENJEU « JEU RESPONSABLE ET SEREIN »

	Périmètre Groupe	
	2014	2015
▲ 101 - Certification aux standards de Jeu Responsable	oui	oui

FDJ fait preuve d'une expertise faisant d'elle un opérateur de référence internationale en matière de Jeu Responsable et de lutte contre l'addiction. En décembre 2012, l'AFNOR a d'ailleurs renouvelé pour trois ans la certification de l'entreprise aux standards de Jeu Responsable de l'association European Lotteries, en lui attribuant la note maximale. L'audit complet de recertification qui a été mené en décembre 2015 a confirmé ce haut niveau de résultat avec 100 % de conformité.

	Périmètre Groupe*	
	2014	2015
▲ 102 - Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable de FDJ au cours de l'exercice	816 K€	1 032 K€

\* Exclusion : Pacifique des Jeux.

Le soutien accordé par FDJ à la recherche (scientifique et académique) ainsi qu'aux structures d'aide s'est élevé en 2015 à légèrement plus de 1 M€ (1,032 M€), soit une hausse de 66 % depuis 2010. FDJ a poursuivi et consolidé les liens durables qu'elle entretient avec les associations accompagnant les personnes en situation de vulnérabilité et les joueurs excessifs (SOS Joueurs, CRESUS<sup>(16)</sup>, SEDAP<sup>(17)</sup>, e-Enfance, FNEPE<sup>(18)</sup>, Croix-Rouge française, Secours Populaire français...), ainsi qu'avec le monde scientifique (l'IFAC<sup>(19)</sup> du CHU de Nantes) et universitaire (GIS « Jeu et sociétés » : à noter que le GIS<sup>(20)</sup> dépasse le cadre d'activité de FDJ). Il encourage l'émergence d'études afin de mieux cerner les phénomènes culturels, économiques et sociaux associés au secteur du jeu en général, dont les jeux de hasard et d'argent. En 2015, elle a intensifié son soutien au monde scientifique et hospitalo-universitaire en apportant une dotation de mécénat à la Fondation pour la Recherche Médicale, à l'université Diderot et au fonds Actions Addictions. Elle a également facilité le partage des connaissances autour de la recherche-action sur « les situations de vulnérabilité dans les points de vente-bars FDJ », auprès des acteurs médico-sociaux de l'addictologie (en s'appuyant notamment sur les unions régionales de la Fédération Addiction).

2015 a également été l'occasion de tester et lancer, avec l'aide active de FDJ, des actions de réduction des risques adaptées au jeu : ainsi, en points de vente FDJ, des opérations menées par des experts du médico-social ont permis d'échanger avec des détaillants volontaires confrontés à des joueurs problématiques et ne trouvant pas de solution avec les outils mis à leur disposition.

Le travail se poursuivra en 2016 autour d'un programme expérimental visant à favoriser les coopérations entre les lieux de jeu et les CSAPA<sup>(21)</sup> porteurs de binômes Addictions sans Substance. En matière de repérage précoce en milieu scolaire, FDJ a apporté un soutien, limité à un apport financier, au programme de prévention « Bien Jouer » porté par la SEDAP en lien avec CRESUS (éducation au hasard et éducation budgétaire). L'évaluation en cours du programme a reçu l'intérêt de la MILDECA<sup>(22)</sup>. Dans un contexte de développement des pilotes en matière de réduction des risques adaptée au jeu, et afin de se recentrer sur le cœur d'activité de FDJ, il a été décidé à l'avenir :

- 1) de privilégier les recherches et études directement liées aux jeux de hasard et d'argent, dans le cadre du soutien accordé au milieu scientifique dans le domaine des addictions ;
- 2) de se recentrer autant que possible autour de la prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs, dans le cadre des partenariats ciblant des personnes en situation de vulnérabilité et les joueurs excessifs (réflexion en cours avec la Croix-Rouge française et la FNEPE).

Pour finir, FDJ est très attentive aux liens d'intérêt vis-à-vis des structures soutenues par le programme Jeu Responsable. À ce titre, afin de ne pas les fragiliser, une réflexion sur les règles et méthodes de travail prudentielles a été initiée en 2015 : dans un premier temps, la convention de mécénat a été retravaillée pour clarifier la mission de FDJ et renforcer l'indépendance du « mécéné ».

(16) CRESUS : Chambre Régionale du Surendettement Social.

(17) SEDAP : Société d'Entraide et D'Action Psychologique.

(18) FNEPE : Fédération Nationale des Écoles, des Parents et des Éducateurs.

(19) IFAC : Institut de Formation, d'Animation et de Conseil.

(20) GIS : Groupement d'Intérêt Scientifique.

(21) CSAPA : Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie.

(22) MILDECA : Mission Interministérielle de Lutte contre les Drogues Et les Conduites Addictives.

## Périmètre Groupe

## ▲ 103 - Information qualitative sur les actions de prévention de la corruption et du blanchiment

S'agissant de la lutte contre le blanchiment, outre la mise en œuvre des obligations de vigilance prévues par la Loi, et par les lignes de conduite fixées par les régulateurs (ARJEL<sup>(23)</sup> et Service Central des Courses et Jeux), l'action de FDJ consiste à appliquer le Plan d'Action Anti-Blanchiment présenté à notre ministre de tutelle. Nous serons évidemment vigilants à respecter les éléments qui seront prévus dans la loi qui découlera de la 4<sup>e</sup> Directive relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (LCB/FT). Ce plan d'actions confidentiel détaille les mesures de contrôle des transactions (prises de jeux, paiements de gains, bénéficiaires du paiement, réseau de vente). Pour l'année 2015, les principales orientations du plan stratégique présenté à la COJEX (Commission consultative des Jeux et paris sous droits EXclusifs) ont eu pour objectif d'améliorer la connaissance des joueurs et des détaillants. Pour la connaissance des joueurs, des indicateurs de mesure tels que le nom, le prénom et la date de naissance sont demandés pour des paiements de 200 € minimum pour les jeux de grattage et 300 € pour les jeux de tirage et paris sportifs. Pour mieux connaître les détaillants, dans une logique de prévention du risque de blanchiment, des formations sur l'obligation de vigilance en matière de risque de blanchiment d'argent ont été organisées. Un support de formation spécifique a été créé en 2015 à cet usage. Un plan de formation dédié aux 500 détaillants « paris sportifs » les plus importants en termes de chiffre d'affaires a été engagé pour les sensibiliser avant l'UEFA EURO 2016™, au cours duquel l'intervention relative au monde du jeu de TRACFIN s'est révélée être un élément majeur du dispositif.

## Périmètre Groupe\*

113 - Part des détaillants uniques inspectés sur les procédures sécurité au cours de l'exercice	2014	2015
	99,8 %	100 %

\* Exclusion : Pacifique des Jeux.

31 886 inspections ont été réalisées en 2015 (Métropole, Antilles, Guyane et Réunion). L'objectif de ces inspections est de s'assurer de la conformité des points de vente sur les aspects commerciaux, contractuels, réglementaires et comportementaux. FDJ accompagne les détaillants dans la mise en application de ces critères fondamentaux pour assurer leur développement commercial.

## Périmètre Groupe\*

▲ 114 - Pourcentage des détaillants inspectés au cours de l'exercice chez lesquels les brochures « Quel joueur êtes-vous ? » sont disponibles et bien visibles	2014	2015
	96 %	96 %

\* Exclusion : Pacifique des Jeux.

La brochure « Quel joueur êtes-vous ? » offre aux joueurs la possibilité d'auto-évaluer leur comportement vis-à-vis du jeu. Cette brochure bénéficie d'une bonne présence et d'une bonne visibilité dans les points de vente.

## Périmètre Groupe

▲ 121 - Nombre de joueurs FDJ (en millions)	2014	2015
	26,9	26,3
▲ 123 - Mise totale moyenne hebdomadaire par joueur au cours de l'exercice (en €/semaine)	9,30	10,02

Le nombre de joueurs a été calculé suite à une étude barométrique annuelle menée par l'institut TNS. Un échantillon de 5 014 individus de 18 ans et plus représentatif de la population française a été interrogé pour connaître ses pratiques de jeu. Le nombre de joueurs a été obtenu en extrapolant le résultat obtenu sur l'échantillon à l'ensemble de la population.

En 2015, les Français sont restés très nombreux à jouer des sommes modérées malgré un léger recul du nombre de joueurs Euro Millions-My Million.

- Les indicateurs verts sont des indicateurs de performance
- Les indicateurs roses sont des indicateurs réglementaires
- Les triangles bleus ▲ précisent que les indicateurs ont été vérifiés par un tiers externe

(23) ARJEL : Autorité de Régulation des Jeux En Ligne.

	Périmètre Groupe	
	2014	2015
131 - Nombre de visiteurs uniques mensuels de l'onglet Jeu Responsable du site Internet fdj.fr	29 040	23 820

Le nombre de visiteurs mensuels de l'onglet Jeu Responsable baisse en raison d'une fréquentation moindre du site fdj.fr (- 19 % vs 2014). L'onglet Jeu Responsable permet d'accompagner le joueur dans sa pratique de jeu en lui délivrant des conseils et des outils pour évaluer son comportement.

	Périmètre Groupe*	
	2014	2015
▲ 133 - Nombre de participations des grands gagnants aux services proposés par FDJ dans le cadre du programme d'accompagnement	209	199

\* Exclusion : Pacifique des Jeux.

En 2015, le service Relations Gagnants a proposé 18 sessions d'information aux grands gagnants (vs 20 en 2014). Le nombre de participants par session était de 11 vs 9 en 2014. Les gagnants viennent en général accompagnés, créant ainsi des groupes de 20 personnes en moyenne, ce qui garantit la qualité des échanges. Les gagnants entre 500 K€ et 1 M€ peuvent participer uniquement aux ateliers d'information consacrés à la finance et à la fiscalité. Les gagnants de 1 M€ et plus peuvent participer à l'ensemble des ateliers proposés dans le programme.

	Périmètre Groupe*	
	2014	2015
134 - Taux de satisfaction des grands gagnants ayant participé aux services proposés par FDJ dans le cadre du programme d'accompagnement	96 %	98 %

\* Exclusion : Pacifique des Jeux.

Un programme d'accompagnement est proposé aux grands gagnants prenant la forme d'activités variées : ateliers d'information, déjeuners débats, moments de convivialité et rencontres. Les participants aux sessions sont à 98 % satisfaits ou très satisfaits des sessions proposées (fond et format). Les participants après chaque atelier remplissent une fiche de satisfaction permettant de suivre ce taux.

	Périmètre Groupe*	
	2014	2015
▲ 135 - Pourcentage d'inscrits Playscan identifiés au risque vert parmi les joueurs FDJ ayant effectué des prises de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr	NA	96 %
▲ 136 - Pourcentage d'inscrits Playscan identifiés au risque orange parmi les joueurs FDJ ayant effectué des prises de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr	NA	3 %
▲ 137 - Pourcentage d'inscrits Playscan identifiés au risque rouge parmi les joueurs FDJ ayant effectué des prises de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr	NA	1 %

\* Exclusion : Pacifique des Jeux.

Ces taux sont issus du logiciel Playscan acheté clés en main par FDJ et dont le but est d'évaluer le comportement des joueurs sur le site fdj.fr. Une analyse multicritère permet de teinter le joueur d'une couleur (vert, orange, rouge) selon son comportement de jeu (montant des mises, nombre de prises de jeux, etc.) durant les 10 dernières semaines. 96 % des joueurs inscrits sont récréatifs. Lorsque la pratique de jeu engendre un changement de couleur, le joueur en est directement informé. Les joueurs teintés de rouge ne reçoivent plus de sollicitations commerciales. Une nouvelle version du logiciel a été implémentée en juillet 2015, les résultats portent donc sur le second semestre de l'année. Cette donnée n'est pas connue en 2014 car la version du logiciel était différente et l'indicateur est nouveau.

	Périmètre FDJ	
	2014	2015
▲ 138 - Taux d'efficacité des communications FDJ et focus Jeu Responsable	47 %	57 %

Cet indicateur est nouveau. Ce taux reflète le pourcentage des sondés qui, parmi différents choix de réponses possibles, estiment que « les communications de FDJ incitent à jouer mais sans excès ». Cette question est posée dans le baromètre Marque mené par l'institut OpinionWay auprès de 2 000 personnes (18 ans et plus) ayant vu, lu ou entendu des communications/publicités récentes de FDJ. Cette forte hausse témoigne de l'image responsable de FDJ, notamment dans ses communications.

	Périmètre FDJ	
	2014	2015
▲ 204 - Taux d'information sur les risques de dépendance au jeu	66 %	67 %

Le niveau d'information sur les risques de dépendance au jeu reste stable vs 2014. Ce résultat reflète le maintien de l'engagement de FDJ pour limiter les risques de dépendance au jeu. Ce taux est issu de la question : « Diriez-vous que l'affirmation suivante s'applique bien ou mal à l'entreprise FDJ : FDJ est une entreprise qui informe bien le public sur les risques de dépendance au jeu ». Cette question est posée dans un baromètre annuel mené par OpinionWay auprès de 2 000 personnes âgées de 18 ans et plus et s'adresse particulièrement aux connaisseurs de la marque FDJ.



## PRATIQUES COMMERCIALES ET PARTENARIALES RESPONSABLES

	Périmètre Groupe*	
	2014	2015
201 - Taux de satisfaction des clients Internet, utilisateurs du Service Clients	83 %	84 %

\* Exclusion : Pacifique des Jeux.

Tous les ans, FDJ mène un baromètre de satisfaction auprès des clients Internet ayant contacté le Service Clients par téléphone ou mail (part la plus importante de l'activité du Service Clients). Sont satisfaits les clients qui considèrent que leur demande a été résolue et qui ont donné une note supérieure ou égale à 7. Le taux est stable et reflète un bon niveau de satisfaction du Service Clients.

	Périmètre FDJ	
	2014	2015
▲ 203 - Taux d'information sur les chances de gagner	60 %	64 %

Comparé à 2014, davantage de joueurs estiment que FDJ est une entreprise qui les informe bien sur leurs chances de gagner. Ce taux est cohérent avec le niveau de confiance accordée à FDJ, qui croît également (60 % vs 57 % en 2014). Ce taux est obtenu en réponse à la question « Diriez-vous que l'information suivante s'applique bien ou mal à l'entreprise FDJ : FDJ est une entreprise qui informe bien les joueurs sur leurs chances de gagner ». Cette question est posée dans un baromètre annuel mené par OpinionWay auprès de 2 000 personnes âgées de 18 ans et plus et s'adresse particulièrement aux connaisseurs de la marque FDJ.

- Les indicateurs verts sont des indicateurs de performance
- Les indicateurs roses sont des indicateurs réglementaires
- Les triangles bleus ▲ précisent que les indicateurs ont été vérifiés par un tiers externe

205 - Image de FDJ concernant son éthique et ses valeurs	Périmètre FDJ	
	2014	2015
	49 %	53 %

Ce taux retrouve son niveau de 2013. Ce taux est issu de la question : « Diriez-vous que l'affirmation suivante s'applique bien ou mal à l'entreprise FDJ : FDJ est une entreprise qui a des valeurs morales, une éthique ». Cette question est posée dans un baromètre annuel mené par OpinionWay auprès de 2 000 personnes âgées de 18 ans et plus et s'adresse particulièrement aux connaisseurs de la marque FDJ.

▲ 211 - Pourcentage de dossiers de consultation intégrant des critères sociaux et/ou environnementaux	Périmètre FDJ	
	2014	2015
	100 %	100 %

L'une des actions de la politique RSE de FDJ est de promouvoir les achats responsables. Depuis 2013, 100 % des dossiers de consultation intègrent au moins un des critères RSE suivants : charte d'engagement fournisseur signée, données RSE renseignées et/ou clause RSE.

▲ 214 - Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passées dans des usines situées dans des pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social	Périmètre FDJ	
	2014	2015
	100 %	98 %

Le chiffre d'affaires des objets promotionnels a augmenté en 2015 dans le cadre d'opérations menées autour de l'événement Euro 2016 et du jeu Amigo. Parmi les objets promotionnels, les fabrications spéciales effectuées dans les pays à risque représentent 56 % de l'ensemble des commandes d'objets promotionnels. 98 % des fabrications sont couvertes par des audits soit SA 8000, soit sur des critères sociaux.

▲ 216 - Information qualitative sur la prise en compte des enjeux RSE dans la politique d'achats	Périmètre FDJ	
	2014	2015

La politique Achats Responsables a été revue en 2015. Les actions menées correspondent à une mise à jour du questionnaire RSE, annexe aux dossiers de consultation, afin de couvrir les critères sociaux et éthiques. La cartographie des risques achats y compris les risques RSE a aussi été mise à jour. Une analyse menée en 2015 de l'empreinte économique de FDJ au travers de ses achats révèle que sur les 374 M€ d'achats effectués en 2014, 90 % (en valeur et en volume) sont réalisés auprès et par des fournisseurs implantés en France parmi lesquels 73 % sont des PME. Il en ressort que FDJ contribue au développement économique des régions « Île-de-France », « Auvergne-Rhône-Alpes » et « Provence-Alpes-Côte d'Azur ». Un projet d'harmonisation de la politique d'achats au niveau du Groupe est prévu en 2016.



## TISSU LOCAL DYNAMIQUE

313 - Montant des aides versées à des causes d'intérêt général par la Fondation d'entreprise FDJ au cours de l'exercice	Périmètre Groupe	
	2014	2015
	2 995 K€	3 414 K€

L'augmentation des dépenses en 2015 reflète la mise en œuvre de plusieurs nouveaux projets et partenariats, au profit de tous les axes de la Fondation d'entreprise FDJ (sport de haut niveau, solidarité) et en particulier au profit de l'axe « Handicap », qui représente, en 2015, 25 % des dépenses de mécénat de la Fondation d'entreprise FDJ (contre 20 % en 2014). À noter, pour cette année, la première participation au Tour de France à la Voile avec le skipper Damien Seguin, la réalisation d'une enquête « Sport et handicap » et un partenariat avec le Comité Paralympique. Ces nouveaux projets viennent compléter le soutien apporté auprès des différentes associations partenaires depuis plusieurs années.



	Périmètre Groupe	
	2014	2015
314 - Somme des prélèvements publics opérés sur les mises	2 967 M€	3 038 M€

L'évolution des prélèvements publics résulte de la modification de la répartition des ventes par catégorie de jeux. En effet, les paris sportifs, dont le taux de prélèvement est moindre, ont connu une hausse, alors que les jeux de tirage classiques sont en léger recul sur la période.

	Périmètre Groupe	
	2014	2015
315 - Montant du budget de la Fondation d'entreprise FDJ	3,076 M€	3,545 M€

Le budget de la Fondation d'entreprise FDJ de 3,545 M€ est réparti entre solidarité (49 %), handicap (25 %), sport de haut niveau (21 %) et frais divers de fonctionnement (5 %). 120 projets ont été soutenus au total. Ce budget progresse en fonction de la nouveauté des projets : lancement de nouveaux partenariats et projets (Tour de France à la Voile, partenariat avec le Comité Paralympique et avec le club d'escrime de Clichy), lancement d'une enquête sur la pratique sportive des personnes handicapées et enfin un partenariat avec le think tank Sport et Citoyenneté pour la mise en place des « Débats du Sport Solidaire ».

	Périmètre Groupe	
	2014	2015
318 - Contribution au Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) au titre de l'exercice	266 M€	280 M€

FDJ est le premier partenaire du sport français et la première source de financement du CNDS depuis 2000. Cette année, la contribution, calculée en fonction des mises, progresse mécaniquement pour atteindre 280 M€ (les mises ont augmenté de 5,4 % vs 2014).

	Périmètre Groupe	
	2014	2015
319 - Budget « sport de haut niveau » de la Fondation d'entreprise FDJ	683 K€	760 K€

Le budget progresse car cette année 3 projets ont été soutenus dans le cadre du projet Challenge collectif vs 1 en 2014. Par ailleurs, le dispositif « Cycle Formation » se développe : signature d'un partenariat avec l'association Btwin U19 afin de mieux encadrer les jeunes coureurs. 13 Challengers ont reçu la bourse de la Fondation d'entreprise FDJ (+ 1 vs 2014).

	Périmètre Groupe	
	2014	2015
321 - Mise en équivalence des commissions versées aux détaillants en nombre d'emplois rémunérés au SMIC	33 387	35 734

En 2015, FDJ a versé près de 688 M€ de commissions aux détaillants, ce qui représente l'équivalent de près de 35 800 emplois rémunérés au SMIC. Ce chiffre est en augmentation de 7 % vs 2014 (principalement en lien avec l'augmentation des mises).

	Périmètre Groupe	
▲ 322 - Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité en matière d'emploi et de développement régional		

La politique RSE de FDJ relative à la contribution au tissu local dynamique vise à contribuer au dynamisme économique, social et sociétal des territoires. De longue date, l'entreprise participe, à travers son activité, au maintien du commerce de proximité. 31 900 points de vente (32 700 points de vente en 2014), présents dans 11 500 communes, diffusent son offre de jeux. Le montant global des commissions versées aux détaillants a atteint près de 690 M€ en 2015, soit l'équivalent d'environ 35 800 emplois rémunérés au SMIC. Ces chiffres sont en progression de 5,4 % par rapport à 2014, soit plus de 21 600 € en moyenne par point de vente.

- Les indicateurs verts sont des indicateurs de performance
- Les indicateurs roses sont des indicateurs réglementaires
- Les triangles bleus ▲ précisent que les indicateurs ont été vérifiés par un tiers externe

▲ 323 - Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité sur les populations riveraines et locales

Afin d'accompagner le mouvement de transformation commerciale en développant l'ancrage territorial du groupe FDJ, l'affirmation de FDJ en tant qu'acteur de la vie locale nécessite, tout à la fois, de mieux cerner les retombées de son activité sur les territoires, d'identifier l'ensemble de ses parties prenantes, de mieux cerner leurs attentes et de définir des modalités d'échange et de travail avec les différents acteurs. Le développement de l'ancrage territorial de l'entreprise nécessite également de former les représentants locaux du groupe FDJ et de définir les moyens et le niveau d'autonomie dont ils pourront disposer pour porter cette démarche. Au cours du dernier trimestre 2015, plusieurs initiatives ont été engagées pour mieux appréhender le rôle que FDJ pourrait tenir au niveau local. Une réunion du Laboratoire Sociétal de FDJ s'est tenue début novembre afin de recueillir le point de vue de plusieurs organisations de la société civile sur les actions que FDJ pourrait mener au niveau local. FDJ souhaite à présent développer le dialogue avec ses parties prenantes locales au service des territoires. L'objectif est de participer au développement de projets locaux dans une logique de co-construction et d'orienter une partie des actions de sa Fondation d'entreprise vers la création de lien social et le dynamisme des territoires. Les actions stratégiques associées à cet enjeu ont notamment pour objet de soutenir les détaillants dans leur rôle d'acteur de la vie économique et sociale locale. Une action de la Fondation d'entreprise FDJ d'envergure comme « Détaillants solidaires » ou encore le programme d'accompagnement des détaillants dans la mise en accessibilité de leur établissement constituent les premiers éléments de preuve de cet engagement. Enfin, FDJ a initié, à titre expérimental, une démarche de réduction des risques adaptée au jeu d'argent en 2015. Ainsi, des opérations menées par des experts du médico-social en points de vente ont permis d'échanger avec des détaillants volontaires confrontés à des joueurs problématiques et ne trouvant pas de solution avec les outils mis à leur disposition. Le travail se poursuivra autour d'une initiative originale d'intermédiation sociale entre les lieux de jeu et les professionnels du médico-social dont les CSAPA<sup>(24)</sup> Addictions sans Substance. Un programme pilote de maraudes en points de vente volontaires a été lancé en partenariat avec la MILDECA<sup>(25)</sup>, l'Agence du Service Civique, le pôle d'innovation et d'expérimentation sur le jeu excessif de la SEDAP<sup>(26)</sup>, le pôle Discriminations, Violence et Santé de la Ligue Française de Santé Mentale et la Fédération Addiction.

▲ 324 - Information qualitative sur les actions de partenariat ou de mécénat

Des partenariats dans le cadre de la promotion du Jeu Responsable sont mis en place (voir indicateur 102 du rapport).

L'année 2015 a vu la poursuite du mécénat de la Fondation d'entreprise FDJ dans les actions de solidarité par et pour le sport auprès d'associations et de fédérations sportives. Le budget de la Fondation d'entreprise FDJ représente 3,545 M€, réparti entre solidarité (49 %), handicap (25 %), sport de haut niveau (21 %) et frais de fonctionnement (5 %). 120 projets ont été soutenus au total. Le soutien de la Fondation d'entreprise FDJ à de grandes associations nationales a été reconduit : Croix-Rouge française, pour les projets Tous en Fête et Tous en Forme, le Secours Populaire français pour les Oubliés du Sport à l'occasion du Tour de France cycliste et pour le paiement de licences qui permettent aux enfants des familles bénéficiaires de pratiquer une activité sportive toute l'année. En nombre, la majorité des soutiens concernent en revanche de petites associations, pour la plupart à dimension locale ou régionale. La Fondation d'entreprise FDJ a prolongé l'appel à projets Détaillants Solidaires (lancé en 2013), par lequel elle invite des détaillants du réseau FDJ à présenter le projet d'une association locale qu'ils soutiennent ou souhaitent soutenir (15 lauréats désignés par un jury reçoivent une dotation de 2 000 €). Par ailleurs, une enveloppe de 150 K€ est identifiée pour répondre aux sollicitations ponctuelles de soutien d'associations. En 2015, 38 associations ont reçu des dotations décidées dans ce cadre pour un montant total de 130 K€. La participation au Tour de France à la Voile à l'été 2015 a été une occasion de réitérer le message visant à changer de regard sur le handicap, avec l'engagement d'un équipage mixte handi-valide – dont le skipper Damien Seguin est lui-même handicapé – et un soutien à l'association « Des Pieds et Des Mains », dont Damien Seguin est un membre. Le programme Challenge a été poursuivi pour la 24<sup>e</sup> année. Par ce programme, la Fondation d'entreprise FDJ remet chaque année des bourses à 12 jeunes athlètes de haut niveau, encore en devenir, pour faciliter leurs conditions d'entraînement. En outre, elle les accompagne à travers des formations à la gestion de carrière. 380 sportifs de haut niveau ont reçu la bourse Challenge. Auprès des Fédérations sportives nationales, l'action de la Fondation d'entreprise FDJ vise à porter le volet sociétal des partenariats que noue l'entreprise, ce qui est le cas avec les Fédérations Françaises de Rugby, de Hand-Ball et de Basket-Ball. De plus, la Fondation d'entreprise FDJ accompagne la Fédération Française d'Aviron, le partenariat reconduit en 2015 pour 3 ans vise non seulement l'accompagnement du « huit masculin », du secteur féminin ou de jeunes potentiels jusqu'à leur sélection au sein des équipes de France, mais elle a choisi également de soutenir le développement de l'handi-aviron.

(24) CSAPA : Centres de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie.

(25) MILDECA : Mission Interministérielle de Lutte contre les Drogues Et les Conduites Addictives.

(26) SEDAP : Société d'Entraide et D'Action Psychologique.



EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE POSITIVE

Périmètre Groupe

▲ 401 - Information qualitative sur l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement

La politique RSE de l'entreprise en matière d'environnement vise à innover pour une empreinte environnementale positive. FDJ allège son empreinte environnementale (en points de vente, sur ses sites et événements) en minimisant notamment ses flux logistiques, ses consommations en ressources non renouvelables, et en organisant la dématérialisation progressive de ses documents administratifs. FDJ s'engage à recycler et/ou à donner autant que possible une seconde vie à ses produits, équipements et supports de communication en fin de vie. Par ailleurs, l'année 2015 a été marquée par la réalisation du troisième Bilan Carbone™ de FDJ et par le lancement du jeu « Solidaires pour un monde meilleur ». Ce jeu a permis de soutenir financièrement des projets concrets, et déjà engagés par la Fondation WWF France, pour lutter contre le dérèglement climatique et préserver la biodiversité.

Périmètre Groupe

402 - Information qualitative sur les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions et dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement

Le secteur d'activité tertiaire du groupe FDJ ne génère pas de pollution affectant gravement l'environnement. Les enjeux de pollution et de risques ne sont pas applicables, toutefois le groupe FDJ reste vigilant en mesurant tous les 3 ans son empreinte carbone et associe des plans d'actions de réduction de son impact carbone.

	Périmètre FDJ		Périmètre FDP	
	2014	2015	2014	2015
411 - Consommation de fioul au cours de l'exercice (en L)	0	0	3 660	5 000

L'installation de la pompe à chaleur en 2013 a supprimé cette consommation pour FDJ. Seule FDP est concernée par la consommation de fioul. Dans une démarche continue pour étendre la politique RSE à l'ensemble du Groupe, de plus en plus d'agences de la filiale FDP remontent leur consommation (60 agences vs 48 en 2014).

	Périmètre FDJ		Périmètre FDP et FDJ	
	2014	2015	2014	2015
412 - Consommation de gaz au cours de l'exercice (en kWh)	3 491 625	3 995 624	3 730 840	4 384 899

La donnée de 2014 a été modifiée suite au constat de défaillance du compteur du site de Moussy en mai 2015. Tout comme l'indicateur précédent, cette évolution est relative à une remontée plus significative des consommations des agences de la filiale FDP.

- Les indicateurs verts sont des indicateurs de performance
- Les indicateurs roses sont des indicateurs réglementaires
- Les triangles bleus ▲ précisent que les indicateurs ont été vérifiés par un tiers externe

	Périmètre FDJ		Périmètre Groupe	
	2014	2015	2014	2015
413 - Consommation d'électricité au cours de l'exercice (en kWh)	15 402 063	14 877 078	18 767 585	18 046 970

	Périmètre FDJ		Périmètre Groupe	
	2014	2015	2014	2015
414 - Émissions de CO <sub>2</sub> engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice (en kg éq. CO <sub>2</sub> )	1 950 430	2 034 095	2 266 414	2 375 528

Les émissions ont augmenté suite à une augmentation de la consommation de gaz. Par ailleurs, les facteurs d'émission pour l'électricité en France en 2014 et 2015 ont été rectifiés pour correspondre à la valeur de la base carbone v 7.2 utilisée comme source. Le facteur passe de 78 à 72 gCO<sub>2</sub>/kWh.

## Périmètre Groupe

415 - Information qualitative sur l'évolution des résultats des Bilans Carbone™ FDJ

En 2015, FDJ a réalisé son troisième Bilan Carbone™ (après 2007 et 2011). On constate ainsi que, en 8 ans, les émissions de gaz à effet de serre ont diminué de 30 %, passant d'un total de 40 000 à 27 000 tonnes de CO<sub>2</sub> émises (à périmètre équivalent). Pour la mesure réalisée en 2015 sur l'année 2014, FDJ s'est positionnée dans une démarche Groupe, en intégrant les émissions de GES de ses filiales. Ainsi, les émissions globales de GES Groupe ont été évaluées à 31 050 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.

	Périmètre FDJ		Périmètre Groupe	
	2014	2015	2014	2015
416 - Consommation d'eau au cours de l'exercice (en m <sup>3</sup> )	20 317	17 343	21 676	18 879

FDJ a consommé moins d'eau potable en 2015 vs 2014. La consommation reste stable pour les autres filiales du Groupe. Suite à une défaillance du compteur d'eau non potable du site de Vitrolles en 2015, l'estimation a été basée sur la consommation de 2014.

## Périmètre FDJ

	2014	2015
	423 - Masse de déchets recyclée en tonnes	225

En 2014, une campagne massive de destruction d'archives s'est déroulée, justifiant le volume non négligeable de déchets. En 2015, FDJ a généré moins de déchets. La plupart des déchets papier sont recyclés.

## Périmètre Groupe\*

▲ 424 - Information qualitative sur les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

\* Exclusion : Pacifique des Jeux, LotSys et FDJ Développement.

Plusieurs actions sont mises en place pour gérer les déchets : en matière de prévention, des informations sont communiquées régulièrement auprès des collaborateurs sur le réseau social d'entreprise (éco-gestes, etc.). En 2015, plus de 176 tonnes de déchets ont été recyclées sur les sites. Par ailleurs, plus de 94 % des composants des terminaux de prise de jeux en fin de vie sont recyclés. En 2015, FDJ a adopté un nouveau pictogramme environnemental au dos de ses tickets, le logo Triman, pour informer les détaillants et les joueurs que les tickets de grattage sont recyclables. L'opération se prolongera sur l'ensemble des supports de jeux au cours de l'année 2016. D'autres mesures ont été prises : « cleaning days » (dépôt de déchets dans des bennes dédiées dans une optique de recyclage), installation sur les imprimantes d'un système de badge visant à réduire les impressions inutiles avec un logiciel permettant de suivre les statistiques environnementales des impressions (émissions de CO<sub>2</sub>, coût, etc.). Dans le cadre de la numérisation de son activité, FDJ prévoit la possibilité pour le joueur de préparer son bulletin de jeu depuis une application mobile puis de le valider en point de vente.

	Périmètre FDJ		Périmètre Groupe*
	2014	2015	2015
443 - Part des trajets réalisés en train par rapport à l'ensemble des trajets train et avion court-courrier au cours de l'exercice	36 %	35 %	48 %

\* Exclusion : La Française de Motivation et FDJ Développement.

La part des trajets réalisés en train par rapport à l'avion court-courrier reste stable pour FDJ. Cette année, le périmètre a évolué avec l'intégration de nouvelles filiales dont la FDP, filiale consommatrice de trajets en raison de son activité commerciale (gestion du réseau).

Pour mémoire, l'analyse des trajets avion court-courrier (déplacements pouvant se faire en train) concerne les trajets nationaux (hors Corse) et les trajets vers les villes européennes telles qu'Amsterdam, Bruxelles, Genève et Londres.

#### Périmètre Groupe

452 - Information qualitative sur les actions de formation et d'information des collaborateurs en matière de protection de l'environnement

Pour que chaque métier de l'entreprise s'approprie les plans d'actions RSE et en comprenne les enjeux, un plan de formation spécifique et sur mesure a été entrepris depuis 2012. En effet, chaque formation RSE par métier a pour objectif de comprendre et d'intégrer la stratégie RSE dans les missions du métier concerné. L'une des priorités RSE 2015 était de mettre en œuvre une formation « RSE inside » dédiée aux équipes commerciales et marketing. Cette formation a permis de mobiliser plus de 60 collaborateurs et managers sur deux sessions d'une journée co-animées par un animateur externe et des collaborateurs FDJ et illustrées par des témoignages externes. Cet objectif de former au moins 60 collaborateurs fait partie des critères d'intéressement de l'entreprise pour 2015. Ces formations spécifiques intègrent notamment l'enjeu environnemental. Cet enjeu a d'ailleurs été largement évoqué lors de la Semaine du Développement Durable avec l'intervention, sur chacun des sites FDJ, de représentants de WWF France qui ont sensibilisé tous les collaborateurs présents aux enjeux de la COP21 et du réchauffement climatique avec son impact sur la biodiversité.

#### Périmètre Groupe

453 - Information qualitative sur les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

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

#### Périmètre Groupe

454 - Information qualitative sur la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

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

#### Périmètre Groupe

455 - Information qualitative sur les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité

Le secteur d'activité de FDJ n'occasionne pas d'impact négatif majeur sur la biodiversité. Tous les supports de jeux FDJ sont certifiés FSC (papier issu de forêts gérées durablement) et contribuent donc indirectement à la protection de la biodiversité. Par ailleurs des actions sont menées par FDJ : des ruches sont installées sur le site de Moussy, un jeu de grattage a été lancé en partenariat avec WWF permettant le financement de projets de protection et de préservation de la biodiversité.

- Les indicateurs verts sont des indicateurs de performance  
 - Les indicateurs roses sont des indicateurs réglementaires  
 - Les triangles bleus ▲ précisent que les indicateurs ont été vérifiés par un tiers externe

## Périmètre Groupe

456 - Information qualitative sur la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

FDJ a entrepris en 2012 une démarche de certification FSC (papier issu de forêts gérées durablement) afin d'agir directement sur la matière première de l'ensemble de ses supports de jeux. Par ailleurs, la mesure Bilan Carbone™ régulière permet de vérifier que la consommation de papier pour les supports de jeux reste plutôt stable depuis plusieurs années.



## DIVERSITÉ ET PERFORMANCE

	Périmètre FDJ		Périmètre Groupe	
	2014	2015	2014	2015
501 - Nombre de collaborateurs en CDI au 31/12 de l'exercice	1 089	1 106	1 552	1 636
565 - Nombre de collaborateurs payés en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice, intégrant les sorties du mois de décembre de l'année étudiée	1 179	1 209	1 698	1 799
▲ 502 - Nombre de collaborateurs payés en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice	1 164	1 196	1 671	1 782

FDJ maîtrise la gestion de ses effectifs au regard de son plan stratégique et confirme sa position d'employeur responsable en employant très majoritairement en contrat à durée indéterminée avec plus de 92 % des collaborateurs en CDI au 31 décembre 2015. L'ensemble des collaborateurs FDJ sont situés en France métropolitaine. Il est à noter qu'au 31 décembre 2015, le groupe FDJ comptabilise 1 799 collaborateurs payés en CDI et en CDD.

## Périmètre FDJ

	2014	2015
504 - Nombre d'alternants au cours de l'exercice	82	88

Avec plus de 6 % de jeunes en alternance (apprentissage et contrat de professionnalisation), FDJ a été qualifiée de « très performante » (Vigeo et label Diversité). Pour atteindre un tel niveau, FDJ a recruté, en 2015, 39 jeunes en contrat d'apprentissage et 49 jeunes en contrat de professionnalisation, dont 5 ont été recrutés à la fin de leur contrat (CDI ou CDD), allant au-delà des objectifs fixés dans le cadre du contrat génération (objectif de 45 alternants pour 2015 dont 10 % recrutés à l'issue de leur contrat).

	Périmètre FDJ		Périmètre Groupe	
	2014	2015	2014	2015
505 - Nombre de collaborateurs en CDI à temps partiel au 31/12 de l'exercice	21	12	41	37

La majorité des collaborateurs FDJ est au forfait jour ou en horaires variables à temps plein. Il est à noter que tous les collaborateurs à temps partiel ont fait le choix de cette organisation du travail dans le cadre de leur équilibre vie privée-vie professionnelle.

Cependant, certaines équipes, du fait de leur métier, travaillent en horaires fixes (planning, horaires décalés). Ces services gèrent plus particulièrement les activités liées au tirage et à la promulgation des résultats de nos jeux, à la production des pronostics sportifs, à la sécurité et la surveillance des jeux sur l'ensemble de nos canaux de distribution, au centre de contacts de notre réseau de vente, et au pilotage et la supervision de la production informatique.

	Périmètre FDJ		Périmètre Groupe	
	2014	2015	2014	2015
▲ 512 - Part des femmes parmi les collaborateurs en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice	43 %	44 %	43 %	43 %
▲ 514 - Part de femmes parmi les cadres en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice	40 %	41 %	40 %	38 %

La part des femmes parmi les cadres reste stable en 2015 ; en revanche, la part des femmes cadres parmi l'ensemble des femmes du Groupe est de 53,16 %, en progression vs 2014 (47,6 %).

	Périmètre FDJ
▲ 515 - Information qualitative sur l'effet des mesures égalité lors de la politique salariale	
▲ 517 - Information qualitative sur la promotion des salariés	

Dans le cadre de la politique égalité femmes-hommes, FDJ accorde une attention toute particulière aux propositions d'augmentations, promotions et veille à réduire l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, métier par métier et fonction par fonction.

Lors de la politique salariale 2015, ce sont ainsi 48 collaborateurs (46 femmes/2 hommes) qui ont bénéficié d'une augmentation individuelle complémentaire dans le cadre du budget dédié femmes-hommes. D'autre part, 189 collaborateurs ont évolué vers un coefficient supérieur en 2015 (96 femmes/93 hommes).

Autre preuve de l'engagement du groupe FDJ, la participation de Madame Stéphane Pallez, Présidente-Directrice Générale de FDJ, au « CEO's Champion » du Women's Forum, évoquant notamment les bonnes pratiques en matière de soutien de la représentation des femmes dans la gouvernance des entreprises. Madame Stéphane Pallez a également signé un appel à l'action pour soutenir le programme SAGA de l'UNESCO, qui vise à suivre la progression des carrières des femmes dans les filières technologiques et l'innovation grâce à la mise en place d'indicateurs pertinents.

	Périmètre Groupe
516 - Information qualitative sur la politique de lutte contre les discriminations	

Un Service Diversité et Bien-Être au travail a été créé. Cette entité définit et soutient la politique de lutte contre les discriminations au travers notamment de sa politique diversité et de ses quatre axes : égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, handicap, intergénération et origines sociales. Des actions de sensibilisation aux stéréotypes en particulier hommes-femmes ainsi qu'un diagnostic des stéréotypes hommes-femmes FDJ ont été réalisés en 2015.

	Périmètre FDJ	
	2014	2015
▲ 518 - Taux d'emploi global de collaborateurs handicapés (dont % direct et % indirect)	6,46 %	6,47 %

Pour la troisième année consécutive, FDJ atteint en 2015 un taux supérieur à 6 %.

- Les indicateurs verts sont des indicateurs de performance
- Les indicateurs roses sont des indicateurs réglementaires
- Les triangles bleus ▲ précisent que les indicateurs ont été vérifiés par un tiers externe

	Périmètre FDJ		Périmètre Groupe	
	2014	2015	2014	2015
▲ 523 - Nombre de recrutements en CDI, hors mobilités intra-Groupe et intra-FDJ	39	69	81	89

En 2015, grâce à une politique emploi-formation volontariste, visant à favoriser les évolutions professionnelles et la mobilité des collaborateurs, s'ajoutent aux 55 mobilités 182 mouvements de collaborateurs qui ont pu évoluer vers de nouveaux postes. Les différentes réorganisations opérées en 2015 ont favorisé ce nombre accru de mouvements et de mobilités.

La création du Groupe et de sa filiale de distribution FDP permet de renforcer la mobilité des collaborateurs en ouvrant des passerelles de FDJ vers les filiales (13 mobilités vers FDP en 2015).

	Périmètre FDJ		Périmètre Groupe	
	2014	2015	2014	2015
▲ 524 - Nombre de sorties (hors fin de contrat) au cours de l'exercice	51	58	87	96

En 2015, le nombre de sorties (hors fin de contrat) est de 96, soit 5,38 % de l'effectif du Groupe (les licenciements représentent 2,13 % de l'effectif Groupe).

	Périmètre FDJ		Périmètre Groupe	
	2014	2015	2014	2015
▲ 531 - Salaire de base mensuel équivalent temps plein moyen des collaborateurs en CDI et CDD au 31/12 de l'exercice (1 <sup>re</sup> ligne du bulletin de salaire)	4,02 K€	4,10 K€	3,97 K€	4,06 K€
532 - Information qualitative sur la politique salariale annuelle	Périmètre Groupe			

La politique salariale annuelle s'inscrit dans le processus de Négociation Annuelle Obligatoire où sont négociés chaque année le budget et les modalités de répartition des montants alloués au titre des augmentations générales, individuelles, des primes exceptionnelles et des mesures d'équité professionnelle. La variation du salaire de base mensuel ETP moyen au 31/12 de l'exercice est principalement due à deux effets : l'évolution de la structure des effectifs, notamment par la croissance de la part des cadres dans l'effectif FDJ, et la variation du salaire de base lors de la révision annuelle des salaires.

	Périmètre FDJ	
	2014	2015
▲ 541 - Part de la masse salariale dédiée à la formation	Environ 4,7 %	4,32 %

Pour accompagner les enjeux de transformation et de performance, FDJ se donne les moyens de déployer une politique dynamique de formation continue favorisant le concept d'entreprise apprenante. Le budget formation FDJ est largement supérieur à l'obligation légale (loi n° 2014-288 qui prévoit 1 %).



	Périmètre FDJ		Périmètre Groupe	
	2014	2015	2014	2015
▲ 542 - Nombre total d'heures de formation	24 386	20 674	35 882	32 763

Le plan de formation a été fortement impacté en 2015 par la réorganisation du Pôle Technologie Développement International et a généré une baisse du nombre d'actions par rapport aux années précédentes. De plus, la période de recueil des besoins de formation s'étant étalée de janvier à mars avec la tenue d'arbitrages en avril, les formations sont intervenues d'avril à décembre. À partir de 2016, le plan de formation sera glissant d'avril à mars de l'année suivante.

Périmètre Groupe

552 - Information qualitative sur les conditions de santé et de sécurité au travail

La Santé et Sécurité au Travail (SST) est un vecteur de la démarche Qualité de Vie au Travail dans le groupe FDJ. En 2014, FDJ a fait certifier son Système de Management de la Santé et Sécurité au Travail (SMSST) sur la base du référentiel international OHSAS 18001. Cette année, en plus d'avoir maintenu la certification du SMSST FDJ, suite à l'audit de suivi, le Département Immobilier et Environnement de Travail a été certifié sur le référentiel Qualité ISO 9001 version 2015 afin de structurer encore plus ces activités et d'apporter une base solide au SMSST Groupe.

Cette année, parmi les actions menées, tous les établissements du groupe FDJ ont été équipés d'un défibrillateur, que ce soit dans les agences FDP ou encore en Polynésie.

Il n'y a pas eu d'accord avec les organisations ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail signé en 2015. Toutefois, l'accord intergénérationnel sur l'emploi du 12 juin 2015 contient des informations liées à la mise en œuvre de la procédure pénibilité pour les collaborateurs de 50 ans et plus.

Périmètre Groupe

561 - Information qualitative sur le dialogue social mené au cours de l'exercice  
562 - Information qualitative sur le bilan des accords collectifs

Au total, 6 accords ont été signés en 2015 avec notamment un nouvel accord portant sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) signé le 6 novembre 2015 et un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes pour 2016-2017-2018 signé le 10 décembre 2015. Une charte de mobilité Groupe a été mise en place suite à un dialogue avec certaines filiales du Groupe (FDP, LotSys, l'Échappée, La Française d'Images, La Française de Motivation).

- Les indicateurs verts sont des indicateurs de performance
- Les indicateurs roses sont des indicateurs réglementaires
- Les triangles bleus ▲ précisent que les indicateurs ont été vérifiés par un tiers externe

## Périmètre Groupe

## 563 - Information qualitative sur la répartition des salariés par âge

FDJ, employeur responsable, s'engage à maintenir l'emploi des seniors, et compte près de 43 % de collaborateurs de plus de 45 ans. FDJ veille aussi à favoriser l'emploi des plus jeunes en ayant le recours à l'alternance et aux stages. FDJ a recruté 28 stagiaires en 2015.

## Pyramide des âges :

	60 ans et +	de 55 ans à 59 ans	de 50 ans à 54 ans	de 45 ans à 49 ans	de 40 ans à 44 ans	de 35 ans à 39 ans	de 30 ans à 34 ans	de 25 ans à 29 ans	de 20 ans à 24 ans	de 15 ans à 19 ans	Total
FDJ	41	155	147	172	183	192	171	108	27	0	<b>1 196</b>
GROUPE	57	210	226	288	299	284	230	143	45	0	<b>1 782</b>

## Répartition des salariés par zone géographique :

FRANCE MÉTROPOLITAINE	1 747
DOM-TOM	35
<b>TOTAL</b>	<b>1 782</b>

## Répartition des salariés par sexe :

HOMMES	1 009
FEMMES	773
<b>TOTAL</b>	<b>1 782</b>

## Périmètre FDJ

## 564 - Information qualitative sur les politiques mises en œuvre en matière de formation

Pour accompagner la transformation numérique de FDJ, l'offre de formations a évolué. Elle propose des nouvelles modalités d'apprentissage pour développer les compétences des collaborateurs telles que des ateliers de reverse mentoring interne (transfert de connaissances entre collaborateurs), e-learning, visio-formation. Par ailleurs, un projet de COOC (Corporate Open Online Course) sur le thème de la RSE est en cours de développement. Un nouveau module de formation « Oser au féminin » visant à promouvoir l'égalité femmes-hommes et à développer la place des femmes dans la gouvernance a été testé en 2015 et devrait être déployé en 2016.

#### 4.4.2. Tables de correspondance avec le décret d’application de l’article 225 de la loi Grenelle II et le référentiel GRI G4

Pour approfondir sa démarche RSE, et dans une logique d’évolution permanente, FDJ propose, au-delà d’être conforme à l’article 225 du Grenelle II, de se rapprocher le plus possible des lignes directrices du référentiel international GRI G4. C’est pourquoi une table de correspondance du rapport FDJ avec les standards GRI G4 est présentée. Ces informations permettent d’apporter encore plus de transparence aux parties prenantes de FDJ.

Thématique Grenelle II	Intitulé Grenelle II	FDJ
<b>VOLET SOCIAL</b>		
<b>Emploi</b>	L’effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	Reporting RSE : <b>501</b> : Nombre de collaborateurs en CDI au 31/12 de l’exercice <b>502</b> : Nombre de collaborateurs payés en CDD et CDI au 31/12 de l’exercice <b>512</b> : Part des femmes parmi les collaborateurs en CDD et CDI au 31/12 de l’exercice <b>514</b> : Part de femmes parmi les cadres en CDD et CDI au 31/12 de l’exercice <b>563</b> : Information qualitative sur la répartition des salariés par âge
	Les embauches et les licenciements	Reporting RSE : <b>523</b> : Nombre de recrutements en CDI, hors mobilités intra-Groupe et intra-FDJ <b>524</b> : Nombre de sorties (hors fin de contrat) au cours de l’exercice
	Les rémunérations et leurs évolutions	Reporting RSE : <b>531</b> : Salaire de base mensuel équivalent temps plein moyen des collaborateurs en CDI et CDD au 31/12 de l’exercice (première ligne du bulletin de salaire) <b>532</b> : Information qualitative sur la politique salariale annuelle
<b>Organisation du travail</b>	L’organisation du temps de travail	Reporting RSE : <b>505</b> : Nombre de collaborateurs en CDI à temps partiel au 31/12 de l’exercice
	L’absentéisme*	Non publié
<b>Relations sociales</b>	L’organisation du dialogue social, notamment les procédures d’information et de consultation du personnel et de négociation avec lui	Reporting RSE : <b>561</b> : Information qualitative sur le dialogue social mené au cours de l’exercice
	Le bilan des accords collectifs	Reporting RSE : <b>562</b> : Information qualitative sur le bilan des accords collectifs
<b>Santé et sécurité</b>	Les conditions de santé et de sécurité au travail	Reporting RSE : <b>552</b> : Information qualitative sur les conditions de santé et de sécurité au travail
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Reporting RSE : <b>552</b> : Information qualitative sur les conditions de santé et de sécurité au travail
	Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles*	Étant donné la nature de l’activité de FDJ, les maladies professionnelles et les accidents du travail sont rares.
<b>Formation</b>	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	Reporting RSE : <b>541</b> : Part de la masse salariale dédiée à la formation <b>564</b> : Information qualitative sur les politiques mises en œuvre en matière de formation
	Le nombre total d’heures de formation	Reporting RSE : <b>542</b> : Nombre total d’heures de formation

\*Informations demandées uniquement aux sociétés présentes sur un marché réglementé.

Thématique Grenelle II	Intitulé Grenelle II	FDJ
Égalité de traitement	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Reporting RSE : <b>512</b> : Part des femmes parmi les collaborateurs en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice <b>514</b> : Part de femmes parmi les cadres en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice <b>515</b> : Information qualitative sur l'effet des mesures d'égalité lors de la politique salariale
	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Reporting RSE : <b>516</b> : Information qualitative sur la politique de lutte contre les discriminations <b>518</b> : Taux d'emploi global de collaborateurs handicapés (dont % direct et % indirect)
	La politique de lutte contre les discriminations	Reporting RSE : <b>516</b> : Information qualitative sur la politique de lutte contre les discriminations
Promotion et respect des stipulations des conventions de l'OIT relatives :	- au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective*	FDJ respecte la législation en vigueur qui garantit le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective
	- à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession*	Reporting RSE : <b>516</b> : Information qualitative sur la politique de lutte contre les discriminations
	- à l'élimination du travail forcé ou obligatoire*	FDJ respecte la législation en vigueur qui garantit l'élimination du travail forcé ou obligatoire et l'abolition effective du travail des enfants
	- à l'abolition effective du travail des enfants*	
<b>VOLET ENVIRONNEMENTAL</b>		
Politique générale en matière environnementale	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Reporting RSE : <b>401</b> : Information qualitative sur l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement
	Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Reporting RSE : <b>011</b> : Nombre de collaborateurs en CDI et CDD formés au développement durable au cours de l'exercice <b>452</b> : Information qualitative sur les actions de formation et d'information des collaborateurs en matière de protection de l'environnement
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Reporting RSE : <b>402</b> : Information qualitative sur les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions et dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours*	Non déterminant au regard de l'activité FDJ (secteur tertiaire)
Pollution et gestion des déchets	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Reporting RSE : <b>415</b> : Information qualitative sur l'évolution des résultats des Bilans Carbone™ de FDJ <b>453</b> : Information qualitative sur les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement
	Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Reporting RSE : <b>424</b> : Information qualitative sur les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets
	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Reporting RSE : <b>454</b> : Information qualitative sur la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

\*Informations demandées uniquement aux sociétés présentes sur un marché réglementé.

Thématique Grenelle II	Intitulé Grenelle II	FDJ
<b>Utilisation durable des ressources</b>	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	Reporting RSE : <b>416</b> : Consommation d'eau au cours de l'exercice
	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Reporting RSE : <b>423</b> : Masse de déchets recyclée en tonnes <b>456</b> : Information qualitative sur la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation
	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	Reporting RSE : <b>411</b> : Consommation de fioul au cours de l'exercice <b>412</b> : Consommation de gaz au cours de l'exercice <b>413</b> : Consommation d'électricité au cours de l'exercice <b>414</b> : Émissions de CO <sub>2</sub> engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice (en kg éq. CO <sub>2</sub> )
	L'utilisation des sols*	L'activité de FDJ n'occasionne pas d'impact significatif sur l'utilisation des sols
<b>Changement climatique</b>	Les rejets de gaz à effet de serre	Reporting RSE : <b>414</b> : Émissions de CO <sub>2</sub> engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice (en kg éq. CO <sub>2</sub> ) <b>415</b> : Information qualitative sur l'évolution des résultats des Bilans Carbone™ FDJ
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique*	Reporting RSE : <b>414</b> : Émissions de CO <sub>2</sub> engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice (en kg éq. CO <sub>2</sub> ) <b>415</b> : Information qualitative sur l'évolution des résultats des Bilans Carbone™ FDJ
<b>Protection de la biodiversité</b>	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Reporting RSE : <b>455</b> : Information qualitative sur les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité
<b>VOLET SOCIÉTAL</b>		
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité :</b>	- en matière d'emploi et de développement régional	Reporting RSE : <b>322</b> : Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité en matière d'emploi et de développement régional
	- sur les populations riveraines ou locales	Reporting RSE : <b>323</b> : Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité sur les populations riveraines et locales
<b>Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par les activités de la société</b>	Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	Reporting RSE : <b>004</b> : Information qualitative sur les conditions de dialogue avec les parties prenantes
	Les actions de partenariat ou de mécénat	Reporting RSE : <b>102</b> : Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable de FDJ au cours de l'exercice <b>319</b> : Budget « sport de haut niveau » de la Fondation <b>324</b> : Information qualitative sur les actions de partenariat ou de mécénat
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>	La prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux	Reporting RSE : <b>216</b> : Information qualitative sur la prise en compte des enjeux RSE dans la politique d'achats
	L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale*	Reporting RSE : <b>211</b> : Pourcentage de dossiers de consultation intégrant des critères sociaux et/ou environnementaux <b>214</b> : Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passées dans des usines situées dans des pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social <b>216</b> : Information qualitative sur la prise en compte des enjeux RSE dans la politique d'achats

\*Informations demandées uniquement aux sociétés présentes sur un marché réglementé.

Thématique Grenelle II	Intitulé Grenelle II	FDJ
Loyauté des pratiques	Les actions engagées pour prévenir la corruption*	Reporting RSE : <b>003</b> : Certification WLA SCS (Security Control Standard) / ISO 27001 <b>103</b> : Information qualitative sur les actions de prévention de la corruption et du blanchiment <b>113</b> : Part des détaillants uniques inspectés sur les procédures sécurité au cours de l'exercice
	Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs*	Reporting RSE : <b>101</b> : Certification aux standards de Jeu Responsable <b>113</b> : Part des détaillants uniques inspectés sur les procédures sécurité au cours de l'exercice <b>114</b> : Pourcentage des détaillants inspectés au cours de l'exercice chez lesquels les brochures « Quel joueur êtes-vous ? » sont disponibles et bien visibles <b>131</b> : Nombre de visiteurs uniques mensuels de l'onglet Jeu Responsable du site Internet fdj.fr <b>133</b> : Nombre de participations des grands gagnants aux services proposés par FDJ dans le cadre du programme d'accompagnement <b>134</b> : Taux de satisfaction des grands gagnants ayant participé aux services proposés par FDJ dans le cadre du programme d'accompagnement <b>135</b> : Pourcentage d'inscrits Playscan identifiés au risque vert parmi les joueurs FDJ ayant effectué des prises de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr <b>136</b> : Pourcentage d'inscrits Playscan identifiés au risque orange parmi les joueurs FDJ ayant effectué des prises de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr <b>137</b> : Pourcentage d'inscrits Playscan identifiés au risque rouge parmi les joueurs FDJ ayant effectué des prises de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr <b>204</b> : Taux d'information sur les risques de dépendance au jeu
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	Les autres actions engagées en faveur des droits de l'homme*	FDJ respecte la législation en vigueur

\* Informations demandées uniquement aux sociétés présentes sur un marché réglementé.

Numéro GRI G4	Intitulé	FDJ
<b>ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX</b>		
G4-1	Déclaration du décideur	Introduction du rapport de gestion : le mot de la Présidente
G4-2	Description des impacts, risques et opportunités clés	Introduction du rapport de gestion : le mot de la Présidente
G4-3	Nom de l'organisation	4 <sup>e</sup> de couverture du rapport de gestion
G4-4	Principaux produits et/ou services et marques correspondantes	Rapport de gestion : partie « Une activité récréative grand public : Jeux de tirage, jeux de grattage et paris sportifs »
G4-5	Lieu et siège de l'organisation	4 <sup>e</sup> de couverture du rapport de gestion
G4-6	Implantation de l'organisation à l'étranger	Rapport de gestion : partie « Analyse financière et gestion des risques financiers : Activités par filiale et participation »
G4-7	Mode de propriété et forme juridique	FDJ est une société anonyme d'économie mixte de droit français
G4-8	Marchés desservis	Rapport de gestion : partie « Activité du Groupe : Moderniser et compléter le réseau de distribution »
G4-9	Taille de l'organisation	Reporting RSE : <b>501</b> : Nombre de collaborateurs en CDI au 31/12 de l'exercice <b>502</b> : Nombre de collaborateurs payés en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice Rapport de gestion : partie « Analyse financière et gestion des risques financiers : Résultat des 5 derniers exercices et Activités par filiales et participations »
G4-10	Effectif de l'organisation	Reporting RSE : <b>501</b> : Nombre de collaborateurs en CDI au 31/12 de l'exercice <b>512</b> : Part des femmes parmi les collaborateurs en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice <b>514</b> : Part de femmes parmi les cadres en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice <b>563</b> : Information qualitative sur la répartition des salariés par âge
G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	Non renseigné
G4-12	Description de la chaîne d'approvisionnement	Reporting RSE : <b>211</b> : Pourcentage de dossiers de consultation intégrant des critères sociaux et/ou environnementaux <b>214</b> : Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passées dans des usines situées dans des pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social <b>216</b> : Information qualitative sur la prise en compte des enjeux RSE dans la politique d'achats
G4-13	Changements substantiels de taille, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting	Comptes consolidés
G4-14	Principe de précaution	Bilan RSE : partie « Enjeu Jeu responsable et serein » Reporting RSE : <b>214</b> : Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passées dans des usines situées dans des pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social

Numéro GRI G4	Intitulé	FDJ
G4-15	Chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe, auxquels l'organisation a souscrit	Bilan RSE : partie « Enjeu Diversité et performance : La diversité des âges (label Diversité) et Du bien-être au travail au mieux vivre ensemble (certification OHSAS 18001) » Partie « Enjeu Empreinte environnementale positive » Partie « Chantier transverse : Système de Management Intégré (ISO 9001) » Reporting RSE : <b>003</b> : Certification WLA Security Control Standard <b>101</b> : Certification aux standards de Jeu Responsable
G4-16	Affiliations à des associations ou organisations nationales ou internationales	Non renseigné
G4-17	Structure opérationnelle de l'organisation, description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et co-entreprises	Rapport de gestion : partie « Analyse financière et gestion des risques financiers : Activités par filiale et participation » Bilan RSE : partie « Revue des indicateurs 2015 »
G4-18	Processus du contenu et périmètres des aspects matériels	Bilan RSE : partie « Politique générale : Étude de matérialité »
G4-19	Aspects pertinents dans le processus de reporting du contenu	Bilan RSE : partie « Revue des indicateurs 2015 »
G4-20	Pertinence de l'aspect au sein de l'organisation	Bilan RSE : partie « Politique générale »
G4-21	Périmètre de l'aspect en dehors de l'organisation	Bilan RSE : partie « Politique générale : Prise en compte des parties prenantes (étude de matérialité) »
G4-22	Explication des conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs et des raisons de cette reformulation	Les indicateurs <b>412</b> (Consommation de gaz au cours de l'exercice) et <b>414</b> (Émissions de CO <sub>2</sub> engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice) ont été modifiés
G4-23	Changements significatifs, par rapport à la période couverte par les rapports antérieurs, du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport	Bilan RSE : partie « Revue des indicateurs » Note méthodologique du reporting ( <a href="http://www.groupefdj.com">www.groupefdj.com</a> )
G4-24 à 27	Dialogue avec les parties prenantes	Bilan RSE : partie « Politique générale RSE : Prise en compte des parties prenantes » Reporting RSE : <b>004</b> : Information qualitative sur les conditions de dialogue avec les parties prenantes
G4-28	Période de reporting	Reporting du 01/01/15 au 31/12/15
G4-29	Date du dernier rapport publié	Le rapport 2014 a été publié en juin 2015
G4-30	Cycle de reporting	Les rapports sont annuels
G4-31	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Christine Prouin : 01 41 10 35 00
G4-32	Option de « conformité » choisie par l'organisation	FDJ est alignée selon la norme ISO 26000
G4-33	Rapport d'assurance des Commissaires aux Comptes	Bilan RSE : partie « Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes »



Numéro GRI G4	Intitulé	FDJ
G4-34 à 49	Gouvernance d'entreprise	Rapport de gestion : partie « Gouvernement d'entreprise : Liste des fonctions et mandats sociaux des mandataires sociaux de FDJ » Bilan RSE : partie « Politique générale » Reporting RSE : <b>004</b> : Information qualitative sur les conditions de dialogue avec les parties prenantes Contrôle interne : partie « Gouvernement d'entreprise et fonctionnement du Conseil d'administration » Rapport d'activité : partie « Gouvernance » Rapport de gestion : partie « Gouvernement d'entreprise : Liste des fonctions et mandats sociaux des mandataires sociaux de FDJ »
G4-50 à 58	Principe de rémunération et d'éthique d'entreprise	Reporting RSE : <b>531</b> : Salaire de base mensuel équivalent temps plein moyen des collaborateurs en CDI et CDD au 31/12 de l'exercice (1 <sup>re</sup> ligne du bulletin de salaire) <b>532</b> : Information qualitative sur la politique salariale annuelle Contrôle interne : partie « Comité des Nominations et des Rémunérations »
<b>APPROCHE MANAGÉRIALE</b>		
G4-DMA	Les enjeux matériels de la politique RSE	Bilan RSE : partie « Faits marquants RSE en 2015 »
<b>ÉCONOMIE</b>		
G4-EC1	Valeur économique directe créée et distribuée	
G4-EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique	Bilan RSE : partie « Politique générale : Cartographie des parties prenantes et flux financiers (2015) » Reporting RSE : <b>102</b> : Sommes reversées dans le cadre des partenariats
G4-EC3	Étendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies	Jeu Responsable de FDJ au cours de l'exercice <b>312</b> : Pourcentage du résultat net FDJ alloué à la Fondation d'entreprise FDJ au cours de l'exercice N-1
G4-EC4	Aides publiques reçues	<b>319</b> : Budget « sport de haut niveau » de la Fondation d'entreprise FDJ <b>321</b> : Mise en équivalence des commissions versées aux détaillants en nombre d'emplois rémunérés au SMIC
G4-EC5	Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	<b>322</b> : Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité en matière d'emploi et de développement régional <b>323</b> : Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité sur les populations riveraines et locales
G4-EC6	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	<b>324</b> : Information qualitative sur les actions de partenariat ou de mécénat
G4-EC7	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services	<b>523</b> : Nombre de recrutements en CDI, hors mobilités intra-Groupes et intra-FDJ <b>524</b> : Nombre de sorties (hors fin de contrat) au cours de l'exercice
G4-EC8	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts	<b>531</b> : Salaire de base mensuel ETP moyen des collaborateurs en CDI et CDD au 31/12 de l'exercice (1 <sup>re</sup> ligne du bulletin de salaire) <b>532</b> : Information qualitative sur la politique salariale annuelle
G4-EC9	Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	

Numéro GRI G4	Intitulé	FDJ
<b>ENVIRONNEMENT</b>		
G4-EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	Reporting RSE : <b>423</b> : Masse de déchets recyclée
G4-EN2	Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées	<b>456</b> : Information qualitative sur la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Reporting RSE : <b>411</b> : Consommation de fioul au cours de l'exercice <b>412</b> : Consommation de gaz au cours de l'exercice
G4-EN4	Consommation énergétique en dehors de l'organisation	<b>413</b> : Consommation d'électricité au cours de l'exercice <b>414</b> : Émissions de CO <sub>2</sub> engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice
G4-EN5	Intensité énergétique	Le Groupe ne dispose pas de ce ratio
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique	Reporting RSE : <b>411</b> : Consommation de fioul au cours de l'exercice <b>412</b> : Consommation de gaz au cours de l'exercice
G4-EN7	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	<b>413</b> : Consommation d'électricité au cours de l'exercice <b>414</b> : Émissions de CO <sub>2</sub> engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice
G4-EN8	Volume total d'eau prélevé par source	Reporting RSE : <b>416</b> : Consommation d'eau au cours de l'exercice
G4-EN9	Sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements	L'activité de FDJ n'occasionne pas le recours à des sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements
G4-EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	Reporting RSE : <b>415</b> : Information qualitative sur l'évolution des résultats des Bilans Carbone™ FDJ <b>453</b> : Information qualitative sur les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement Le Groupe ne recycle pas son eau car celle-ci est traitée par des stations de traitement publiques. Par ailleurs, son impact n'est pas jugé significatif au regard des activités du Groupe
G4-EN11 à EN14	Impacts de l'activité sur la biodiversité	Reporting RSE : <b>455</b> : Information qualitative sur les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité L'activité de FDJ n'occasionne pas d'impact significatif sur les sols
G4-EN15 à EN21	Émissions de GES et émissions responsables de pollution atmosphérique	Reporting RSE : <b>414</b> : Émissions de CO <sub>2</sub> engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice <b>415</b> : Information qualitative sur l'évolution des résultats des Bilans Carbone™ FDJ
G4-EN22	Total des rejets d'eau, par type et par destination	Reporting RSE : <b>453</b> : Information qualitative sur les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement Le Groupe n'émet pas de gaz hautement polluants. Son activité n'impacte pas significativement l'eau ou ne rejette pas des eaux polluées
G4-EN23	Poids total des déchets, par type et par mode de traitement	Reporting RSE : <b>423</b> : Masse de déchets recyclée <b>424</b> : Information qualitative sur les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

Numéro GRI G4	Intitulé	FDJ
G4-EN24 à EN26	Déchets dangereux	L'activité de FDJ n'est pas concernée par ces indicateurs
G4-EN27	Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et services	Reporting RSE : <b>415</b> : Information qualitative sur l'évolution des résultats des Bilans Carbone™ FDJ
G4-EN28	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	Bilan RSE : partie « Enjeu Empreinte environnementale positive : Les actions de recyclage en points de vente »
G4-EN29	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations en matière d'environnement	FDJ n'a pas eu d'amendes ni de sanctions
G4-EN30	Impacts environnementaux substantiels du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité, et des déplacements des membres de son personnel	Bilan RSE : partie « Enjeu Empreinte environnementale positive : Bilan Carbone™ de FDJ » Reporting RSE : <b>402</b> : Information qualitative sur les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions et dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement <b>415</b> : Information qualitative sur l'évolution des résultats des Bilans Carbone™ FDJ
G4-EN31	Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type	Les activités de FDJ ne sont pas de nature à affecter gravement l'environnement.
G4-EN32	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	Bilan RSE : partie « Enjeu Pratiques commerciales et partenariales responsables : Renforcer la politique achats responsables » Reporting RSE :
G4-EN33	Impacts environnementaux des fournisseurs	<b>211</b> : Pourcentage de dossiers de consultation intégrant des critères sociaux et/ou environnementaux
G4-EN34	Nombre de griefs concernant les impacts environnementaux déposés, examinés, et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs	Le Groupe n'a pas eu de griefs concernant les impacts environnementaux
<b>SOCIAL</b>		
G4-LA1	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique	Reporting RSE : <b>523</b> : Nombre de recrutements en CDI, hors mobilités intra-Gruppe et intra-FDJ <b>524</b> : Nombre de sorties (hors fin de contrat) au cours de l'exercice
G4-LA2	Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels	Le modèle de santé publique français offre ces avantages sociaux
G4-LA3	Retour au travail et maintien en poste après le congé parental, par sexe	Non renseigné
G4-LA4	Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	Non renseigné
G4-LA5	Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis	Reporting RSE : <b>552</b> : Information qualitative sur les conditions de santé et de sécurité au travail
G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	Étant donné la nature de l'activité de FDJ, les maladies professionnelles et les accidents du travail sont rares

Numéro GRI G4	Intitulé	FDJ
G4-LA7	Salariés exposés directement et fréquemment à des maladies liées à leur activité	Étant donné la nature de l'activité de FDJ, les maladies professionnelles et les accidents du travail sont rares
G4-LA8	Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	Bilan RSE : partie « Chantier transverse RSE : Système de Management Intégré » Reporting RSE : <b>552</b> : Information qualitative sur les conditions de santé et de sécurité au travail
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	Reporting RSE : <b>542</b> : Nombre total d'heures de formation
G4-LA10	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière	Bilan RSE : partie « Enjeu Diversité et performance : La diversité des âges » Reporting RSE : <b>541</b> : Part de la masse salariale dédiée à la formation <b>564</b> : Information qualitative sur les politiques mises en œuvre en matière de formation
G4-LA11	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	Non renseigné
G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	Reporting RSE : <b>501</b> : Nombre de collaborateurs en CDI au 31/12 de l'exercice <b>512</b> : Part des femmes parmi les collaborateurs en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice <b>514</b> : Part de femmes parmi les cadres en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice <b>515</b> : Information qualitative sur l'effet des mesures d'égalité lors de la politique salariale <b>516</b> : Information qualitative sur la politique de lutte contre les discriminations <b>518</b> : Taux d'emploi global de collaborateurs handicapés (dont % direct et % indirect) <b>563</b> : Information qualitative sur la répartition des salariés par âge
G4-LA13	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels	Reporting RSE : <b>512</b> : Part des femmes parmi les collaborateurs en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice <b>514</b> : Part de femmes parmi les cadres en CDD et CDI au 31/12 de l'exercice <b>515</b> : Information qualitative sur l'effet des mesures d'égalité lors de la politique salariale
G4-LA14	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi	Reporting RSE : <b>211</b> : Pourcentage de dossiers de consultation intégrant des critères sociaux et/ou environnementaux <b>214</b> : Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passées dans des usines situées dans des pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social
G4-LA15	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels sur les pratiques en matière d'emploi dans la chaîne d'approvisionnement, et mesures prises	<b>216</b> : Information qualitative sur la prise en compte des enjeux RSE dans la politique d'achats
G4-LA16	Nombre de griefs concernant les pratiques en matière d'emploi déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement de griefs	Non renseigné

Numéro GRI G4	Intitulé	FDJ
<b>DROITS DE L'HOMME</b>		
G4-HR1	Pourcentage et nombre total d'accords et de contrats d'investissement substantiels incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle sur ce point	Reporting RSE : <b>211</b> : Pourcentage de dossiers de consultation intégrant des critères sociaux et/ou environnementaux <b>214</b> : Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passées dans des usines situées dans des pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social
G4-HR2	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité, y compris le pourcentage de salariés formés	Non renseigné
G4-HR3	Nombre total d'incidents de discrimination et actions correctives mises en place	Reporting RSE : <b>516</b> : Information qualitative sur la politique de lutte contre les discriminations
G4-HR4 à HR12	Prise en compte des principes des droits de l'Homme sur les sites et vis-à-vis des fournisseurs	Reporting RSE : <b>211</b> : Pourcentage de dossiers de consultation intégrant des critères sociaux et/ou environnementaux <b>214</b> : Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passées dans des usines situées dans des pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social
<b>SOCIÉTÉ</b>		
G4-SO1	Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement	Reporting RSE : <b>321</b> : Mise en équivalence des commissions versées aux détaillants en nombre d'emplois rémunérés au SMIC <b>322</b> : Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité en matière d'emploi et de développement régional <b>323</b> : Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité sur les populations riveraines et locales
G4-SO2	Activités avec d'importantes conséquences néfastes sur les communautés locales	
G4-SO3	Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés	Bilan RSE : partie « Enjeu Pratiques commerciales et partenariales responsables : Impliquer le réseau de distribution dans la démarche RSE Groupe - Politique de Jeu Responsable en point de vente » Reporting RSE :
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	<b>003</b> : Certification WLA Security Control Standard <b>103</b> : Information qualitative sur les actions de prévention de la corruption et du blanchiment <b>113</b> : Part des détaillants uniques inspectés sur les procédures sécurité au cours de l'exercice
G4-SO5	Cas avérés de corruption et mesures prises	
G4-SO6 à SO8	Pratiques anticoncurrentielles	Non renseigné
G4-SO9	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société	Reporting RSE : <b>211</b> : Pourcentage de dossiers de consultation intégrant des critères sociaux et/ou environnementaux <b>214</b> : Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passées dans des usines situées dans des pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social <b>216</b> : Information qualitative sur la prise en compte des enjeux RSE dans la politique d'achats
G4-SO10	Impacts négatifs substantiels, réels ou potentiels sur la société dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	

Numéro GRI G4	Intitulé	FDJ
G4-SO11	Nombre de griefs concernant les impacts sur la société déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs	Non renseigné
<b>RESPONSABILITÉ DES PRODUITS</b>		
G4-PR1 à PR9	Respect de la réglementation et des impacts sur la santé et la sécurité	<p>Bilan RSE : partie « Enjeu Jeu responsable et serein : Le travail sur l'offre et La prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs »</p> <p>Reporting RSE :</p> <p><b>101</b> : Certification aux standards de Jeu Responsable</p> <p><b>102</b> : Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable de FDJ au cours de l'exercice</p> <p><b>113</b> : Part des détaillants uniques inspectés sur les procédures sécurité au cours de l'exercice</p> <p><b>114</b> : Pourcentage des détaillants inspectés au cours de l'exercice chez lesquels les brochures « Quel joueur êtes-vous ? » sont disponibles et bien visibles</p> <p><b>131</b> : Nombre de visiteurs uniques mensuels de l'onglet Jeu Responsable du site Internet fdj.fr</p> <p><b>133</b> : Nombre de participations des grands gagnants aux services proposés par FDJ dans le cadre du programme d'accompagnement</p> <p><b>134</b> : Taux de satisfaction des grands gagnants ayant participé aux services proposés par FDJ dans le cadre du programme d'accompagnement</p> <p><b>135</b> : Pourcentage d'inscrits Playscan identifiés au risque vert parmi les joueurs FDJ ayant effectué des prises de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr</p> <p><b>136</b> : Pourcentage d'inscrits Playscan identifiés au risque orange parmi les joueurs FDJ ayant effectué des prises de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr</p> <p><b>137</b> : Pourcentage d'inscrits Playscan identifiés au risque rouge parmi les joueurs FDJ ayant effectué des prises de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr</p> <p><b>201</b> : Taux de satisfaction des clients Internet, utilisateurs du Service Clients</p> <p><b>204</b> : Taux d'information sur les risques de dépendance au jeu</p>

# RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DESIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

## Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société Française des Jeux désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015 (ci-après les « Informations RSE ») présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément au référentiel utilisé par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure au sein de la note méthodologique disponible sur le site internet [www.groupefdj.com](http://www.groupefdj.com) et disponible au siège de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du Commissaire aux Comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance modérée sur le fait que certaines informations sélectionnées par la société<sup>(2)</sup> et incluses dans la partie « Informations RSE » du rapport de gestion sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel (Attestation d'assurance modérée sur une sélection d'informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre les mois d'octobre 2015 et mars 2016 pour une durée d'environ trois semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant le rapport d'assurance modérée sur une sélection d'informations RSE, à la norme internationale ISAE 3000.

### 1. Attestation de présence des Informations RSE

#### *Nature et étendue des travaux*

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans les éléments méthodologiques présentés avec les Informations RSE au sein du rapport de gestion.

#### *Conclusion*

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Rapport d'assurance modérée sur une sélection d'informations RSE

*Nature et étendue des travaux*

À la demande de la société, nous avons mis en œuvre des travaux de vérification volontaire relatifs à certaines informations RSE<sup>(2)</sup> (« les Données ») sélectionnées par la société et incluses dans la partie « Informations RSE » du rapport de gestion.

Nous avons mené sur ces Données des diligences limitées visant à :

- apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération les bonnes pratiques en la matière ;
- vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Données et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à leur élaboration ;
- apprécier la correcte application du Référentiel, notamment en :
  - consultant les sources documentaires et menant des entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Données,

- mettant en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives,

- mettant en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, la consolidation des Données.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée sur les Données ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Par ailleurs, les conclusions formulées ci-après portent sur les seules Données et non sur l'ensemble des informations RSE présentées dans le Rapport RSE du rapport de gestion.

*Conclusion*

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que les Données sélectionnées par la société et incluses dans la partie « Informations RSE » du rapport de gestion sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) Indicateurs numérotés 004,101, 102,103, 4,121,123,133,135,136,137,136, 203, 204,211,214, 216, 322, 323, 324, 401, 424, 502, 512,514,515, 517,516,523,524, 531,541,542.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2016

L'un des Commissaires aux Comptes

**Deloitte & Associés**

Anne Philipona-Hintzy  
Associée

Julien Rivals  
Associé, Développement Durable



B

# COMPTES CONSOLIDÉS

<b>BILAN CONSOLIDÉ</b>	P. 80
<b>COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ</b>	P. 82
<b>RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ</b>	P. 83
<b>TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS</b>	P. 84
<b>TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS</b>	P. 85
<b>NOTES ANNEXES</b>	P. 86
<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	P. 116

## BILAN CONSOLIDÉ

En milliers d'euros ACTIF	Note	31.12.2015	31.12.2014
Écart d'acquisition	6.1	1 108	1 108
Immobilisations incorporelles	6.2	73 360	64 672
Immobilisations corporelles	6.3	146 747	128 865
Actifs financiers non courants	8.1	515 166	479 326
Autres actifs financiers non courants	8.1	18 371	15 348
Participations dans des coentreprises	9.1	13 024	12 303
<b>Actifs non courants</b>		<b>767 776</b>	<b>701 623</b>
Stocks	4.5	6 328	5 493
Créances courantes	4.6	410 389	355 156
Actif d'impôt exigible	10.1	7 036	63 531
Actifs financiers courants	8.1	303 062	260 660
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.2	562 446	685 889
<b>Actifs courants</b>		<b>1 289 261</b>	<b>1 370 729</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>2 057 037</b>	<b>2 072 352</b>

En milliers d'euros PASSIF	Note	31.12.2015	31.12.2014
Capital		76 400	76 400
Réserves		309 673	451 598
Capitaux propres recyclables		7 352	7 703
Écart de conversion		3 494	2 822
Résultat net part du Groupe		159 104	-7 749
<b>Capitaux propres part du Groupe</b>	<b>11</b>	<b>556 023</b>	<b>530 774</b>
Intérêts minoritaires		296	273
<b>Capitaux propres</b>		<b>556 319</b>	<b>531 047</b>
Provisions non courantes	7.1	81 066	169 281
Passifs d'impôts différés	10.2	23 983	21 725
Fonds joueurs non courants	4.5	188 545	181 587
Passifs financiers non courants	8.1	-	-
<b>Passifs non courants</b>		<b>293 594</b>	<b>372 592</b>
Provisions courantes	7.1	181 895	157 384
Dettes courantes	4.6	1 006 183	980 494
Passifs d'impôts exigibles	10.1	417	705
Autres passifs financiers	8.1	18 628	30 130
<b>Passifs courants</b>		<b>1 207 123</b>	<b>1 168 713</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>2 057 037</b>	<b>2 072 352</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En milliers d'euros	Note	31.12.2015	31.12.2014
Mises	4.1	13 704 503	12 998 758
Prélèvements publics	4.1	-3 037 546	-2 967 264
Part revenant aux gagnants	4.1	-9 048 951	-8 482 325
Dotations aux fonds de contrepartie	4.1	-72 831	-82 173
Produits divers	4.1	68 600	45 061
<b>Produit des activités de jeux</b>	<b>4.1</b>	<b>1 613 775</b>	<b>1 512 057</b>
Produit des autres activités	4.1	34 854	36 845
<b>Produit des activités ordinaires</b>	<b>4.1</b>	<b>1 648 629</b>	<b>1 548 902</b>
Achats et charges externes	4.2	1 132 330	1 085 331
Impôts et taxes		18 317	17 448
Charges de personnel	5.2	172 304	173 876
Dotations aux amortissements et provisions		53 867	54 830
Autres produits et charges d'exploitation	4.3	10 067	10 887
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>261 744</b>	<b>206 531</b>
Autres charges opérationnelles nettes	4.4	27 427	230 701
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>234 317</b>	<b>-24 170</b>
Produits financiers		18 592	22 295
Charges financières		1 126	436
<b>Résultat financier</b>	<b>8.3</b>	<b>17 466</b>	<b>21 859</b>
Quote-part dans le résultat des coentreprises	9.1	1 635	-4 595
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>253 418</b>	<b>-6 905</b>
Charge d'impôt sur le résultat	10.1	94 278	767
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>159 140</b>	<b>-7 672</b>
Attribuable aux			
- minoritaires		36	77
- actionnaires de la société mère		159 104	-7 749

## RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>159 140</b>	<b>-7 672</b>
Variation de valeur des actifs destinés à la vente	31	2 397
Impôts liés à la variation des actifs destinés à la vente	-382	-1 098
Variation de l'écart de conversion	673	1 202
<b>Éléments recyclables en résultat</b>	<b>322</b>	<b>2 501</b>
Écarts actuariels affectés en capitaux propres	-1 722	-7 408
Impôts liés aux écarts actuariels affectés en capitaux propres	545	2 478
Autres	-	-21
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>	<b>-1 177</b>	<b>-4 951</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>	<b>158 286</b>	<b>-10 122</b>
Attribuable aux		
- minoritaires	23	80
- actionnaires de la société mère	158 262	-10 202

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

En milliers d'euros	Note	31.12.2015	31.12.2014
<b>ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>			
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>159 140</b>	<b>- 7 672</b>
Variation des amortissements et dépréciations des immobilisations		46 881	42 090
Variation des provisions		-65 081	232 160
Plus ou moins-value de cession		909	1 282
Variation des impôts différés		2 375	294
Quote-part effet coentreprises		-518	5 762
<i>dont dividendes reçus des coentreprises</i>		<i>1 118</i>	<i>1 167</i>
<b>Éléments sans incidence sur la trésorerie</b>		<b>- 15 433</b>	<b>281 589</b>
Variation des clients et autres actifs courants		1 648	-96 563
Variation des stocks		-835	1 525
Variation des fournisseurs et autres passifs courants		22 614	97 536
<b>Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</b>		<b>23 427</b>	<b>2 499</b>
Variation des actifs financiers courants		-42 402	-110 666
Variation des actifs financiers non courants		-35 840	142 979
Profits et pertes de réévaluation à la juste valeur		266	2 440
<b>Variation des actifs financiers courants et non courants (y compris juste valeur)</b>		<b>- 77 976</b>	<b>34 753</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>		<b>89 159</b>	<b>311 169</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-77 046	-37 226
Acquisitions d'immobilisations financières		-3 407	-3 437
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		396	152
Cessions d'immobilisations financières		169	185
Variation des prêts et avances consentis		30	32
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>- 79 857</b>	<b>- 40 294</b>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT ET DE PLACEMENT</b>			
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère		-133 000	-137 000
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT ET DE PLACEMENT</b>		<b>- 133 000</b>	<b>- 137 000</b>
Incidence de la variation des taux de change		255	245
<b>AUGMENTATION / (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>- 123 443</b>	<b>134 119</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 <sup>er</sup> janvier		685 889	551 770
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	8.2	562 446	685 889

## TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En milliers d'euros	Capital	Réserves consolidées & Capitaux propres recyclables	Écart de conversion	Résultat net part du Groupe	Total capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2013 RETRAITÉ*</b>	<b>76 400</b>	<b>466 561</b>	<b>1 620</b>	<b>133 395</b>	<b>677 976</b>	<b>193</b>	<b>678 169</b>
Produits et charges reconnus directement en capitaux propres	-	-3 655	-	-	-3 655	3	-3 652
Résultat net 2014	-	-	-	-7 749	-7 749	77	-7 672
Variation des écarts de conversion	-	-	1 202	-	1 202	-	1 202
<b>Résultat global de la période</b>	<b>-</b>	<b>-3 655</b>	<b>1 202</b>	<b>-7 749</b>	<b>-10 202</b>	<b>80</b>	<b>-10 122</b>
Affectation du résultat 2013	-	133 395	-	-133 395	-	-	-
Dividendes 2013 distribués	-	-137 000	-	-	-137 000	-	-137 000
Variation des écarts de conversion	-	-	-	-	-	-	-
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2014</b>	<b>76 400</b>	<b>459 301</b>	<b>2 822</b>	<b>-7 749</b>	<b>530 774</b>	<b>273</b>	<b>531 047</b>
Produits et charges reconnus directement en capitaux propres	-	-1 527	-	-	-1 527	-13	-1 540
Résultat net 2015	-	-	-	159 104	159 104	36	159 140
Variation des écarts de conversion	-	-	672	-	672	-	672
<b>Résultat global de la période</b>	<b>-</b>	<b>-1 527</b>	<b>672</b>	<b>159 104</b>	<b>158 249</b>	<b>23</b>	<b>158 272</b>
Affectation du résultat 2014	-	-7 749	-	7 749	-	-	-
Dividendes 2014 distribués	-	-133 000	-	-	-133 000	-	-133 000
Variation des écarts de conversion	-	-	-	-	-	-	-
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2015</b>	<b>76 400</b>	<b>317 025</b>	<b>3 494</b>	<b>159 104</b>	<b>556 023</b>	<b>296</b>	<b>556 319</b>

\* Comptes 2013 retraités après application des normes IFRS 10 et 11

Note : les produits et charges reconnus directement en capitaux propres sont constitués de la variation de la juste valeur des actifs, des écarts actuariels des engagements en matière d'indemnités de fin de carrière et de frais de santé et de l'impôt attenant.

# NOTES ANNEXES

## 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE

### 1.1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

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

Le Groupe, qui comprend 14 entités, exerce son activité d'opérateur de jeux en France métropolitaine et dans les départements et communautés d'outre-mer. Il est présent à l'international à travers ses participations dans les sociétés :

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

Après avis du Comité d'audit du 15 mars 2016, le Conseil d'administration du 22 mars 2016 a arrêté les comptes consolidés, qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 mai 2016.

### 1.2. CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE DU GROUPE LA FRANÇAISE DES JEUX (LE GROUPE)

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

Au titre de ses activités sous droits exclusifs, à savoir les paris sportifs qu'elle commercialise en points de vente et les jeux de loterie proposés en ligne et en points de vente, La Française des Jeux est chargée, par les textes qui lui sont applicables, de veiller à la satisfaction d'objectifs impérieux d'intérêt général consistant à « assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeu et veiller à la transparence de leur exploitation ; canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, afin de prévenir les risques d'une exploitation des jeux d'argent à des fins frauduleuses ou criminelles et de lutter contre le blanchiment d'argent et encadrer la consommation des jeux afin de prévenir le développement des phénomènes de dépendance ».

Le ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de l'ensemble des activités de La Française des Jeux maintenues sous monopole, et bénéficie pour ce faire de l'avis du Comité Consultatif des Jeux (CCJ), instance réunissant parlementaires, magistrats et experts en addiction et en régulation des jeux. Sont ainsi soumis à l'approbation du ministre, après avis de la commission du CCJ chargée des jeux sous droits exclusifs, le programme des jeux annuel de La Française des Jeux, ainsi que le plan d'actions de l'entreprise en matière de Jeu Responsable et le rapport sur les moyens qu'elle met en œuvre pour lutter contre le blanchiment d'argent.

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

Par ailleurs, des dispositions réglementaires, entrées en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016, modernisent sensiblement l'encadrement et les conditions d'exploitation commerciale et financière des paris sportifs en points de vente et des jeux de loterie. Tout en confortant le contrôle effectif de ces jeux et paris par l'État, cette réforme accompagne l'évolution de l'activité de l'entreprise.

Parmi les mesures prises, les lots non réclamés et écarts de contrepartie constatés pour les jeux de grattage commercialisés en réseau physique de distribution ne seront plus enregistrés en fin d'année dans les produits d'exploitation de l'entreprise. Ils abonderont le fonds permanent destiné à couvrir notamment les risques liés à l'exploitation des jeux, fonds dont l'excédent est reversé en fin d'exercice à l'État. La perte de produits d'exploitation résultant de cette évolution réglementaire sera en partie compensée par un relèvement global de la commission perçue par l'entreprise. Par ailleurs, le plafonnement du fonds permanent sera ramené au 31 décembre 2016 de 1 % à 0,5 % des mises.



## 2. RÉFÉRENTIEL ET PRINCIPES COMPTABLES

### 2.1. RÉFÉRENTIEL APPLIQUÉ

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

#### 2.1.1. Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2015

Les amendements et interprétations suivants, approuvés par l'Union européenne et applicables pour la première fois aux exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015, n'ont pas eu d'effet significatif sur les états financiers du Groupe ou ne peuvent lui être appliqués :

- Interprétation IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique
- « Améliorations annuelles » (cycle 2011-2013) :
  - IAS 40 – Immeubles de placement
  - IFRS 3 – Regroupement d'entreprises
  - IFRS 13 – Juste valeur

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

- « Améliorations annuelles » (cycles 2010-2012) - Processus annuel d'amélioration des normes, applicable aux exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> février 2015 :
  - IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions
  - IFRS 3 – Regroupement d'entreprises – Paiements conditionnels
  - IAS 24 – Parties liées – Principaux dirigeants
  - IFRS 8 – Secteurs opérationnels
  - IAS 16 et IAS 38 – Réévaluation
  - IFRS 13 – Juste valeur – Bases de conclusions
- Amendements :
  - IAS 19 – Contributions des salariés, applicable aux exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> février 2015
  - IFRS 11 – Acquisition d'intérêts dans une entreprise commune, applicable de façon prospective au 1<sup>er</sup> janvier 2016
- Nouvelles normes :
  - IFRS 14 – Activités régulées, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, sous réserve d'une adoption par l'Union européenne
  - IFRS 9 – Instruments financiers, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, sous réserve d'une adoption par l'Union européenne

- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, sous réserve d'une adoption par l'Union européenne
- IFRS 16 – Contrats de location, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, sous réserve d'une adoption par l'Union européenne

L'impact de l'application de ces nouvelles normes est en cours d'analyse.

#### 2.1.3. Estimations et jugements

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

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

- perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles (note 2.2.6.) ;
- actifs financiers (note 2.2.7.) ;
- avantages du personnel (note 2.2.11.) ;
- autres provisions (note 2.2.12.) ;
- impôt (note 2.2.14.).

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

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

## 2.2. PRINCIPES COMPTABLES

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de manière permanente à toutes les périodes présentées.

Les états financiers consolidés ont été élaborés en respectant les principes de continuité d'exploitation et d'indépendance des exercices. Ils ont été établis selon le principe du coût historique, à l'exception des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur.

### 2.2.1. Consolidation

Les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2015 regroupent les états financiers de la société mère La Française des Jeux et des filiales et participations dont elle a le contrôle ou au sein desquelles elle exerce un contrôle conjoint. Toutes ces sociétés clôturent leurs comptes au 31 décembre ou ont procédé à un arrêté à cette date :

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

Les transactions entre les sociétés intégrées, ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé, sont éliminés.

### 2.2.2. Conversion

Les états financiers consolidés sont présentés en euros.

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction. Les créances et dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion sont inscrits en résultat.

Les états financiers des entités étrangères, dont la monnaie fonctionnelle est différente de celle de La Française des Jeux, sont convertis en euros sur la base des cours de change constatés, à la date de clôture pour les comptes de bilan, et sur la base du taux moyen de la période pour les comptes de produits et de charges.

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

### 2.2.3. Écarts d'acquisition

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Le prix d'acquisition est alloué aux actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise sur la base de la juste valeur estimée à la date d'acquisition. Les ajustements de prix d'achat dépendant d'événements futurs sont inclus dans l'évaluation du coût d'acquisition de la société cible à la date de prise de contrôle. Si les événements futurs ne se réalisent pas ou si l'estimation doit être révisée après la date d'acquisition, tout changement est comptabilisé au compte de résultat.

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

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

### 2.2.4. Immobilisations incorporelles

#### 2.2.4.1. Frais de recherche et développement

Les dépenses de recherche engagées par le Groupe pour son propre compte sont comptabilisées en charges au rythme où elles sont encourues.

Les coûts de développement sont inscrits à l'actif dès qu'ils se rapportent à des projets ayant de sérieuses chances de réussite technique et de viabilité économique. Ils comprennent la valorisation des jours-hommes internes et de la sous-traitance.

#### 2.2.4.2. Autres immobilisations incorporelles

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

#### 2.2.4.3. Amortissements

Les biens sont amortis selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel, sauf si cette durée est indéfinie. Les coûts de développement sont amortis linéairement sur la durée d'utilisation probable de l'immobilisation incorporelle à partir de sa mise en service. Les programmes informatiques sont amortis linéairement sur une période comprise entre 1 et 15 ans. La durée d'amortissement des marques acquises est de 10 ans.

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

## 2.2.5. Immobilisations corporelles

### 2.2.5.1. Valeur d'entrée

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires). Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

### 2.2.5.2. Amortissements

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées suivantes :

- Constructions entre 20 et 25 ans
- Agencements et aménagements des constructions 10 ans
- Terminaux de prise de jeux entre 5 et 8 ans
- Matériels et mobiliers entre 5 et 10 ans

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

## 2.2.6. Perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles

Conformément à la norme IAS 36, lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles ou corporelles, celles-ci font l'objet d'un test de perte de valeur. Dans le cas des immobilisations incorporelles non encore mises en service, les tests de perte de valeur sont réalisés annuellement.

Les principaux indices de perte de valeur retenus par le Groupe sont l'évolution de la réglementation, l'évolution du marché et les performances des jeux et équipements, l'évolution de l'environnement technologique qui peut rendre prématurément obsolètes certains équipements et l'évolution de l'offre.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont enregistrées au compte de résultat.

Les pertes de valeur relatives aux écarts d'acquisition sont comptabilisées en résultat opérationnel et sont irréversibles.

## 2.2.7. Actifs financiers

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

Les titres dont l'échéance de détention, à la clôture de l'exercice, est supérieure à douze mois, sont classés en actifs financiers non courants. Ceux dont l'échéance de détention, à la clôture de l'exercice, est inférieure à douze mois sont classés en actifs financiers courants. Ceux dont l'échéance à l'acquisition est inférieure à trois mois sont classés en trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les titres détenus en portefeuille, classés en actifs disponibles à la vente et en actifs à la juste valeur par résultat, sont évalués par référence aux cours des marchés organisés à la date de clôture. S'agissant d'actifs financiers pour lesquels il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation (utilisation de transactions récentes dans des conditions de concurrence normale, référence à la valeur de marché actuelle d'un instrument équivalent, analyse des flux de trésorerie actualisés ou autres modèles de valorisation).

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

## 2.2.8. Stocks

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

## 2.2.9. Créances clients

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation lorsque la situation du débiteur laisse présager un risque d'irrecouvrabilité.

## 2.2.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les dépôts à vue et les placements monétaires à court terme, parfaitement liquides, d'une maturité inférieure ou égale à trois mois à la date d'acquisition et présentant un risque négligeable de changement de valeur au regard des critères prévus par IAS 7.

Les découverts sont comptabilisés en tant que passifs financiers courants.

## 2.2.11. Avantages au personnel

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

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements est effectuée chaque année et tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie, des droits définis dans les conventions collectives, ainsi que des hypothèses économiques telles que le taux d'inflation et le taux d'actualisation.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- les droits supplémentaires acquis par les salariés ;
- la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- l'incidence des éventuelles modifications de régimes sur l'année ou de nouveaux régimes.

En application de l'amendement à IAS 19, les écarts actuariels sont constatés directement en capitaux propres et l'incidence des éventuelles modifications de régimes ou des nouveaux régimes est incluse dans la charge comptabilisée en résultat.

Les autres avantages à long terme, qui concernent uniquement La Française des Jeux, sont :

- les médailles du travail. Elles sont constituées de jours de congés et donc soumises à charges sociales. La charge annuelle correspond à la variation nette de l'engagement ;
- la couverture des frais de santé. Les salariés de La Française des Jeux bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Évin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif.

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

### 2.2.12. Autres provisions

Une provision est comptabilisée lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources que le Groupe estime probable. À l'exception des provisions pour avantages au personnel, les provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

Les provisions pour risques ou litiges que FDJ estime devoir être réglées dans les douze mois suivant la clôture ou celles liées au cycle normal d'exploitation sont présentées dans les passifs courants. Les autres provisions sont présentées dans les passifs non courants.

### 2.2.13. Instruments financiers dérivés

La politique du Groupe est de n'opérer sur les marchés financiers qu'à des fins de couverture d'engagements liés à son activité et non à des fins spéculatives. Le Groupe utilise donc des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt. Il ne les qualifie cependant pas d'instruments de couverture au sens de la norme IAS 39. Ces instruments dérivés sont mesurés à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale et réévalués à chaque clôture comptable jusqu'à leur dénouement. Les variations de juste valeur sont enregistrées en résultat.

La juste valeur est déterminée à partir de techniques de valorisation faisant appel à des méthodes de calcul mathématique fondées sur des théories financières reconnues et des paramètres dont la valeur est déterminée à partir des prix d'instruments traités sur des marchés d'actifs.

### 2.2.14. Impôt

L'impôt sur le résultat comprend la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé. Il est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres, auquel cas il est comptabilisé directement en capitaux propres.

L'impôt exigible est le montant de l'impôt dû au titre de la période. L'impôt différé résulte des différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales. Il est déterminé selon la méthode du report variable. Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels cet actif pourra être imputé dans un horizon prévisible ou, au-delà, d'impôts différés passifs de même maturité. Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés au bilan.

## 3. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le Groupe consolide 14 sociétés au 31 décembre 2015, dont la liste figure en note 15.

### 3.1. ÉVOLUTION AU COURS DE L'ANNÉE 2015

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

### 3.2. ÉVOLUTION AU COURS DE L'ANNÉE 2014

#### 3.2.1. Modification de la méthode de consolidation par application de nouvelles normes

En application des normes IFRS 10 (États financiers consolidés), IFRS 11 (partenariats) et de leurs amendements, les sociétés LB Poker, SLE et NLCS sont désormais mises en équivalence.

#### 3.2.2. Acquisition complémentaire dans LB Poker

Le 13 février 2014, La Française des Jeux a exercé la promesse de vente établie le 9 décembre 2013, entre elle-même, le Groupe Lucien Barrière et Online Gaming 3D. Cette promesse portait sur la vente, à leur valeur nominale, des actions LB Poker détenue par Online Gaming 3D. La participation de La Française des Jeux dans LB Poker est ainsi passée, le 27 février 2014, de 43,84 % à 50 %, le reste du capital étant détenu par le Groupe Lucien Barrière.

## 4. DONNÉES OPÉRATIONNELLES

### 4.1. PRODUIT DES ACTIVITÉS DE JEUX ET PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
<b>Mises</b>	<b>13 704 503</b>	<b>12 998 758</b>
Part nette des joueurs	-9 048 951	-8 482 325
<b>Produit Brut des Jeux (PBJ)</b>	<b>4 655 552</b>	<b>4 516 433</b>
Dotation structurelle et écart de contrepartie	-72 831	-82 173
Prélèvements publics	-3 037 546	-2 967 264
Produits divers	68 600	45 061
<b>PRODUIT DES ACTIVITÉS DE JEUX (PAJ)</b>	<b>1 613 775</b>	<b>1 512 057</b>

La Française des Jeux exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, pour le compte de l'État, des jeux de loterie et de paris sportifs.

Les mises des joueurs, minorées des prélèvements publics, des gains reversés aux joueurs et de la couverture des risques courants de contrepartie, puis majorées des lots non réclamés et écarts de contrepartie sur les jeux de grattage, constituent le produit des activités de jeux (PAJ) qui s'établit à 1 614 M€ au 31 décembre 2015. Son augmentation de 6,7 % est principalement liée à la croissance des mises de 5,4 %.

Le produit des activités ordinaires (PAO) est composé du PAJ auxquels s'ajoute le produit des autres activités, principalement constitué des revenus de la location, par La Française des Jeux, d'outils d'aide à la vente aux intermédiaires et détaillants, des dotations financières et autres produits issus de partenariats conclus avec SGE et des ventes de prestations de maintenance et de développements de logiciels fournis par les sociétés LotSys et LVS. Le PAO s'établit à 1 649 M€, en augmentation de 6,4 %.

### 4.2. ACHATS ET CHARGES EXTERNES

Le **coût du circuit de distribution** augmente de 4,2 % pour s'établir à 804 M€ du fait de l'augmentation des mises sur l'exercice.

Hors coût du circuit de distribution, les autres achats et charges externes augmentent de 14 M€ (+ 4,5 %) essentiellement par la hausse des **frais de sous-traitance** informatique de 8,5 % en raison du développement informatique de nombreux projets et du changement de mode de comptabilisation des projets informatiques, ainsi que par l'augmentation des honoraires de 32,8 %, notamment liée aux réorganisations internes et à la préparation du nouveau plan stratégique FDJ.

Les **charges d'honoraires des Commissaires aux Comptes** pour l'exercice 2015 s'élèvent à 0,7 M€ pour La Française des Jeux dont 0,1 M€ d'autres diligences et prestations directement liées à la mission de Commissaires aux Comptes. Les charges d'honoraires récurrentes sont de 0,2 M€ pour les filiales.

### 4.3. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

L'évolution des autres produits et charges d'exploitation est essentiellement liée à des reprises de provisions et à une diminution des charges diverses de gestion courante pour 1,8 M€.

### 4.4. AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES NETTES

Les autres charges opérationnelles nettes incluent principalement le versement d'indemnités et les reprises de provisions relatives aux courtiers-mandataires ayant cessé leur activité suite au plan de restructuration mis en place par La Française des Jeux en mai 2014, destiné à renforcer la performance de l'entreprise et de son réseau.

En 2015, FDJ a ajusté sa provision pour tenir compte de l'évolution de la base de mises sur laquelle est calculée l'indemnisation des courtiers partant en 2016.

### 4.5. STOCKS

En milliers d'euros	Brut	Dépréciation	Net
<b>Solde au 31.12.2013 retraité *</b>	<b>8 201</b>	<b>- 1 183</b>	<b>7 018</b>
Entrées / (sorties)	- 1 906	-	- 1 906
(Dotation) / Reprise de dépréciation	-	381	381
<b>Solde au 31.12.2014</b>	<b>6 295</b>	<b>- 802</b>	<b>5 493</b>
Entrées / (sorties)	1 555	-	1 555
(Dotation) / Reprise de dépréciation	-	- 720	- 720
<b>SOLDE AU 31.12.2015</b>	<b>7 850</b>	<b>- 1 522</b>	<b>6 328</b>

\* Comptes 2013 retraités après application des normes IFRS 10 et 11.

## 4.6. CRÉANCES ET DETTES COURANTES

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Créances clients et autres débiteurs	17 024	14 322
Créances sur le réseau de distribution	266 665	218 293
Autres actifs courants	126 700	122 541
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>410 389</b>	<b>355 156</b>

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Fournisseurs et autres créditeurs	- 104 522	- 93 033
Fonds joueurs non courants	- 188 545	- 181 587
Dettes envers le réseau de distribution	- 171 996	- 153 198
Prélèvements de l'État sur les jeux	- 234 970	- 220 250
Gains à payer et à répartir, fonds joueurs courants	- 362 748	- 399 068
Autres passifs courants	- 131 947	- 114 945
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>- 1 194 728</b>	<b>- 1 162 081</b>

## 4.6.1. Dettes nettes de gestion

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Créances clients et autres débiteurs	17 000	14 322
Autres actifs courants gestion	55 141	53 681
Fournisseurs et autres créditeurs	- 104 522	- 93 033
Autres passifs courants gestion	- 92 801	- 84 116
<b>DETTES NETTES DE GESTION</b>	<b>- 125 183</b>	<b>- 109 146</b>

## 4.6.2. Créances nettes sur le réseau de distribution

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Créances sur le réseau de distribution	266 665	218 293
Dettes envers le réseau de distribution	- 171 996	- 153 198
<b>CRÉANCES NETTES SUR LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION</b>	<b>94 669</b>	<b>65 095</b>

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

## 4.6.3. Dettes nettes liées aux jeux

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Créances clients et autres débiteurs - jeux	24	-
Autres actifs courants jeux	71 559	68 860
Fonds joueurs non courants	- 188 545	- 181 587
Prélèvements de l'État sur les jeux	- 234 970	- 220 250
Gains à payer et répartir, fonds joueurs courants	- 362 748	- 399 068
Autres passifs courants jeux	- 39 146	- 30 829
<b>DETTES NETTES LIÉES AUX JEUX</b>	<b>- 753 825</b>	<b>- 762 874</b>

La progression des **prélèvements de l'État sur les jeux** de 15 M€ est principalement liée à un effet calendrier, partiellement compensé par la baisse de l'excédent du fond permanent.

La diminution des **gains à payer et à répartir** est essentiellement imputable à la baisse des fonds de réserve en raison de prélèvements dédiés au financement d'opérations promotionnelles.

## 4.7. COUVERTURE DES RISQUES OPÉRATIONNELS

### 4.7.1. Couverture des risques sur créances

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

Le risque sur les créances détaillants est analysé notamment par un comité de suivi réunissant régulièrement des responsables des Directions Commerciale, Financière, Juridique, Sécurité et Jeu Responsable, en charge de statuer sur des cas particuliers et significatifs d'impayés et de demandes de caution, et de décider du passage en contentieux de certaines créances. Les règles de dépréciation des créances sont fonction de leur montant et de leur antériorité. Le Groupe considère que le risque de défaillance des détaillants susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat est limité.

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

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

En milliers d'euros	31.12.2015							
	Valeur brute		Dépréciations sur échu	Net échu	Échéancier échu net			
	Non échu	Échu			0-3 mois	3-6 mois	6-12 mois	> 1 an
Prêts et créances non courants	9 960	93	-36	57	1	25	-	31
Prêts et créances courants	383 573	20 284	-14 399	5 885	3 131	1 793	772	189
<b>TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES</b>	<b>393 533</b>	<b>20 377</b>	<b>-14 435</b>	<b>5 942</b>	<b>3 132</b>	<b>1 819</b>	<b>772</b>	<b>220</b>

En milliers d'euros	31.12.2014							
	Valeur brute		Dépréciations sur échu	Net échu	Échéancier échu net			
	Non échu	Échu			0-3 mois	3-6 mois	6-12 mois	> 1 an
Prêts et créances non courants	6 799	38	-38	-	-	-	-	-
Prêts et créances courants	325 297	21 099	-12 891	8 208	2 741	136	3 771	1 560
<b>TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES</b>	<b>332 096</b>	<b>21 137</b>	<b>-12 929</b>	<b>8 208</b>	<b>2 741</b>	<b>136</b>	<b>3 771</b>	<b>1 560</b>



L'évolution des dépréciations sur créances échues et non échues est la suivante :

En milliers d'euros	Total dépréciations	dont prêts et créances	dont créances rattachées aux participations
<b>Solde au 31.12.2013 retraité *</b>	<b>22 322</b>	<b>12 923</b>	<b>9 399</b>
Dotations	4 271	4 271	-
Reprises utilisées	-2 383	-2 383	-
Reprises non utilisées	-2 892	-1 887	-1 005
Autres mouvements	21	21	-
<b>Solde au 31.12.2014</b>	<b>21 339</b>	<b>12 945</b>	<b>8 394</b>
Dotations	4 118	4 118	-
Reprises utilisées	-1 989	-1 989	-
Reprises non utilisées	-662	-662	-
Autres mouvements	-5	23	-28
<b>SOLDE AU 31.12.2015</b>	<b>22 801</b>	<b>14 435</b>	<b>8 366</b>

\* Comptes 2013 retraités après application des normes IFRS 10 et 11.

#### 4.7.2. Gestion du risque de change

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe s'expose à des risques de change résultant de factures de fournisseurs étrangers libellées en devises étrangères. Ce risque est mesuré globalement pour chacune des devises concernées. La politique générale du Groupe est de couvrir ce risque par exercice. La seule devise sur laquelle le Groupe a encouru une exposition significative au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015 est le dollar américain, pour un montant maximum équivalent de 25 M\$. Les achats à terme des devises (dollars américains) s'élèvent au 31 décembre 2015 à 15 M\$.

La juste valeur des achats à terme est de - 0,3 M€ en 2015 contre + 0,6 M€ en 2014, correspondant au montant que le Groupe aurait payé (2015) ou reçu (2014) s'il avait annulé sa position.

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

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

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

En outre, pour limiter globalement le risque de contrepartie pour La Française des Jeux, l'ensemble de ces fonds de contrepartie par jeu est adossé à un fonds permanent qui permet de mutualiser la couverture du risque. Conformément au décret de 1978 modifié par le décret n° 2006-174 du 17 février 2006, le fonds permanent est plafonné à 1 % des mises de l'année. L'excédent est versé à l'État. En outre, une réserve statutaire (139 M€) peut être mobilisée pour couvrir les risques rares et extrêmes en cas d'insuffisance des fonds de contrepartie et permanent. Les fonds de contrepartie s'élèvent à 51,5 M€ fin 2015, le fonds permanent à 137 M€.

## 5. CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

### 5.1. EFFECTIFS DU GROUPE

Les Effectifs Moyens Pondérés (EMP) sur les exercices 2015 et 2014 de La Française des Jeux et des sociétés consolidées en intégration globale sont les suivants :

	31.12.2015	31.12.2014
La Française des Jeux	1 183	1 163
Société de Gestion de l'Échappée	62	60
LotSys	62	62
FDJ Développement	17	17
La Française d'Images	54	55
La Pacifique des Jeux	21	22
La Française de Motivation	15	17
LVS	37	37
FDP	325	300
<b>TOTAL EFFECTIFS MOYENS PONDÉRÉS</b>	<b>1 776</b>	<b>1 733</b>

La progression des EMP du Groupe est liée à La Française des Jeux et à FDP dans la continuité de la transformation de l'organisation commerciale (reprise de douze secteurs commerciaux).

### 5.2. CHARGES DE PERSONNEL

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Rémunérations	103 166	106 052
Charges sociales	53 670	50 761
Participation et intéressement	15 861	14 476
Avantages à long terme	2 164	2 087
Droit à formation	-2 556	500
<b>TOTAL CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>172 304</b>	<b>173 876</b>

En dépit d'une augmentation des effectifs, les frais de personnel diminuent en raison de la reprise du DIF et de l'accroissement de la production immobilisée (nettée dans les charges de personnel).

## 5.3. PASSIFS LIÉS AU PERSONNEL

En milliers d'euros	31.12.2013 retraité*	Dotations	Reprises de provisions		Autres mouvements	31.12.2014
			Utilisées	Non utilisées		
Indemnités de fin de carrière	21 461	2 195	-1 237	-	6 170	28 589
Médailles du travail	4 091	948	-152	-	-	4 887
Frais de santé	4 410	397	-64	-	1 233	5 976
<b>Provisions pour charges de personnel non courantes</b>	<b>29 962</b>	<b>3 540</b>	<b>-1 453</b>	<b>-</b>	<b>7 403</b>	<b>39 452</b>
<b>Provisions pour charges de personnel courantes</b>	<b>11 966</b>	<b>7 391</b>	<b>-4 426</b>	<b>-383</b>	<b>190</b>	<b>14 738</b>
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>41 928</b>	<b>10 931</b>	<b>-5 879</b>	<b>-383</b>	<b>7 593</b>	<b>54 190</b>

\* Comptes 2013 retraités après application des normes IFRS 10 et 11.

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

## 5.3.1. Indemnités de fin de carrière

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

	31.12.2015	31.12.2014
Taux d'actualisation*	2,07 %	1,70 %
Taux de progression des salaires** <i>dont taux d'inflation</i>	2,80 % 2,00 %	2,80 % 2,00 %
Taux de turnover**		
cadres	1,26 %	1,26 %
non-cadres	0,57 %	0,57 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF	INSEE TH-TF

\* Le taux d'actualisation est défini sur la base du taux de référence corporate AA de maturité 10 et 15 ans.

\*\* Modulé selon l'âge.

La dette liée aux indemnités de fin de carrière s'accroît de 3 M€. La consommation (départs) s'établit à 1 M€.

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
<b>Dette actuarielle en début de période</b>	<b>28 589</b>	<b>21 461</b>
Coût normal	2 128	1 550
Intérêt sur la dette actuarielle	514	663
Coûts des services passés et écarts actuariels	1 715	6 171
Prestations versées	-946	-1 254
<b>Provision en fin de période</b>	<b>32 000</b>	<b>28 589</b>

Par application d'IAS 19 révisé, les modifications des hypothèses actuarielles et des effets d'expérience génèrent des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres non recyclables lors de leur survenance.

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Coût normal	2 128	1 550
Intérêt sur la dette actuarielle	514	663
Coûts des services passés	-	-
Prestations théoriquement versées	-946	-1 254
<b>COÛT NET EN COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>1 696</b>	<b>958</b>
<b>CONSTATÉ PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES</b>	<b>1 715</b>	<b>6 171</b>

Les résultats des tests de sensibilité montrent que les variations à la hausse et à la baisse de 25 points de base du taux d'actualisation auraient une incidence respective de -3 % et de 3 % sur la provision actuelle au titre des indemnités de fin de carrière.

### 5.3.2. Autres passifs liés au personnel

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

## 6. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

### 6.1. ÉCARTS D'ACQUISITION

Aucune acquisition n'a été réalisée en 2015.

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
<b>Valeur nette comptable à l'ouverture</b>	<b>1 108</b>	<b>1 108</b>
Pertes de valeur	-	-
<b>Valeur nette comptable à la clôture</b>	<b>1 108</b>	<b>1 108</b>
Valeur brute à la clôture	6 772	6 772
Cumul des pertes de valeur à la clôture	-5 664	-5 664

Les tests de perte de valeur n'ont pas fait apparaître de pertes à comptabiliser.

### 6.2. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

En milliers d'euros	31.12.2015			31.12.2014		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Coûts de développement	67 529	-46 222	21 307	60 847	-40 735	20 112
Brevets, licences	144 316	-105 364	38 952	133 637	-95 473	38 164
Fonds commercial	296	-	296	296	-	296
Autres immobilisations incorporelles	251	-247	4	248	-243	5
Immobilisations incorporelles en cours	13 187	-387	12 800	6 325	-230	6 095
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>225 580</b>	<b>-152 220</b>	<b>73 360</b>	<b>201 353</b>	<b>-136 681</b>	<b>64 672</b>

En milliers d'euros	31.12.2013 retraité*	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Autres mouvements	31.12.2014
Coûts de développement	57 699	951	-	2 197	60 847
Brevets, licences	124 793	8 398	-2 111	2 557	133 637
Fonds commercial	296	-	-	-	296
Autres immobilisations incorporelles	255	-	-7	-	248
Immobilisations incorporelles en cours	6 439	4 231	-910	-3 435	6 325
<b>Valeurs brutes</b>	<b>189 482</b>	<b>13 580</b>	<b>-3 028</b>	<b>1 319</b>	<b>201 353</b>
Coûts de développement	-36 761	-3 974	-	-	-40 735
Brevets, licences	-88 224	-9 053	1 945	-141	-95 473
Autres immobilisations incorporelles	-244	-6	7	-	-243
Immobilisations incorporelles en cours	-119	-99	-	-12	-231
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>-125 348</b>	<b>-13 132</b>	<b>1 952</b>	<b>-153</b>	<b>-136 681</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES</b>	<b>64 134</b>	<b>448</b>	<b>-1 076</b>	<b>1 166</b>	<b>64 672</b>

\* Comptes 2013 retraités après application des normes IFRS 10 et 11.

En milliers d'euros	31.12.2014	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Autres mouvements	31.12.2015
Coûts de développement	60 847	5 649	-394	1 427	67 529
Brevets, licences	133 637	8 115	-478	3 042	144 316
Fonds commercial	296	-	-	-	296
Autres immobilisations incorporelles	248	3	-	-	251
Immobilisations incorporelles en cours	6 325	10 026	-38	-3 126	13 187
<b>Valeurs brutes</b>	<b>201 353</b>	<b>23 793</b>	<b>-910</b>	<b>1 343</b>	<b>225 579</b>
Coûts de développement	-40 735	-5 661	174	-	-46 222
Brevets, licences	-95 473	-10 006	252	-136	-105 364
Autres immobilisations incorporelles	-243	-4	-	-	-247
Immobilisations incorporelles en cours	-231	-145	-	-12	-387
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>-136 681</b>	<b>-15 816</b>	<b>426</b>	<b>-148</b>	<b>-152 219</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES</b>	<b>64 672</b>	<b>7 977</b>	<b>-484</b>	<b>1 195</b>	<b>73 360</b>

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

Les principales acquisitions et cessions intervenues en 2014 et 2015 concernent la société mère et sont principalement liées aux développements relatifs aux systèmes d'information de production et de back-office et aux systèmes des terminaux de prises de jeux.

## 6.3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

En milliers d'euros	31.12.2015			31.12.2014		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Terrains et aménagements	3 103	-1 848	1 255	3 055	-1 673	1 382
Constructions	57 446	-49 241	8 205	56 608	-47 960	8 648
Install. techniques, matériels, outillage	178 191	-101 533	76 658	205 157	-164 493	40 664
Autres immobilisations corporelles	220 395	-172 928	47 467	209 217	-161 086	48 131
Immobilisations corporelles en cours	11 760	-	11 760	9 723	-	9 723
Avances et acomptes	1 402	-	1 402	20 317	-	20 317
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>472 297</b>	<b>-325 550</b>	<b>146 747</b>	<b>504 077</b>	<b>-375 212</b>	<b>128 865</b>

En milliers d'euros	31.12.2013 retraité*	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Autres mouvements	31.12.2014
Terrains et aménagements	3 055	-	-	-	3 055
Constructions	55 936	798	-253	127	56 608
Install. techniques, matériels, outillage	204 774	4 945	-13 250	8 688	205 157
Autres immobilisations corporelles	204 934	10 166	-7 922	2 039	209 217
Immobilisations corporelles en cours	12 477	4 393	-30	-7 117	9 723
Avances et acomptes	22 028	3 064	-8	-4 767	20 317
<b>Valeurs brutes</b>	<b>503 204</b>	<b>23 366</b>	<b>-21 463</b>	<b>-1 030</b>	<b>504 077</b>
Terrains et aménagements	-1 490	-183	-	-	-1 673
Constructions	-46 764	-1 423	227	-	-47 960
Install. techniques, matériels, outillage	-165 111	-12 863	13 481	-	-164 493
Autres immobilisations corporelles	-152 743	-16 015	7 688	-16	-161 086
Immobilisations corporelles en cours	-4	-	4	-	-
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>-366 112</b>	<b>-30 484</b>	<b>21 400</b>	<b>-16</b>	<b>-375 212</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES</b>	<b>137 092</b>	<b>-7 118</b>	<b>-63</b>	<b>-1 046</b>	<b>128 865</b>

\* Comptes 2013 retraités après application des normes IFRS 10 et 11.

En milliers d'euros	31.12.2014	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Autres mouvements	31.12.2015
Terrains et aménagements	3 055	48	-	-	3 103
Constructions	56 608	823	-	15	57 446
Install. techniques, matériels, outillage	205 157	26 289	-77 460	24 205	178 191
Autres immobilisations corporelles	209 217	12 790	-3 479	1 866	220 395
Immobilisations corporelles en cours	9 723	10 441	-437	-7 967	11 760
Avances et acomptes	20 317	306	-	-19 222	1 401
<b>Valeurs brutes</b>	<b>504 077</b>	<b>50 697</b>	<b>-81 376</b>	<b>-1 103</b>	<b>472 296</b>
Terrains et aménagements	-1 673	-175	-	-	-1 848
Constructions	-47 960	-1 281	-	-	-49 241
Install. techniques, matériels, outillage	-164 493	-14 387	77 346	2	-101 532
Autres immobilisations corporelles	-161 086	-15 044	3 217	-14	-172 928
Immobilisations corporelles en cours	-	-	-	-	-
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>-375 212</b>	<b>-30 887</b>	<b>80 562</b>	<b>-12</b>	<b>-325 549</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES</b>	<b>128 865</b>	<b>19 810</b>	<b>-813</b>	<b>-1 115</b>	<b>146 747</b>

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

Les principaux mouvements intervenus sur les exercices 2014 et 2015 sont relatifs à la société mère. Ils concernent le déploiement de mobiliers et d'équipements en points de vente (en 2015, 23 000 terminaux Neptune ont été déployés en remplacement des terminaux Quartz).



## 7. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

### 7.1. AUTRES PROVISIONS

En milliers d'euros	Note	31.12.2013 retraité*	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2014
				Utilisées	Non utilisées		
Provisions pour charges de personnel non courantes	5.3.	29 962	3 540	-1 453	-	7 403	39 452
Provisions pour restructuration non courantes		-	129 829	-	-	-	129 829
<b>TOTAL PROVISIONS NON COURANTES</b>		<b>29 962</b>	<b>133 369</b>	<b>-1 453</b>	<b>-</b>	<b>7 403</b>	<b>169 281</b>
Provisions pour charges de personnel courantes	5.3.	11 966	7 391	-4 426	-383	190	14 738
Provisions pour restructuration courantes		-	93 170	-	-	-	93 170
Autres provisions courantes		38 566	6 118	-25	-1 601	6 418	49 476
<b>TOTAL PROVISIONS COURANTES</b>		<b>50 532</b>	<b>106 679</b>	<b>-4 451</b>	<b>-1 984</b>	<b>6 608</b>	<b>157 384</b>

\* Comptes 2013 retraités après application des normes IFRS 10 et 11.

En milliers d'euros	Note	31.12.2014	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2015
				Utilisées	Non utilisées		
Provisions pour charges de personnel non courantes	5.3.	39 452	3 284	-1 072	-74	1 741	43 331
Provisions pour restructuration non courantes		129 829	2 815	-	-	-94 909	37 735
<b>TOTAL PROVISIONS NON COURANTES</b>		<b>169 281</b>	<b>6 099</b>	<b>-1 072</b>	<b>-74</b>	<b>-93 168</b>	<b>81 066</b>
Provisions pour charges de personnel courantes	5.3.	14 738	2 953	-5 077	-504	-	12 110
Provisions pour restructuration courantes		93 170	27 317	-94 209	-33	94 909	121 154
Autres provisions courantes		49 476	1 388	-244	-1 625	-364	48 631
<b>TOTAL PROVISIONS COURANTES</b>		<b>157 384</b>	<b>31 658</b>	<b>-99 530</b>	<b>-2 162</b>	<b>94 545</b>	<b>181 895</b>

Les **autres provisions courantes** couvrent principalement des risques de contentieux (note 13), la destruction de supports de jeux et les risques d'exploitation, ainsi que l'actif net négatif de LB Poker. La variation de ce dernier est due à la quote-part de résultat de la filiale pour - 3 M€ en 2014 et + 0,4 M€ en 2015.

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

- aux écarts actuariels des engagements en matière d'indemnités de fin de carrière et de frais de santé, dont la contrepartie est enregistrée en capitaux propres non recyclables (note 5.3.1).

- à l'actif net négatif de LB Poker, dont la contrepartie est enregistrée dans le poste « quote-part de résultat dans les coentreprises » (note 9.1).

## 7.2. ENGAGEMENTS HORS BILAN

### 7.2.1. Engagements donnés

• La FDJ est la tête d'un Groupe d'intégration fiscale incluant les sociétés suivantes : La Française de Patrimoine, FDJ Développement, La Française d'Images, La Française de Motivation et Internationale des Jeux. La convention d'intégration fiscale, renouvelée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, prévoit que, dans le cas où une filiale sort du Groupe d'intégration fiscale et où elle a subi des surcoûts fiscaux du fait de son appartenance au Groupe, une indemnisation pourrait être prévue d'un commun accord.

Aucune provision n'est constituée à ce titre.

Au 31 décembre 2015, les stocks respectifs de déficits fiscaux des filiales s'élèvent à 0,60 M€ pour FDI, 4 M€ pour IJ.

• En application des textes sur l'épargne salariale, et afin de garantir la liquidité du FCPE « FDJ Actionnariat » par l'intermédiaire duquel les salariés de l'entreprise détiennent 5 % du capital, La Française des Jeux a fait le choix de demander au Crédit Lyonnais d'accorder au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 9 M€. La Française des Jeux a donné au Crédit Lyonnais une contre-garantie du même montant. Enfin, le FCPE a signé avec La Française des Jeux une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions. Ces engagements ont été renouvelés pour une durée de 2 ans débutant le 1<sup>er</sup> juin 2014.

### 7.2.2. Engagements réciproques

• La Française des Jeux a accordé des garanties aux salariés qu'elle a transférés à La Française de Maintenance lors de la création de cette société. EDS France, désormais dénommée HP Entreprise Services France, a elle-même donné à La Française des Jeux une contre-garantie sur certains de ces engagements.

### 7.2.3. Autres engagements

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

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
<b>Engagements donnés</b>		
Cautions et garanties à première demande	8 975	6 460
Fonds Innovation	13 075	-
Engagements de bonne fin*	61 725	90 511
Droits d'image des coureurs et engagement association L'Échappée	665	630
Compte séquestre	1 126	1 114
Loyers immobiliers et véhicules	38 098	37 688
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>123 664</b>	<b>136 402</b>
<b>Engagements reçus</b>		
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	28 838	158 414
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	42 448	31 076
Loyers mobiliers	10 650	15 039
Autres	2 224	1 899
<b>TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>84 160</b>	<b>206 428</b>

\* Dont contrats imprimeurs : 17 M€ vs 34 M€ en 2014 ; maintenance fournisseurs terminaux : 36 M€ vs 44 M€ en 2014.

Les fonds d'innovation sont Partech et Raise, qui tous deux soutiennent le développement de start-up.

## 8. TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

### 8.1. ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Dépôts de garantie Euro Millions	9 419	10 362
Actifs financiers non courants disponibles à la vente	490 294	428 512
Titres évalués à la juste valeur par résultat non courants	15 453	40 452
<b>Total actifs financiers non courants</b>	<b>515 166</b>	<b>479 326</b>
Actifs financiers courants disponibles à la vente	301 976	258 308
Instruments dérivés courants	387	643
Autres	699	1 709
<b>Total actifs financiers courants</b>	<b>303 062</b>	<b>260 660</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>818 228</b>	<b>739 986</b>
Instruments dérivés passifs non courants	-	-
<b>Total passifs financiers non courants</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Instruments dérivés courants	-	-
Comptes bancaires créditeurs	18 628	30 130
<b>Total passifs financiers courants</b>	<b>18 628</b>	<b>30 130</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>18 628</b>	<b>30 130</b>

Dans un contexte de taux d'intérêt historiquement bas, La Française des Jeux a poursuivi, en 2015, sa politique de placements sur des comptes à terme à 5 ans, se traduisant par une augmentation des actifs financiers non courants.

Une part de ces placements a désormais une échéance inférieure à un an, expliquant la hausse des actifs financiers courants.

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Créances rattachées à des participations	16 737	16 737
Titres immobilisés	2 318	143
Prêts	66	95
Dépôts, cautionnements versés	7 638	6 569
Autres immobilisations financières	14	12
<b>Total autres actifs financiers non courants bruts</b>	<b>26 773</b>	<b>23 556</b>
Dépréciations	-8 402	-8 208
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS</b>	<b>18 371</b>	<b>15 348</b>

En 2015, le solde versé dans le cadre de la convention de fiducie-sûreté s'élève à 3,6 M€, soit une augmentation de 0,6 M€ vs 2014. Cette convention vise à protéger les avoirs des joueurs en ligne.

Les dépréciations portent sur les créances rattachées.

## 8.2. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Placements, équivalents de trésorerie	490 200	629 033
Comptes bancaires et autres disponibilités	72 246	56 856
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>562 446</b>	<b>685 889</b>

La politique de placement de La Française des Jeux se traduit par une réallocation significative dans les comptes à terme LT, entraînant une baisse des placements en équivalent de trésorerie fin 2015 (note 8.1).

## 8.3. RÉSULTAT FINANCIER

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Produits de cession des VMP(1)	2 132	2 292
Revenus des titres de placement	11 979	13 971
Instruments dérivés*	261	725
Produits financiers sur titres évalués à la juste valeur par résultat	810	864
Autres produits financiers	3 410	4 443
<b>Produits financiers</b>	<b>18 592</b>	<b>22 295</b>
Charges de cession des VMP(1)	-41	-225
Instruments dérivés*	-517	-14
Charges financières sur opération de trésorerie	-21	-1
Autres charges financières	-548	-196
<b>Charges financières</b>	<b>-1 126</b>	<b>-436</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>17 466</b>	<b>21 859</b>
(1) Résultat net de cession des VMP	2 091	2 067

\* Note 8.4.

La diminution des revenus des titres de placement est la conséquence de la baisse combinée de l'encours moyen annuel, évoluant de 1 302 M€ à 1 289 M€, et des taux d'intérêt (prolongation en 2015 de la baisse des taux, EONIA négatif sur l'ensemble de l'année).

## 8.4. POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 8.4.1. Risque de crédit des placements et instruments dérivés

Le risque de crédit ou risque de contrepartie des placements et des instruments financiers dérivés est suivi par le Comité de Trésorerie. Ce risque correspond à la perte que le Groupe aurait à supporter en cas de défaillance d'une contrepartie, entraînant le non-respect de ses obligations vis-à-vis de lui.

La politique du Groupe, pour les placements et instruments dérivés, consiste à limiter les opérations pondérées par la nature des risques à un montant maximal par contrepartie autorisée. Cette liste de contreparties autorisées est établie par le Comité de Trésorerie, sélectionnée selon un double critère fonction de leur rating et de la durée de l'opération. Elle est revue périodiquement, a minima chaque semestre. En cas de baisse de notation d'une contrepartie en deçà du rating minimum, le Comité de Trésorerie statue sur la conservation éventuelle des opérations existantes jusqu'à leur échéance.

Le Groupe considère que le risque de défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité, en raison de la politique de gestion des contreparties ; et plus particulièrement le niveau minimum de rating long terme retenu pour ces opérations.

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Actifs financiers non courants disponibles à la vente	490 294	428 512
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat	15 453	40 452
<b>Total titres de placement non courants</b>	<b>505 747</b>	<b>468 964</b>
<b>Actifs financiers courants disponibles à la vente</b>	<b>301 976</b>	<b>258 308</b>
<b>Placements, équivalents de trésorerie</b>	<b>490 200</b>	<b>629 033</b>
<b>TOTAL PLACEMENTS</b>	<b>1 297 923</b>	<b>1 356 305</b>

Au 31 décembre 2015, les placements sont composés pour 588 M€ d'OPCVM et pour 710 M€ d'investissements avec contrepartie, contre respectivement 705 M€ et 651 M€ au 31 décembre 2014.

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

Encours	Encours total en M€ au 31.12.2015	0-25 M€	25-50 M€	50-100 M€	100-200 M€
<b>RATING</b>					
AA / Institutions financières	263	2	2	1	1
A / Institutions financières	447	6	5	2	
<b>TOTAL</b>	<b>710</b>				

#### 8.4.2. Risque de liquidité

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

L'allocation des placements de La Française des Jeux prévoit ainsi que plus de 33 % des encours soient investis sur des supports court terme réguliers (équivalents de trésorerie ou actifs financiers courants).

Le Groupe n'a aucun endettement.

#### 8.4.3. Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations du taux d'intérêt est liée principalement à ses placements futurs. Le Groupe met en œuvre une politique de gestion dynamique de son risque de taux sous la supervision du Comité de Trésorerie. L'objectif de cette politique est de sécuriser un revenu minimum dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de 5 ans.

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables) et d'instruments dérivés de taux. Au 31 décembre 2015, les placements, d'un montant de 10 M€, exposés à ce risque de taux ont une échéance inférieure à 5 mois. La variation à la hausse ou la baisse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux n'aurait pas d'incidence significative sur les justes valeurs de ces placements.

## 8.5. INCIDENCES DES INSTRUMENTS FINANCIERS

## 8.5.1. Incidences sur le bilan

En milliers d'euros	31.12.2015			
	Montant	Analyse par catégorie d'IAS 39		
		Prêts et créances dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente	Instruments financiers dérivés*
Actifs financiers en valeur historique	435 796	435 796	-	-
Actifs financiers en juste valeur	1 380 674	72 945	1 291 889	15 840
dont actifs financiers non courants	515 166	-	499 713	15 453
dont actifs financiers courants	303 062	699	301 976	387
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	562 446	72 246	490 200	-
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 816 470</b>	<b>508 741</b>	<b>1 291 889</b>	<b>15 840</b>
Passifs financiers en valeur historique	-	-	-	-
Passifs financiers en juste valeur	1 213 773	1 213 773	-	-
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 213 773</b>	<b>1 213 773</b>	-	-

\* Juste valeur par résultat.

En milliers d'euros	31.12.2014			
	Montant	Analyse par catégorie d'IAS 39		
		Prêts et créances dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente	Instruments financiers dérivés*
Actifs financiers en valeur historique	434 036	434 036	-	-
Actifs financiers en juste valeur	1 425 875	58 565	1 326 215	41 095
dont actifs financiers non courants	479 326	-	438 874	40 452
dont actifs financiers courants	260 660	1 709	258 308	643
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	685 889	56 856	629 033	-
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 859 911</b>	<b>492 601</b>	<b>1 326 215</b>	<b>41 095</b>
Passifs financiers en valeur historique	-	-	-	-
Passifs financiers en juste valeur	1 192 916	1 192 916	-	-
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 192 916</b>	<b>1 192 916</b>	-	-

\* Juste valeur par résultat.

L'ensemble des postes du bilan sont en valeur historique à l'exception des actifs et passifs financiers, qui sont en juste valeur.

## 8.5.2 Incidences sur le compte de résultat

En milliers d'euros	Résultat financier		Résultat opérationnel	
	Intérêts	Juste valeur par résultat	Résultat de cession	Autres*
Actifs financiers disponibles à la vente**	13 971	224	-	-
Titres évalués à la juste valeur par résultat	-	640	-	-
Prêts et créances	-	-	-	-2 623
Instruments dérivés	-	706	5	-
<b>Total au 31.12.2014</b>	<b>13 971</b>	<b>1 570</b>	<b>5</b>	<b>-2 623</b>
Actifs financiers disponibles à la vente**	11 979	-	-	-
Titres évalués à la juste valeur par résultat	-	810	-	-
Prêts et créances	-	-	-	-2 070
Instruments dérivés	-	-256	-	-
<b>TOTAL AU 31.12.2015</b>	<b>11 979</b>	<b>554</b>	<b>-</b>	<b>-2 070</b>

\* Pertes sur créances irrécouvrables.

\*\* Note 8.1.

## 8.5.3. Incidences sur les capitaux propres recyclables

En milliers d'euros	Montant brut	Impôt	Montant net
<b>Solde au 31 décembre 2013 retraité*</b>	<b>9 879</b>	<b>-3 475</b>	<b>6 404</b>
Variations de juste valeur	3 975	-	3 975
Recyclage en résultat lié à des dépréciations	-	-	-
Recyclage en résultat lié à des cessions	-1 578	-	-1 578
Variation d'impôts	-	-1 098	-1 098
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>12 276</b>	<b>-4 573</b>	<b>7 703</b>
Variations de juste valeur	1 828	-	1 828
Recyclage en résultat lié à des dépréciations	-	-	-
Recyclage en résultat lié à des cessions	-1 798	-	-1 798
Variation d'impôts	-	45	45
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>12 307</b>	<b>-4 528</b>	<b>7 779</b>

\* Comptes 2013 retraités après application des normes IFRS 10 et 11.

## 9. COENTREPRISES

### 9.1. QUOTE-PART DE RÉSULTAT DANS LES COENTREPRISES

En milliers d'euros	BZP	LB Poker	SLE	NLCS	Total
<b>Valeur des titres au 31.12.2013 retraité*</b>	<b>10 087</b>	<b>-</b>	<b>129</b>	<b>96</b>	<b>10 311</b>
Part du Groupe dans le résultat 2014	1 956	-6 596	16	29	-4 595
Dividendes bruts	-1 167	-	-	-	-1 167
Variations des cours de change	1 158	-	-	-	1 158
Reclassement en provision courante	-	6 596	-	-	6 596
<b>Valeur des titres au 31.12.2014</b>	<b>12 034</b>	<b>-</b>	<b>144</b>	<b>125</b>	<b>12 303</b>
Part du Groupe dans le résultat 2015	1 202	384	16	34	1 635
Dividendes bruts	-1 144	-	-	-	-1 144
Variations des cours de change	612	-	-	-	612
Reclassement en provision courante	-	-384	-	-	-384
<b>VALEUR DES TITRES AU 31.12.2015</b>	<b>12 704</b>	<b>-</b>	<b>160</b>	<b>159</b>	<b>13 023</b>

\* Comptes 2013 retraités après application des normes IFRS 10 et 11.

Les contributions de LB Poker au résultat net consolidé 2015 et 2014 sont respectivement de +0,4 M€ et -6,5 M€. Le changement du pourcentage de participation de La Française des Jeux dans cette société en 2014 a une incidence négative sur la valeur de la participation.

Elle est reclassée en provisions courantes (note 7.1).

### 9.2. DONNÉES DES COENTREPRISES

#### 9.2.1. Beijing ZhongCaï Printing

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

Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec cette société. BZP a versé des dividendes, nets des effets de change et des retenues à la source, de 1 M€ en 2015 et 1 M€ en 2014.

Les principales données chiffrées relatives à la BZP sont les suivantes :

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Actifs non courants	9 844	10 602
Actifs courants	29 104	27 646
Passifs courants	4 180	5 723
<b>ACTIF NET</b>	<b>34 768</b>	<b>32 524</b>

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Chiffre d'affaires	21 034	21 448
Résultat opérationnel	4 388	6 255
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>3 208</b>	<b>5 286</b>



### 9.2.2. Services aux Loteries en Europe

Le Groupe détient une participation dans une co-entreprise, Services aux Loteries en Europe (SLE), société coopérative à responsabilité limitée de droit belge localisée à Bruxelles et créée en octobre 2003 pour réaliser les opérations communes du jeu Euro Millions (tirage, centralisation des combinaisons, calcul des rapports et organisation des transferts de fonds entre les opérateurs pour le paiement des lots). Le capital de la société est détenu par les dix loteries membres du jeu ; La Française des Jeux en possède 26,57 %. Aucune transaction avec cette société n'a d'influence notable sur le Groupe. SLE est mise en équivalence (note 3.2.1).

### 9.2.3. National Lotteries Common Services

Le Groupe détient une participation dans une co-entreprise, National Lotteries Common Services (NLCS), société de droit français créée en février 2013 afin de rassembler des loteries dans une démarche de mise en commun de leurs compétences et de leurs moyens en matière de paris sportifs. Le capital est détenu par deux loteries (la loterie d'État portugaise Santa Casa de la Misericordia de Lisboa (SCML) et La Française des Jeux), qui détiennent chacune une participation de 50 %. Aucune transaction avec cette société n'a d'influence notable sur le Groupe. NLCS est mise en équivalence (note 3.2.1).

### 9.2.4. LB Poker

Le Groupe détient une participation de 50 % (note 3.2.2) dans une co-entreprise, LB Poker, créée le 25 mai 2010 avec le Groupe Lucien Barrière.

Les principaux éléments financiers relatifs à LB Poker sont les suivants :

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Chiffre d'affaires	-	-
Résultat opérationnel	- 130	- 4 522
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>1 816</b>	<b>- 9 894</b>

LB Poker a cessé son activité commerciale en B to C le 30 septembre 2013. LB Poker est consolidée par mise en équivalence.

## 10. IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

### 10.1. CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

En milliers d'euros		31.12.2015	31.12.2014
<i>Non courant</i>	Imposition différée	2 610	338
<i>Courant</i>	Impôt exigible	91 667	429
<b>TOTAL CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT</b>		<b>94 278</b>	<b>767</b>

La variation de l'impôt exigible est principalement liée au résultat fiscal de La Française des Jeux en 2015.

### 10.2. IMPÔTS DIFFÉRÉS

En milliers d'euros	31.12.2015		31.12.2014	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Provisions non déductibles	3 332	-	2 864	-
Charges non déductibles temporairement	4 154	-	4 819	-
Autres retraitements de consolidation*	-	- 30 273	-	- 26 844
Autres différences temporaires	- 1 195	-	- 2 563	-
<b>Total impôt différé</b>	<b>6 291</b>	<b>- 30 273</b>	<b>5 120</b>	<b>- 26 844</b>
<b>IMPÔT DIFFÉRÉ NET</b>	<b>-</b>	<b>- 23 983</b>	<b>-</b>	<b>- 21 724</b>

\* Principalement amortissements dérogatoires

## 10.3. PREUVE D'IMPÔT

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Résultat comptable consolidé avant impôt et incidence mise en équivalence	251 783	-2 309
Taux d'impôt normal théorique	38 %	38 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>95 678</b>	<b>-877</b>
Incidence des éléments générant une différence avec l'impôt théorique		
- Différences permanentes	841	6
- Effet taux d'impôt	-3 760	1 126
- Crédits d'impôts	-2 528	-3 771
- Déficit reportables non activés nets des utilisations	-206	-225
- Contribution additionnelle sur dividendes	4 253	4 509
<b>Total écarts impôt effectif / impôt théorique</b>	<b>-1 400</b>	<b>1 644</b>
<b>CHARGES D'IMPÔT EFFECTIF</b>	<b>94 278</b>	<b>767</b>

## 11. CAPITAUX PROPRES

## 11.1. CAPITAL

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

Les actionnaires détenant au moins 5 % du capital au 31 décembre 2015 sont les suivants :

	Nombre d'actions	% du capital
État	144 000	72,0 %
Union des Blessés de la Face et de la Tête	18 400	9,2 %
FCP salariés de la FDJ	10 000	5,0 %
Autres (détenion individuelle < 5 % du capital)	27 600	13,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>200 000</b>	<b>100 %</b>

Les dividendes payés en 2015 et 2014 au titre des exercices 2014 et 2013 ont été respectivement de 133,0 M€ et 137,0 M€, soit 665 € et 685 € par action.

Les dividendes proposés à l'assemblée générale sont de 137 400 K€, soit 687 € par action.

## 11.2. RÉSERVES

L'activité du Groupe dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et des engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Une partie de ces risques et engagements est couverte par la réserve statutaire, d'un montant de 139 M€ au 31 décembre 2015, constituée par La Française des Jeux.

Les risques couverts sont :

- les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises, soit 39 M€ à fin 2015, sur la base des comptes 2014 ;
- les risques de contrepartie rares et extrêmes, dépassant les risques courants modélisables couverts par les fonds de contrepartie et le fonds permanent. Ces risques sont évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. À fin 2015, ils sont couverts à hauteur de 100 M€.

## 12. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

### 12.1. ÉTAT

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

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

En milliers d'euros		31.12.2015	31.12.2014
Compte de résultat	Prélèvements publics	3 037 546	2 967 264
Bilan passif	Prélèvements de l'État sur les jeux	234 970	220 250

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

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

### 12.2. AUTRES PARTIES LIÉES AYANT UNE INFLUENCE NOTABLE SUR LE GROUPE

Les transactions entre La Française des Jeux et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans cette note.

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

La rémunération allouée aux dirigeants (mandataires sociaux) en 2015 s'est élevée à 272 K€ (vs 234 K€ en 2014) au titre de Présidente-Directrice Générale et 252 K€ (vs 230 K€ en 2014) au titre de Directeur général délégué, soit 524 K€ au total.

## 13. PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS

---

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

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

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné à bref délai La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de réparations en dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires.

## 14. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

---

À la connaissance de La Française des Jeux, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2015 d'événement susceptible d'avoir une influence significative sur l'activité, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

## 15. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Le contrôle est défini par la capacité pratique d'exercer un droit pour diriger les activités clés (ayant une incidence importante sur les rendements), les expositions aux rendements variables (dividendes, variation juste valeur, économies fiscales) et la capacité à agir sur les rendements : capacité du décisionnaire à influencer sur ses rendements.

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

Nom de l'entité	Mode de consolidation <sup>(1)</sup>	Activité	2015 % de contrôle	2014 % de contrôle
La Française des Jeux	IG	Organisation de jeux de loterie et de paris sportifs	100 %	100 %
LotSys	IG	Développement et fourniture de matériels, de logiciels et de services en relation avec les jeux de hasard	100 %	100 %
Internationale des Jeux	IG	Exportation dans le domaine des jeux de hasard	100 %	100 %
↳ Beijing ZhongCai Printing	MEE	Imprimerie de tickets de loterie	37 %	37 %
La Française de Motivation	IG	Agence de conseil en tourisme d'affaires Agence de tourisme	100 %	100 %
La Pacifique des Jeux	IG	Exploitation des jeux de hasard en Polynésie française	99,99 %	99,99 %
FDJ Développement	IG	Distribution de jeux de loterie et de paris en Antilles-Guyane	100 %	100 %
La Française d'Images	IG	Prestations techniques audiovisuelles	100 %	100 %
Société de Gestion de L'Échappée	IG	Gestion et animation d'une équipe cycliste	100 %	100 %
FDP	IG	Distribution des jeux de loterie et de paris en métropole	100 %	100 %
Services aux Loteries en Europe	MEE*	Prestations de services pour le compte des opérateurs nationaux de loterie dans le cadre de l'exploitation d'Euro Millions	26,57 %	26,57 %
Laverock von Schoultz Limited (LVS)	IG	Développement de logiciels	100 %	100 %
LB Poker	MEE*	Développement d'une plateforme de poker en ligne	50,00 %	50,00 %
NLCS	MEE*	Fournitures de services associés à l'exploitation de paris sportifs	50,00 %	50,00 %

(1) IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence.

\* Cf. note 3.2.1.

Le pourcentage d'intérêt (part détenue directement ou indirectement dans le capital par l'entreprise consolidante dans l'entreprise consolidée) est identique au pourcentage de contrôle pour toutes les filiales, à l'exception de la Société de Gestion de L'Échappée pour laquelle le pourcentage d'intérêt est de 34 %.

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

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

## Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

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

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

## I. Opinion sur les comptes consolidés

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

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

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- la note 1.2 « Contexte réglementaire du Groupe La Française des Jeux (le Groupe) » des notes annexes, qui expose le caractère particulier du cadre juridique de la société.

## II. Justification des appréciations

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

- dans le cadre de l'élaboration des comptes consolidés, la Direction a recours à des estimations et jugements, comme indiqué dans la note 2.1.3 « Estimations et jugements » de l'annexe aux comptes consolidés. Pour ce qui concerne plus particulièrement l'évaluation des immobilisations incorporelles, des écarts d'acquisition et des provisions pour risques et charges, nos travaux ont consisté notamment à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces jugements et estimations, à revoir par sondages les calculs effectués par le Groupe et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la Direction.

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

## III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 23 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

**Deloitte & Associés**

Éric GINS

Anne PHILIPONA-HINTZY

**GRANT THORNTON**

Membre français de Grant Thornton International

Gilles HENGOAT

Virginie PALETHORPE



# COMPTES INDIVIDUELS

<b>BILAN</b>	p. 118
<b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>	p. 120
<b>NOTES ANNEXES</b>	p. 122
<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	p. 139

**BILAN**

En milliers d'euros	Note	31.12.2015			31.12.2014
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>5.1</b>				
Frais de recherche et de développement		63 466	43 376	20 090	19 040
Marques, programmes informatiques, droits et valeurs similaires		143 402	102 980	40 422	40 559
Immobilisations incorporelles en cours		13 134	-	13 134	3 963
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>5.2</b>				
Terrains		3 027	1 848	1 180	1 307
Constructions		56 722	48 517	8 205	8 648
Installations techniques, matériel et outillage		154 071	82 124	71 946	35 172
Autres immobilisations corporelles		205 112	162 235	42 877	44 870
Immobilisations corporelles en cours		11 693	-	11 693	9 773
Avances et acomptes		1 402	-	1 402	20 318
<b>Immobilisations financières</b>	<b>7.1</b>				
Participations		38 827	18 961	19 866	18 759
Créances rattachées à des participations		16 737	16 737	-	-
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille		2 175	-	2 175	-
Prêts		46	36	10	25
Autres		16 122	-	16 122	16 236
<b>Actif immobilisé</b>		<b>725 935</b>	<b>476 814</b>	<b>249 121</b>	<b>218 669</b>
Stocks		7 236	1 354	5 882	5 012
Avances et acomptes versés sur commandes		3 651	-	3 651	1 179
<b>Créances</b>	<b>3.4</b>				
Distributeurs des jeux		305 431	13 263	292 168	230 411
Autres créances clients et comptes rattachés		6 897	420	6 476	4 647
Autres créances		60 733	68	60 666	118 661
Comptes courants Groupe		29 308	22 386	6 922	9 957
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>7.2</b>	<b>649 566</b>	<b>623</b>	<b>648 943</b>	<b>767 774</b>
<b>Disponibilités</b>	<b>7.2</b>	<b>663 086</b>	<b>-</b>	<b>663 086</b>	<b>586 636</b>
<b>Actif circulant</b>		<b>1 725 908</b>	<b>38 115</b>	<b>1 687 793</b>	<b>1 724 277</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>					
Charges de la gestion		13 388	-	13 388	12 607
Charges liées aux jeux	3.4	36 544	-	36 544	28 329
<b>Écarts de conversion actif</b>		<b>137</b>	<b>-</b>	<b>137</b>	<b>321</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>2 501 911</b>	<b>514 928</b>	<b>1 986 983</b>	<b>1 984 203</b>



En milliers d'euros	Note	31.12.2015	31.12.2014
<b>Capital</b>		<b>76 400</b>	<b>76 400</b>
<b>Réserves</b>			
Réserve légale		7 640	7 640
Réserve statutaire		138 996	249 805
Réserve facultative		104 989	138 588
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>139 626</b>	<b>- 11 407</b>
<b>Provisions réglementées</b>		<b>87 011</b>	<b>69 737</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>10</b>	<b>554 662</b>	<b>530 762</b>
Provisions pour risques		12 929	12 014
Provisions pour charges		199 179	266 035
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>4.3 et 6.1</b>	<b>212 108</b>	<b>278 049</b>
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7.2	833	12 544
<b>Dettes</b>	<b>3.4</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		102 633	86 236
Distributeurs des jeux		181 941	153 273
Dettes fiscales et sociales		70 970	67 635
Prélèvements de l'État sur les jeux		234 852	220 154
Autres dettes d'exploitation		15	593
Gains à payer et à répartir		549 787	577 945
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		8 789	14 476
Comptes courants Groupe		26 409	11 324
Autres dettes		4 730	698
<b>Dettes</b>		<b>1 180 960</b>	<b>1 144 877</b>
<b>Produits constatés d'avance</b>			
Mises perçues d'avance		38 964	30 325
<b>Écarts de conversion passif</b>		<b>290</b>	<b>189</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>1 986 983</b>	<b>1 984 203</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT

En milliers d'euros	Note	31.12.2015	31.12.2014
<b>Mises</b>		<b>13 704 503</b>	<b>12 998 757</b>
Prélèvements publics		- 3 037 546	- 2 967 264
Part revenant aux gagnants		- 9 048 951	- 8 482 325
Dotations aux fonds de contrepartie		- 72 831	- 82 173
<b>Produit des activités de jeux</b>		<b>1 545 175</b>	<b>1 466 996</b>
Produit des autres activités		26 455	26 771
<b>Total produit des activités ordinaires</b>		<b>1 571 630</b>	<b>1 493 767</b>
Production immobilisée		16 798	2 525
Subventions d'exploitation		13	50
Reprises de provisions et amortissements		8 484	7 944
Transferts de charges		875	325
Autres produits d'exploitation		68 560	45 293
<b>Total produits d'exploitation</b>		<b>1 666 360</b>	<b>1 549 903</b>
Consommation d'achats stockés		26 147	23 101
Autres achats et charges externes		1 171 085	1 113 444
Impôts et taxes		15 523	14 612
Salaires et traitements		75 348	72 174
Charges sociales		38 753	36 719
Dotations aux amortissements sur immobilisations		43 470	40 468
Dotations aux provisions sur actif circulant		4 858	4 581
Dotations aux provisions pour risques et charges		6 208	11 176
Autres charges		13 374	15 452
<b>Total charges d'exploitation</b>		<b>1 394 766</b>	<b>1 331 727</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3.3</b>	<b>271 594</b>	<b>218 176</b>
Intérêts et autres produits assimilés		16 089	18 196
Reprises sur provisions et transferts de charges		1 987	2 124
Différences positives de change		767	546
Produits nets de cessions des valeurs mobilières de placement		2 131	2 286
<b>Total produits financiers</b>		<b>20 974</b>	<b>23 151</b>
Dotations aux amortissements et aux provisions		611	1 834
Intérêts et charges assimilés		155	68
Différences négatives de change		461	69
Charges nettes de cessions des valeurs mobilières de placement		41	225
<b>Total charges financières</b>		<b>1 268</b>	<b>2 196</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>7.3</b>	<b>19 706</b>	<b>20 955</b>

En milliers d'euros	Note	31.12.2015	31.12.2014
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>291 301</b>	<b>239 132</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		60	141
Produits de cessions d'éléments d'actif		393	141
Reprises sur provisions et transferts de charges		114 167	19 749
<b>Total produits exceptionnels</b>		<b>114 620</b>	<b>20 030</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		96 094	8 753
Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés		933	1 126
Dotations aux provisions réglementées		35 830	17 054
Dotations aux amortissements et aux provisions		29 252	231 620
<b>Total charges exceptionnelles</b>		<b>162 109</b>	<b>258 552</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>8</b>	<b>-47 490</b>	<b>-238 522</b>
Participation des salariés	4.2	10 487	10 652
Intéressement des salariés	4.2	3 821	2 786
Impôt sur les bénéfices		89 877	- 1 421
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>139 626</b>	<b>- 11 407</b>

# NOTES ANNEXES

## 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

### 1.1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

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

La Française des Jeux est la société mère d'un Groupe qui comprend 14 entités à fin décembre 2015 et qui exerce son activité d'exploitant de jeux en France métropolitaine et dans les départements et collectivités d'outre-mer. Il est présent à l'international à travers ses participations dans les sociétés :

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

Après avis du Comité d'audit du 15 mars 2016, le Conseil d'administration du 22 mars 2016 a arrêté les comptes individuels, qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 mai 2016.

### 1.2. CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

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

Au titre de ses activités sous droits exclusifs, à savoir les paris sportifs qu'elle commercialise en points de vente et les jeux de loterie proposés en ligne et en points de vente, La Française des Jeux est chargée, par les textes qui lui sont applicables, de veiller à la satisfaction d'objectifs impérieux d'intérêt général consistant à « assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeu et veiller à la transparence de leur exploitation ; canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, afin de prévenir les risques d'une exploitation des jeux d'argent à des fins frauduleuses ou criminelles et de lutter contre le blanchiment d'argent et encadrer la consommation des jeux afin de prévenir le développement des phénomènes de dépendance ».

Le ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de l'ensemble des activités de La Française des Jeux maintenues sous monopole, et bénéficie pour ce faire de l'avis du Comité Consultatif des Jeux (CCJ), instance réunissant parlementaires, magistrats et experts en addiction et en régulation des jeux. Sont ainsi soumis à l'approbation du ministre, après avis de la commission du CCJ chargée des jeux sous droits exclusifs, le programme des jeux annuel de La Française des Jeux, ainsi que le plan d'actions de l'entreprise en matière de Jeu Responsable et le rapport sur les moyens qu'elle met en œuvre pour lutter contre le blanchiment d'argent.

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

Par ailleurs, des dispositions réglementaires, entrées en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016, modernisent sensiblement l'encadrement et les conditions d'exploitation commerciale et financière des paris sportifs en points de vente et des jeux de loterie. Tout en confortant le contrôle effectif de ces jeux et paris par l'État, cette réforme accompagne l'évolution de l'activité de l'entreprise.

Parmi les mesures prises, les lots non réclamés et écarts de contrepartie constatés pour les jeux de grattage commercialisés en réseau physique de distribution ne seront plus enregistrés en fin d'année dans les produits d'exploitation de l'entreprise. Ils abonderont le fonds permanent destiné à couvrir notamment les risques liés à l'exploitation des jeux, fonds dont l'excédent est reversé en fin d'exercice à l'État. La perte de produits d'exploitation résultant de cette évolution réglementaire sera en partie compensée par un relèvement global de la commission perçue par l'entreprise. Par ailleurs, le plafonnement du fonds permanent sera ramené au 31 décembre 2016 de 1 % à 0,5 % des mises.

## 2. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 2.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les comptes de La Française des Jeux sont établis en conformité avec les principes comptables généralement admis en France, dans le respect des lois, décrets et règlements en vigueur. Ils sont arrêtés dans une optique de continuité d'exploitation.

### 2.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Les immobilisations incorporelles et corporelles acquises sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Pour les immobilisations produites en interne, les coûts de développement sont inscrits à l'actif dès qu'ils se rapportent à des projets nettement individualisés, ayant de sérieuses chances de réussite technique et de rentabilité commerciale ou de viabilité économique. Conformément au règlement CRC n° 2004-15, seules les dépenses engagées pendant la phase de développement sont activées ; les dépenses engagées au titre de la phase de recherche sont comptabilisées en charges.

Les coûts de développement de La Française des Jeux sont relatifs à des projets ayant la nature de logiciels faisant partie d'un projet de développement.

• Ces coûts comprennent :

- les jours-hommes internes valorisés à un taux intégrant la masse salariale et des frais rattachables au projet (frais de fonctionnement, bureautique, bâtiments) ;
- les coûts de sous-traitance.

- Les projets de développement sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité. Dans le cas de projets relatifs à plusieurs applications, la durée d'utilité retenue est celle de l'application la plus significative.

Les durées d'amortissements en 2015 sont les suivantes :

• Immobilisations incorporelles :

- **Amortissement linéaire :**

Programmes informatiques	entre 1 et 15 ans	
Marques acquises		10 ans

• Immobilisations corporelles :

- **Amortissement linéaire :**

Constructions	entre 20 et 25 ans	
Agencements et aménagements des constructions		10 ans
Terminaux de prise de jeux		entre 5 et 8 ans
Matériels et mobiliers		entre 5 et 10 ans

- **Amortissement dégressif :**

Matériels		entre 5 et 7 ans
-----------	--	------------------

Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, et conformément au règlement CRC n°2002-10 relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs, La Française des Jeux effectue à la clôture des comptes un test de dépréciation sur le ou les actifs concernés. Une comparaison est alors effectuée entre valeur vénale et valeur d'usage et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

### 2.3. TITRES DE PARTICIPATION

Ils sont comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition. Leur valeur est examinée annuellement, par référence à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée ou de la quote-part de capitaux propres détenue. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée, si la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable.

### 2.4. STOCKS

Les stocks sont évalués au prix de revient sans que celui-ci puisse excéder la valeur nette de réalisation. Le prix de revient est établi selon la méthode du « premier entré, premier sorti » pour les supports de jeux et selon la méthode du coût moyen pondéré pour les autres produits.

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

### 2.5. CRÉANCES

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation lorsque la situation du débiteur laisse présager un risque d'irrecouvrabilité.

### 2.6. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont inscrites au bilan pour leur coût historique. Toutefois, si, à la date de clôture, leur valeur de marché est inférieure à leur valeur d'entrée, une dépréciation est constatée (sauf pour les valeurs mobilières à capital garanti et d'une échéance inférieure à six mois). La valeur de marché est déterminée (i) pour les titres cotés, par référence au cours de Bourse à la clôture de l'exercice, (ii) pour les titres non cotés, par référence à la dernière valeur liquidative publiée ou à leur valeur de réalisation estimée.

### 2.7. PROVISIONS RÉGLEMENTÉES

La provision pour investissement est calculée sur la base des accords relatifs à la participation des salariés.

Les amortissements dérogatoires sont déterminés par différence entre l'amortissement fiscal et l'amortissement comptable.

## 2.8. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Une provision est comptabilisée lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de l'entreprise à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources que l'entreprise estime probable. À l'exception des provisions pour avantages au personnel, les provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

Les engagements de l'entreprise en matière d'indemnités de fin de carrière sont couverts par une provision pour charges avec application de la méthode du corridor. Conformément à la recommandation n° 2003-R-01 du CNC, ils sont calculés selon la méthode rétrospective des unités de crédit projetées avec salaire de fin de carrière. Par ailleurs, les salariés de La Française des Jeux bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), ce qui est conforme aux exigences de la loi Évin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et fait l'objet d'une provision.

## 2.9. FONDS DE CONTREPARTIE ET FONDS PERMANENT

Certains jeux sont fondés sur le principe de la contrepartie : (i) la valeur unitaire des lots est fixe ou résulte d'un calcul de probabilités, (ii) le nombre ou la valeur des lots gagnés sont déterminés par le hasard.

Le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut être prédéterminé de manière précise mais seulement évalué : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la

part des mises dévolue aux joueurs, fixée par arrêté du ministre chargé du Budget. Selon leur sens, ces écarts peuvent induire un risque financier pour La Française des Jeux. Leur gestion est réalisée dans un fonds de contrepartie, propre à chacun de ces jeux, qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu.

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

Selon le décret de 1978 modifié, le fonds permanent est plafonné à 1 % des mises de l'année et l'excédent, constaté en fin d'exercice après mise en place des dotations initiales des différents fonds de contrepartie, est versé à l'État.

## 2.10. OPÉRATIONS EN DEVISES

Dans le cadre de la couverture de change, les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros au taux de couverture.

Les dettes et créances en devises figurant au bilan de fin d'exercice sont converties au cours des devises du dernier jour de l'année. La différence résultant de cette conversion est inscrite au bilan en « écarts de conversion ».

Hors couverture de change, les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération. Les dettes et créances en devises figurant au bilan de fin d'exercice sont converties au cours des devises du dernier jour de l'année. La différence résultant de cette conversion est inscrite au bilan en « écarts de conversion ». Les éventuelles pertes de change latentes font l'objet d'une provision pour risques.

# 3. DONNÉES OPÉRATIONNELLES

## 3.1. PRODUIT DES ACTIVITÉS DE JEUX ET DES AUTRES ACTIVITÉS – AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

En milliers d'euros	2015	2014	%
Mises	13 704 503	12 998 757	5,4 %
Part nette des joueurs	9 048 951	8 482 325	6,7 %
<b>Produit brut des jeux (PBJ)</b>	<b>4 655 552</b>	<b>4 516 433</b>	<b>3,1 %</b>
Dotations structurelle et écart de contrepartie	72 831	82 173	-11,4 %
Prélèvements publics	3 037 546	2 967 264	2,4 %
<b>PRODUIT DES ACTIVITÉS DE JEUX</b>	<b>1 545 175</b>	<b>1 466 996</b>	<b>5,3 %</b>

Le **produit des activités de jeux** constitue la rémunération de La Française des Jeux en tant qu'organisateur. Il s'élève à 1 545 M€, en progression de 78 M€ (+ 5,3 %) par rapport à 2014 du fait de la croissance de l'activité.

Le **produit des autres activités**, principalement relatif à la location par l'entreprise des mobiliers en points de vente aux détaillants et intermédiaires, et à la refacturation à ses filiales de prestations réalisées pour leur compte, est relativement stable et s'établit à 26,5 M€ en 2015 vs 26,8 M€ sur l'exercice précédent.

Les **autres produits d'exploitation** s'élevèrent à 68,6 M€ et sont en hausse de 23,3 M€ par rapport à 2014, essentiellement du fait de l'augmentation des lots non réclamés et écarts de contrepartie sur les jeux de grattage en raison notamment d'un plus grand nombre de forclusions en 2015.

La **production immobilisée** s'établit à 16,8 M€ en 2015, en progression de 14,3 M€ par rapport à l'exercice précédent. Cette variation est principalement liée au changement de mode de comptabilisation des projets informatiques sur l'exercice. Une méthode unique de comptabilisation des immobilisations IT a été définie en supprimant la possibilité d'immobiliser directement des forfaits et en conservant uniquement la méthode de comptabilisation des immobilisations via l'activation des charges en production immobilisée. Les différents coûts sont d'abord comptabilisés en charges d'exploitation avant d'être neutralisés par le biais de la production immobilisée pour être inscrits à l'actif. En 2014, si cette méthode de comptabilisation avait été appliquée, la production immobilisée aurait été de 14,3 M€.

### 3.2. AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

Le **coût du circuit de distribution** du réseau physique (850,0 M€) est en progression de 4,7% (+ 38,5 M€) du fait de l'augmentation des mises sur l'exercice.

La hausse de 6,3% des **achats et charges externes (soit 19,1 M€)**, hors coût du circuit de distribution, s'explique essentiellement par la hausse des frais de sous-traitance informatique de 58,5% en raison du développement informatique de nombreux projets et du changement de mode de comptabilisation des projets informatiques, ainsi que par l'augmentation des honoraires de 35,8% notamment liés aux réorganisations internes et à la préparation du nouveau plan stratégique FDJ 2020.

### 3.3. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

La progression de l'activité et l'augmentation des lots non réclamés et écarts de contrepartie sur les jeux de grattage, compensées en partie par une croissance maîtrisée des charges expliquent principalement la hausse du **résultat d'exploitation** de 53,4 M€ en 2015. Il s'établit à 271,6 M€ en 2015 vs 218,2 M€ en 2014.

### 3.4. CRÉANCES ET DETTES D'EXPLOITATION

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Distributeurs des jeux	292 168	230 411
Autres créances clients et comptes rattachés	6 476	4 647
Autres créances	60 666	118 661
Comptes courants Groupe	6 922	9 957
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>366 232</b>	<b>363 676</b>

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	- 102 633	- 86 236
Distributeurs des jeux	- 181 941	- 153 273
Dettes fiscales et sociales	- 70 970	- 67 635
Prélèvements de l'État sur les jeux	- 234 852	- 220 154
Autres dettes d'exploitation	- 15	- 593
Gains à payer et à répartir	- 549 787	- 577 945
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	- 8 789	- 14 476
Comptes courants Groupe	- 26 409	- 11 324
Autres dettes	- 4 730	- 698
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>- 1 180 127</b>	<b>- 1 132 333</b>

Les créances et dettes sont en majeure partie liées à l'activité des jeux.

### 3.4.1. Créances et dettes liées aux jeux

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Créances - distributeurs des jeux	292 168	230 411
Dettes - distributeurs des jeux	- 181 941	- 153 273
<b>CRÉANCES NETTES SUR LES DISTRIBUTEURS DES JEUX</b>	<b>110 226</b>	<b>77 138</b>

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

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Autres créances jeux	35 073	40 350
Gains à payer et répartir	- 549 787	- 577 945
Prélèvements de l'État sur les jeux	- 234 852	- 220 154
Autres dettes jeux	- 182	- 505
<b>DETTE NETTE LIÉE AUX JEUX</b>	<b>- 749 748</b>	<b>- 758 254</b>

La diminution de 28 M€ des **gains à payer et à répartir** est essentiellement imputable à la baisse de 21 M€ des fonds de réserve en raison de prélèvements dédiés au financement d'opérations promotionnelles.

La hausse des **prélèvements de l'État sur les jeux** de 15 M€ est principalement liée à un effet calendrier, partiellement compensé par la baisse de 10 M€ de l'excédent du fonds permanent.

Les **autres créances jeux** sont principalement composées de l'acompte versé sur l'excédent de fonds permanent d'un montant de 35 M€ en décembre 2015 vs 40 M€ en décembre 2014.

Par ailleurs, les **produits constatés d'avance** constitués à hauteur de 39,0 M€ des mises sur les tirages à venir sont en hausse de 8,6 M€ par rapport au 31 décembre 2014. Les **charges constatées d'avance** associées s'établissent à 36,6 M€, en hausse de 8,2 M€ par rapport à l'exercice précédent. Elles correspondent à la rémunération du réseau, à la part joueurs et aux autres prélèvements sur les mises perçues d'avance. La variation de ces postes est principalement liée à un effet calendrier sur les tirages Euro Millions et Loto.

### 3.4.2. Créances et dettes de gestion

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Autres créances clients et comptes rattachés	6 476	4 647
Autres créances gestion	25 593	78 311
Comptes courants Groupe	6 922	9 957
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	- 102 633	- 86 236
Dettes fiscales et sociales	- 70 970	- 67 635
Autres dettes d'exploitation	- 15	- 593
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	- 8 789	- 14 476
Autres dettes gestion	- 4 548	- 194
Comptes courants Groupe	- 26 409	- 11 324
<b>DETTE NETTE DE GESTION</b>	<b>- 174 374</b>	<b>- 87 542</b>



En raison du bénéfice constaté en 2015 vs un déficit en 2014, la créance d'impôt sur les bénéfices correspondant aux acomptes versés a diminué de 56,3 M€, expliquant principalement la baisse de 52,7 M€ des **autres créances gestion** qui s'établissent à 25,6 M€ au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2015, les dettes gestion s'établissent à 213,4 M€ en 2015, en hausse de 32,9 M€ par rapport à l'exercice précédent. Cette variation s'explique principalement par l'augmentation des dettes fournisseurs de 16,4 M€, des comptes courants créditeurs de 15,1 M€ et des autres dettes gestion de 4,4 M€ dont 3,9 M€ d'indemnités résiliations courtiers à payer. Le recul des dettes sur immobilisations (-5,7 M€) vient compenser ces variations.

### 3.4.3. Créances et dettes avec les filiales

31.12.2015	Créances					Dettes				
En milliers d'euros	Avances et acomptes versés sur commandes	Clients et comptes rattachés	Autres créances de la gestion	Avoir à recevoir	Compte courant débiteur brut	Fournisseurs et comptes rattachés	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	Avoir à établir	Compte courant créditeur	
<b>1-Filiales (≥ 50%) :</b>	<b>1 584</b>	<b>54 055</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>29 308</b>	<b>14 281</b>	<b>-</b>	<b>95</b>	<b>26 409</b>	
LotSys	40	-	-	-	-	4 510	-	-	7 037	
Internationale des Jeux	-	-	-	-	-	-	-	-	6 988	
La Pacifique des Jeux	-	-	19	-	-	-	-	-	-	
La Française d'Images	-	95	-	-	2 694	2 857	-	95	-	
La Française de Motivation	1 482	-	-	-	-	1 367	-	-	2 077	
FDP	62	50 530	-	-	-	2 625	-	-	9 026	
FDJ Développement	-	1 033	-	-	-	81	-	-	1 281	
NLCS	-	2 291	-	-	-	1 994	-	-	-	
LVS	-	106	-	-	5 716	847	-	-	-	
LB Poker	-	-	-	-	20 898	-	-	-	-	
<b>2-Participations (&gt; 10% et &lt; 50%) :</b>	<b>-</b>	<b>828</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>4 031</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Services aux Loteries en Europe	-	784	-	5	-	199	-	-	-	
Société de Gestion de l'Échappée	-	44	-	-	-	3 832	-	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>1 584</b>	<b>54 883</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>29 308</b>	<b>18 312</b>	<b>-</b>	<b>95</b>	<b>26 409</b>	

31.12.2014	Créances					Dettes			
	En milliers d'euros	Avances et acomptes versés sur commandes	Clients et comptes rattachés	Autres créances de la gestion	Avoir à recevoir	Compte courant débiteur brut	Fournisseurs et comptes rattachés	Dettes sur immobilisation et comptes rattachés	Avoir à recevoir
<b>1-Filiales (≥ 50%) :</b>	<b>204</b>	<b>23 096</b>	<b>44</b>	<b>472</b>	<b>33 207</b>	<b>9 874</b>	<b>3 121</b>	<b>95</b>	<b>11 323</b>
LotSys	-9	-	-	-	-	1 099	3 103	-	6 012
Internationale des Jeux	-	-	-	-	-	-	-	-	4 751
La Pacifique des Jeux	-	-	44	-	17	-	-	-	-
La Française d'Images	-	40	-	472	2 935	2 993	-	95	-
La Française de Motivation	213	2	-	-	-	1 601	-	-	499
FDP	-	22 056	-	-	-	3 245	-	-	61
FDJ Développement	-	35	-	-	2 086	7	-	-	-
NLCS	-	725	-	-	-	926	-	-	-
LVS	-	239	-	-	6 407	4	18	-	-
LB Poker	-	-	-	-	21 761	-	-	-	-
<b>2 - Participations (&gt; 10% et &lt; 50%)</b>	<b>-</b>	<b>407</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>275</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Services aux Loteries en Europe	-	364	-	12	-	239	-	-	-
Société de Gestion de L'Échappée	-	43	-	-	-	36	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>23 503</b>	<b>44</b>	<b>483</b>	<b>33 207</b>	<b>10 149</b>	<b>3 121</b>	<b>95</b>	<b>11 323</b>

## 4. CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

### 4.1. CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

L'augmentation des **charges de personnel** résulte principalement de celle de l'effectif moyen pondéré, qui passe de 1 163 en 2014 à 1 183 en 2015, et de l'application de la politique salariale.

### 4.2. PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT

Un accord dérogatoire de participation a été conclu le 20 juin 2013 pour les exercices 2013 à 2015. La participation des salariés s'élève à 10,5 M€ en 2015 contre 10,7 M€ en 2014. La dotation nette à la provision pour intéressement 2015 atteint 3,8 M€ contre 2,8 M€ en 2014.

## 4.3. PROVISIONS LIÉES AU PERSONNEL

En milliers d'euros	31.12.2014	Dotations	Reprises de provisions utilisées	Reprises de provisions non utilisées	31.12.2015
Engagements de fin de carrière	12 402	2 747	889	-	14 260
Médailles du travail	4 887	151	124	-	4 914
Frais de santé	5 976	515	-	74	6 417
Autres provisions pour risques et charges	7 146	3 663	4 029	287	6 492
<b>TOTAL PROVISIONS LIÉES AU PERSONNEL</b> <i>dont en résultat exceptionnel</i>	<b>30 410</b>	<b>7 076</b> <i>1 273</i>	<b>5 042</b> <i>918</i>	<b>361</b> <i>37</i>	<b>32 082</b>

Le régime **d'indemnités de fin de carrière** correspond à l'indemnité versée au salarié lors de son départ à la retraite, telle que fixée par la convention collective dont il relève, selon les critères d'ancienneté, d'âge et de modalités de départ.

Le taux d'actualisation retenu est de 2,07 %, défini sur la base du taux de référence corporate AA de maturité 10 et 15 ans de la zone euro, dont 2 % au titre de l'inflation. Par application de la méthode du corridor, les écarts actuariels restant à amortir au 31 décembre 2015 s'élèvent à 12,8 M€.

La variation de la dette et de la provision, et le coût net de l'exercice se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	
<b>Dette actuarielle réelle au 31.12.2014</b>	<b>24 232</b>
Coût normal	1 757
Intérêt de la dette actuarielle	434
Gains actuariels générés à la clôture	1 243
Coûts des services passés	-
Prestations versées	-888
<b>Dette actuarielle réelle au 31.12.2015</b>	<b>26 777</b>
Stocks de pertes actuarielles	12 826
Stocks de coûts des services passés	-309
<b>Provision au 31.12.2015</b>	<b>14 260</b>
Coût normal	1 757
Intérêt de la dette actuarielle	434
Amortissement des écarts actuariels	626
Amortissement du coût des services passés	-70
Prestations théoriquement versées	-888
<b>COÛT NET</b>	<b>1 859</b>

Les **médailles du travail** sont constituées de jours de congé donc soumises à charges sociales.

Les **autres provisions pour risques et charges** sont relatives principalement aux départs de salariés et à des litiges prud'homaux.

## 5. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

### 5.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

En milliers d'euros	31.12.2015			31.12.2014		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Marques, droits et valeurs similaires	4 546	-1 460	3 085	2 941	-1 406	1 535
Immobilisations développées en interne	63 466	-43 376	20 090	57 036	-37 996	19 040
Programmes informatiques	138 856	-101 520	37 337	131 028	-92 005	39 024
Immobilisations en cours	13 134	-	13 134	3 963	-	3 963
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>220 002</b>	<b>- 146 356</b>	<b>73 646</b>	<b>194 968</b>	<b>- 131 406</b>	<b>63 562</b>

En milliers d'euros	Brut	Amort. et provisions	Net
<b>Solde au 31.12.2014</b>	<b>194 968</b>	<b>-131 406</b>	<b>63 562</b>
Acquisitions	24 847	-	24 847
<i>dont générées en interne</i>	16 798	-	16 798
Cessions et mises au rebut	-883	-	-883
<i>dont générées en interne</i>	-363	-	-363
Reclassement d'immobilisations en cours	1 070	-	1 070
(Dotations) / reprises d'amortissements et provisions	-	-14 949	-14 949
<b>SOLDE AU 31.12.2015</b>	<b>220 002</b>	<b>-146 356</b>	<b>73 646</b>

Les acquisitions de la période sont principalement liées aux développements relatifs aux systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prise de jeux.

### 5.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

En milliers d'euros	31.12.2015			31.12.2014		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Terrains et aménagements	3 027	-1 848	1 180	2 979	-1 672	1 307
Constructions	56 722	-48 517	8 205	55 884	-47 237	8 648
Installations techniques, matériels, outillage	154 071	-82 124	71 946	181 806	-146 635	35 172
Autres immobilisations corporelles	205 112	-162 235	42 877	196 055	-151 184	44 870
Immobilisations corporelles en cours	11 693	-	11 693	9 773	-	9 773
Avances et acomptes	1 402	-	1 402	20 318	-	20 318
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>432 027</b>	<b>-294 724</b>	<b>137 302</b>	<b>466 815</b>	<b>-346 727</b>	<b>120 087</b>

En milliers d'euros	Brut	Amort. et provisions	Net
<b>Solde au 31.12.2014</b>	<b>466 815</b>	<b>-346 727</b>	<b>120 087</b>
Acquisitions*	46 950	-	46 950
Cessions et mises au rebut*	-80 668	-	-80 668
Reclassement en immobilisations incorporelles**	-1 070	-	-1 070
(Dotations) / reprises d'amortissements et provisions	-	52 003	52 003
<b>SOLDE AU 31.12.2015</b>	<b>432 027</b>	<b>-294 724</b>	<b>137 302</b>

\* Hors reclassements d'immobilisations en cours et avances et acomptes.

\*\* Reclassements d'immobilisations en cours et avances et acomptes.

Les principaux mouvements de l'exercice (acquisitions et cessions) portent sur les mobiliers et équipements en points de vente (terminaux de prise de jeux, comptoirs de vente et espaces joueurs). En 2015, 23 000 terminaux Neptune ont été déployés en remplacement des terminaux Quartz.

## 6. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

### 6.1. AUTRES PROVISIONS

En milliers d'euros	Note	31.12.2014	Dotations	Reprises de provisions utilisées	Reprises de provisions non utilisées	31.12.2015
Provisions envers le personnel	4.3	30 410	7 076	5 042	361	32 082
Autres provisions pour risques et charges		247 639	28 393	94 350	1 658	180 025
<i>dont provision pour restructuration</i>	8	225 814	27 317	94 209	33	158 889
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		<b>278 049</b>	<b>35 469</b>	<b>99 392</b>	<b>2 019</b>	<b>212 107</b>
<i>dont en résultat exceptionnel</i>			29 252	95 266	344	

Les **autres provisions pour risques** sont relatives principalement aux procédures contentieuses et judiciaires en cours (note 11).

### 6.2. ENGAGEMENTS HORS BILAN

#### 6.2.1. Engagements donnés

• FDJ est à la tête d'un groupe d'intégration fiscale incluant les sociétés suivantes : La Française de Patrimoine, FDJ Développement, La Française d'Images, La Française de Motivation et Internationale des Jeux. La convention d'intégration fiscale, renouvelée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, prévoit que, dans le cas où une filiale sort du groupe d'intégration fiscale et où elle a subi des surcoûts fiscaux du fait de son appartenance au Groupe, une indemnisation pourrait être prévue d'un commun accord. Aucune provision n'est constituée à ce titre.

Au 31 décembre 2015, les stocks respectifs de déficits fiscaux des filiales s'élèvent à 0,6 M€ pour FDI et 4,0 M€ pour IJ.

• En application des textes sur l'épargne salariale, et afin de garantir la liquidité du FCPE « FDJ Actionnariat » par l'intermédiaire duquel les salariés de l'entreprise détiennent 5 % du capital, La Française des Jeux a fait le choix de demander au Crédit Lyonnais d'accorder au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 8,8 M€. La Française des Jeux a donné au Crédit Lyonnais une contre-garantie du même montant. Enfin, le FCPE a signé avec La Française des Jeux une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions. Ces engagements ont été renouvelés pour une durée de 2 ans débutant le 1<sup>er</sup> juin 2014.

• La Française des Jeux a accordé des garanties aux salariés qu'elle a transférés à La Française de Maintenance lors de la création de cette société. EDS France, désormais dénommée HP Entreprise Services France, a elle-même donné à La Française des Jeux une contre-garantie sur certains de ces engagements (note 6.2.2.).

Par ailleurs, les autres engagements donnés sont les suivants :

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Cautions et garanties à première demande	3 825	3 775
Fonds Innovation	13 075	-
Engagements de bonne fin*	60 823	89 132
Contrats de location simple	20 508	25 357
Parrainage de l'équipe cycliste	10 500	21 000
Contrats d'image des coureurs	530	480
Association l'Échappée	135	150
Compte séquestre	1 126	1 114
Fondation	7 600	5 800
<b>TOTAL AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>118 122</b>	<b>146 808</b>

\* Dont contrats imprimeurs : 17 M€ (contre 34 M€ en 2014) ; maintenance fournisseurs terminaux : 36,0 M€ (contre 44 M€ en 2014).

Les fonds d'innovation sont Partech et Raise, qui tous deux soutiennent le développement de start-up.

### 6.2.2. Engagements reçus

- La Française des Jeux loue aux détaillants les mobiliers installés dans les points de vente. Il s'agit de contrats de location simple dont les revenus sont comptabilisés en produits des activités ordinaires sur la période au cours de laquelle ils sont acquis. Les loyers à recevoir au titre de ces contrats s'élèvent à 4,1 M€ à moins d'un an et à 6,6 M€ à échéance comprise entre un et cinq ans.
- En contrepartie de l'engagement accordé par La Française des Jeux aux salariés qu'elle a transférés à La Française de Maintenance lors de la création de cette société, EDS France, désormais dénommée HP Entreprise Services France, a donné à La Française des Jeux une contre-garantie sur certains de ces engagements (note 6.2.1.).

Par ailleurs, les autres engagements reçus sont les suivants :

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	28 838	158 414
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	10 592	9 220
<b>TOTAL AUTRES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>39 430</b>	<b>167 634</b>

### 6.2.3. Engagements réciproques

Les engagements réciproques sont les suivants :

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
<b>Couverture de change et de taux d'intérêt :</b>		
Achats de floors d'une échéance supérieure à 1 an, sur la base d'un notional annuel moyen de :	-	-
Achats à terme de dollars à échéance maximale 7 juillet 2016 pour un montant global de :	13 000	13 000

## 7. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET TRÉSORERIE

### 7.1. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

#### 7.1.1. Titres de participation et créances rattachées à des participations

En milliers d'euros	Capitaux propres 31.12.15	dont capital social	Part du capital détenue par FDJ	Valeur brute comptable des titres détenus	Valeur nette comptable des titres détenus	Compte courant et créances rattachées à des partici- pations*	Chiffre d'affaires 2015	Bénéfice /(Perte) 2015	Dividendes versés en 2015
<b>1 - Filiales (≥ 50 %)</b>				<b>38 709</b>	<b>19 748</b>	<b>19 636</b>	<b>97 808</b>	<b>7 334</b>	<b>3 219</b>
LotSys	9 103	2 943	100,00 %	3 153	3 153	-7 037	15 467	226	-
Internationale des Jeux	8 724	2 200	100,00 %	15 832	8 723	-6 988	-	1 033	-
La Pacifique des Jeux	2 083	1 258	99,99 %	1 313	1 313	-	5 713	699	887
La Française d'Images	2 227	229	100,00 %	282	282	2 694	13 221	297	-
La Française de Motivation	1 583	706	100,00 %	1 840	1 547	-2 077	8 937	66	-
FDP	5 790	42	100,00 %	4 389	4 389	-9 026	38 784	1 775	2 332
FDJ Développement	1 002	229	100,00 %	267	267	-1 281	1 603	92	-
LVS	-552	2 725	100,00 %	4 289	-	5 716	10 687	1 263	-
NLCS	317	150	50,00 %	75	75	-	3 396	67	-
LB Poker	-59 900	14 539	50,00 %	7 270	-	37 634	-	1 816	-
<b>2 - Participations (&gt; 10 % et &lt; 50 %)</b>				<b>118</b>	<b>118</b>	<b>-</b>	<b>16 426</b>	<b>113</b>	<b>-</b>
Services aux Loteries en Europe	604	376	26,57 %	100	100	-	3 983	61	-
Société de Gestion de L'Échappée	387	53	34,01 %	18	18	-	12 443	52	-
<b>TOTAL</b>				<b>38 827</b>	<b>19 866</b>	<b>19 636</b>	<b>114 234</b>	<b>7 447</b>	<b>3 219</b>

\* Créance (+) ou dette (-) de La Française des Jeux envers sa filiale.

#### 7.1.2. Prêts et autres immobilisations financières

En milliers d'euros	Valeur brute 31.12.2015	Valeur brute 31.12.2014
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	2 175	-
Prêts	46	63
Autres (dépôts et cautionnements)	16 122	16 236

Les titres immobilisés de l'activité de portefeuille correspondent aux participations prises par FDJ dans les fonds d'investissement Raise (1,1 M€) et Partech (1 M€).

Les dépôts et cautionnements sont tous à plus d'un an. Ils incluent, à hauteur de 9,4 M€, le dépôt de garantie Euro Millions indexé sur les mises et destiné à couvrir le risque

tiers dans le cadre de ce jeu commun (ce dépôt a été réduit de 0,9 M€ sur l'exercice). Les cautions relatives aux divers sites loués par l'entreprise sont stables et s'élèvent à 2,0 M€ sur l'exercice. En 2015, le solde versé dans le cadre de la convention de fiducie-sûreté s'élève à 3,6 M€, soit une augmentation de 0,6 M€ vs 2014. Cette convention vise à protéger les avoirs des joueurs en ligne.

## 7.2. TRÉSORERIE NETTE

En milliers d'euros	31.12.2015			31.12.2014
	Brut	Provisions	Net	Net
Parts de SICAV et de FCP	574 930	-623	574 307	693 105
Titres de créances négociables	65 000	-	65 000	65 000
Obligations	9 636	-	9 636	9 669
<b>Total valeurs mobilières de placement</b>	<b>649 566</b>	<b>-623</b>	<b>648 943</b>	<b>767 774</b>
Dépôts à court terme, y compris instruments de trésorerie	663 086	-	663 086	586 636
Comptes bancaires créditeurs*	-833	-	-833	-12 544
Dettes sur instruments financiers	-	-	-	-
<b>TOTAL TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>1 311 819</b>	<b>-623</b>	<b>1 311 196</b>	<b>1 341 865</b>

\* Comptes comptablement créditeurs.

Cette trésorerie provient d'un excédent en fonds de roulement, essentiellement inhérent au jeu, (517,6 M€) et du fonds de roulement (590,1 M€).

Dans un environnement de marché incertain et difficile, La Française des Jeux a maintenu sur l'année 2015 une politique de placement prudente, dont l'objectif prioritaire est de s'orienter vers des produits sécurisés en termes de capital, liquides et qui offrent néanmoins une certaine rentabilité.

Face à l'accroissement de la baisse des taux, FDJ a ainsi choisi de s'orienter vers des placements en comptes à terme (+71,1 M€), et dans une moindre mesure, en FCP (+8,6 M€).

Ces placements, offrant des rentabilités plus intéressantes dans ce contexte de marché, ont été réalisés au détriment d'autres placements monétaires moins rémunérateurs (SICAV de trésorerie essentiellement, -126,8 M€ soit -21,7%).

Par ailleurs, en raison de la faiblesse des taux et des faibles notations d'un grand nombre de contreparties, il n'y a pas eu de nouveaux placements directs en obligations depuis 2013. Les obligations en portefeuille sont conservées jusqu'à leurs dates d'échéance.

Enfin, la variation du solde des comptes bancaires créditeurs s'explique par le paiement de gros lots en fin d'année.

## 7.3. RÉSULTAT FINANCIER

Dans un environnement de marché incertain, avec des taux encore baissiers, le résultat financier issu des placements de la trésorerie de FDJ s'établit à 13,8 M€ vs 17,6 M€ en 2014 (-21%).

Le résultat financier relatif aux participations détenues par FDJ constitue un produit de 5,9 M€ vs 3,4 M€ en 2014 ; hausse imputable essentiellement aux écritures de dotations et reprises aux provisions sur le compte courant LB Poker.

Les **données financières relatives aux filiales et participations** sont les suivantes :

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Dividendes reçus	3 219	3 311
Intérêts nets sur comptes courants	692	811
Dotations nettes aux provisions sur titres et créances rattachées à des participations	1 107	1 050
Dotations nettes aux provisions sur comptes courants et créances rattachées à des participations	864	-1 793

Charge (-) / produit (+).

Les dotations nettes aux provisions sur comptes courants et créances rattachées à des participations concernent principalement le compte courant LB Poker au 31 décembre 2015 comme au 31 décembre 2014.



## 8. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

En milliers d'euros	31.12.2015
Produits et (charges) exceptionnels sur opérations de gestion	-96 034
Produits et (charges) exceptionnels sur opérations en capital	- 540
Dotations aux provisions et amortissements	-65 082
<i>dont :</i>	
<i>provisions pour risques et charges (cf. 6.1.)</i>	-29 252
<i>provisions réglementées (cf. 10.)</i>	-35 830
Reprises sur provisions et transfert de charges exceptionnelles	114 167
<i>dont :</i>	
<i>provisions pour risques et charges (cf. 6.1)</i>	95 610
<i>provisions réglementées (cf. 10.)</i>	18 557
<b>TOTAL</b>	<b>-47 490</b>

Les charges exceptionnelles nettes des produits sur opérations de gestion sont relatives à hauteur de 94 M€ au versement d'indemnités aux courtiers-mandataires ayant cessé leur activité suite au plan de restructuration mis en place par La Française des Jeux en mai 2014, destiné à renforcer la performance de l'entreprise et de son réseau.

En 2015, FDJ a ajusté sa provision pour tenir compte de l'évolution de la base de mises sur laquelle est calculée l'indemnisation des courtiers partant en 2016.

L'essentiel des dotations et reprises de provisions réglementées porte sur les amortissements dérogatoires.

## 9. IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

### 9.1. CONVENTION D'INTÉGRATION FISCALE

La Française des Jeux a signé une convention d'intégration fiscale avec les filiales suivantes :

- FDP,
- FDJ Développement,
- Internationale des Jeux,
- La Française d'Images,
- La Française de Motivation.

La situation fiscale des filiales concernées n'est pas modifiée par la convention : elle est identique à celle qui résulterait d'une imposition séparée. La différence, entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés et l'impôt résultant de la détermination du résultat imposable de l'ensemble intégré, est enregistrée dans les comptes de La Française des Jeux.

Les déficits reportables des filiales sont mentionnés dans la note 6.2.1.

## 9.2. VENTILATION DE LA CHARGE D'IMPÔT

En milliers d'euros	Résultat courant	Résultat exceptionnel, participation et intéressement
Résultat comptable avant impôt	291 301	-61 798
Résultat fiscal	294 992	-62 108
Impôt FDJ	105 345	- 15 589
<b>Résultat net avant intégration fiscale</b>	<b>185 956</b>	<b>-46 209</b>
<b>Effet de l'intégration fiscale</b>		<b>121</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>139 626</b>

## 9.3. ACCROISSEMENT ET ALLÈGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT

La dette future d'impôt est allégée par les éléments suivants :

En milliers d'euros	01.01.2015		Variations		31.12.2015		Bases pour la détermination de la dette future d'impôt	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif	Allègement	Accroissement
<b>I. DÉCALAGES CERTAINS OU ÉVENTUELS</b>								
<b>Opérations comptabilisées</b>								
1 Provisions réglementées	-	69 799	18 618	35 830	-	87 011	-	87 011
1.1 Provisions libérées sous condition								
- provision pour investissement		30	30			-	-	
1.2 Amortissements dérogatoires								
- immobilisations incorporelles		53 780	13 451	24 594		64 923		64 923
- immobilisations corporelles		15 747	5 137	11 223		21 833		21 833
- immobilisations financières		241		13		254		254
2 Charges non déductibles temporairement	-	30 174	12 759	14 994	-	32 408	32 408	-
2.1								
- contribution sociale de solidarité		1 145	1 145	1 244		1 244	1 244	
- participation des salariés		10 652	10 652	10 487		10 487	10 487	
2.2								
- provision pour retraite		12 402	889	2 747		14 260	14 260	
- provision pour frais de santé		5 976	74	515		6 417	6 417	
3 Charges constatées d'avance	14 050	-	-	-	15 399	-	15 399	-
- charges « gestion »	12 607				13 369		13 369	
- charges « jeux »	1 443				2 030		2 030	
4 Produits constatés d'avance	-	3 453	-	-	-	2 030	-	2 030
- produits « gestion »								
- produits « jeux »		3 453				2 030		2 030
5 Écarts de conversion	321	189	-	-	137	290	290	137
- actif	321				137			137
- passif		189				290	290	
<b>Opérations non encore comptabilisées</b>								
6 Produits imposés fiscalement	-	-	-	-	-	-	11 516	-
- plus-values latentes sur OPCVM							11 516	
							<b>59 612</b>	<b>89 177</b>
<b>II. ÉLÉMENTS À IMPUTER</b>								
<b>Opérations comptabilisées</b>								
7 Réduction d'impôt	10 038	-	1 444	5 451	6 032	-		
Créances sur l'État								
- mécénat et dons	10 038		1 444	5 451	6 032			

## 10. CAPITAUX PROPRES

Le capital de La Française des Jeux s'élève à 76 400 000 € et est composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382 €. Les capitaux propres s'élèvent à 554,7 M€.

En milliers d'euros	
<b>Solde au 31.12.2014</b>	<b>530 762</b>
Dividendes versés	- 133 000
Résultat 2015	139 626
Variation des provisions réglementées	17 273
<b>SOLDE AU 31.12.2015</b>	<b>554 662</b>

Les **provisions réglementées**, dont les dotations et reprises impactent le résultat exceptionnel, sont essentiellement relatives aux amortissements dérogatoires qui portent principalement sur les installations techniques et les logiciels.

En milliers d'euros	31.12.2014	Dotations	Reprises	31.12.2015
Provision pour investissement	30	-	-30	-
Amortissements dérogatoires	69 707	35 830	- 18 526	87 011
<b>TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES</b>	<b>69 737</b>	<b>35 830</b>	<b>- 18 557</b>	<b>87 011</b>

## 11. PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS

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

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

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné à bref délai La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de réparations en dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires.

## 12. AUTRES INFORMATIONS

### 12.1. RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS

La rémunération allouée aux dirigeants (mandataires sociaux) en 2015 s'est élevée à 272 K€ (vs 234 K€ en 2014) au titre de Présidente-Directrice Générale et 252 K€ (vs 230 K€ en 2014) au titre de Directeur général délégué, soit 524 K€ au total.

### 12.2. DISPOSITIONS PARTICULIÈRES EN CAS DE DISPARITION DU DROIT D'ORGANISER ET D'EXPLOITER DES JEUX DE LOTERIE ET DE PARIS SPORTIFS

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

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

## Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société La Française des Jeux, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

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

## I. Opinion sur les comptes annuels

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

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- le caractère particulier du cadre juridique de la société, exposé au paragraphe 1.2 des notes annexes intitulé « Contexte réglementaire ».

## II. Justification des appréciations

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

- Dans le cadre de l'élaboration des comptes annuels, la direction a recours à des estimations et jugements, comme indiqué dans les notes 2.2. « Immobilisations incorporelles et corporelles » et 2.8. « Provisions pour risques et charges » de l'annexe aux comptes annuels. Pour ce qui concerne plus particulièrement l'évaluation des immobilisations incorporelles et des provisions pour risques et charges, nos travaux ont consisté notamment à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces jugements et estimations, à revoir par sondages les calculs effectués par la société et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la Direction.

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

## III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 23 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

**Deloitte & Associés**

Eric Gins

Anne Philipona-Hintzy

**Grant Thornton**

Membre français de Grant Thornton International

Gilles Hengoat

Virginie Palethorpe





# CONTRÔLE INTERNE

Rapport sur les dispositifs  
de contrôle interne du Groupe La Française des Jeux

**GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE  
ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION** p. 142

**DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE  
MIS EN PLACE AU SEIN DU GROUPE  
LA FRANÇAISE DES JEUX** p. 145

**PLAN D' ACTIONS** p. 152

Bien qu'exonérée d'obligation légale en la matière depuis la loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005, La Française des Jeux continue d'informer son Comité d'audit, son Conseil d'administration et son assemblée générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe. Le rapport sur les dispositifs de contrôle interne au sein du Groupe La Française des Jeux est donc élaboré à chaque clôture d'exercice, par la Direction Audit, Contrôle interne et Qualité, à destination du Comité d'audit et du Conseil d'administration.

## 1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Française des Jeux est une société d'économie mixte constituée sous la forme d'une société anonyme au capital de 76 400 000 €, détenu à hauteur de 72 % par l'État, 20 % par les anciens émetteurs de dixièmes de billets de la Loterie Nationale, 5 % par le fonds commun de placement des salariés et 3 % par la société civile des courtiers-mandataires de La Française des Jeux.

### 1.1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 1.1.1. Nomination des administrateurs

Dans l'attente de la décision du Conseil d'administration de faire application des dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, La Française des Jeux reste soumise aux dispositions de la loi du 26 juillet 1983. Conformément à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983, le Conseil d'administration de La Française des Jeux se compose de neuf représentants de l'État, six représentants des salariés élus par le personnel et trois administrateurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, parmi lesquels figure la Présidente-Directrice Générale de La Française des Jeux. Cette dernière est nommée à cette fonction par décret du Président de la République pour cinq ans sur proposition du Conseil d'administration. Par décret du 5 novembre 2014, le Président de la République a nommé Madame Stéphane Pallez Présidente-Directrice Générale.

#### 1.1.2. Durée du mandat des administrateurs

Les administrateurs sont nommés pour une durée de cinq ans ; leur mandat est renouvelable. Conformément à l'article 7 du décret n° 83-1160 du 26 décembre 1983, les mandats de tous les membres du Conseil d'administration commencent à la date de la première réunion du Conseil mis en place ou renouvelé. En 2014, le Conseil d'administration a été renouvelé dans sa totalité.

#### 1.1.3. Représentation équilibrée femmes-hommes

L'article 66 de la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 a modifié le 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 6-1 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 pour disposer que l'écart entre le nombre de femmes et le nombre d'hommes membres du Conseil d'administration nommés par décret ne peut être supérieur à un. L'article 66 II de la loi de 2014 précitée indique que cette disposition s'applique à compter du deuxième renouvellement du Conseil suivant la publication de ladite loi et ajoute que la proportion des membres de chaque sexe ne peut être inférieure à 20 % à compter de leur premier renouvellement suivant ladite publication.

La composition actuelle du Conseil d'administration de La Française des Jeux (comprenant 5 hommes et 4 femmes administrateurs nommés par décret), qui a été renouvelé postérieurement à l'entrée en vigueur de la loi du 4 août 2014, est conforme à ces dispositions.

### 1.2. FONCTIONNEMENT ET RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 1.2.1. Fonctionnement du Conseil d'administration

L'article 24 des statuts précise que le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Cet article précise également que le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, et que chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Par ailleurs, en application de l'article 7 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, le Conseil d'administration délibère sur les grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'activité de l'entreprise.

Le Conseil d'administration fixe le budget annuel et arrête les comptes semestriels et annuels de La Française des Jeux et consolidés du Groupe, établis par la Direction générale, après avoir pris l'avis du Comité d'audit et pris connaissance des travaux des Commissaires aux Comptes, et les présente à l'assemblée des actionnaires. Il établit un rapport de gestion écrit, qui expose la situation du Groupe durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi, ainsi que ses activités en matière de recherche et de développement.

Le Conseil d'administration statue enfin sur toutes les propositions à faire à l'assemblée, la convoque et arrête son ordre du jour.

Le chef de mission du Contrôle Général Économique et Financier assiste, de droit, aux réunions du Conseil d'administration, de ses comités et de l'assemblée générale.



La Présidente-Directrice Générale rend compte de sa gestion au Conseil d'administration, qu'elle réunit conformément aux statuts de La Française des Jeux, aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, et au minimum quatre fois par an.

Le Conseil d'administration est régulièrement informé de l'évolution du cadre juridique de La Française des Jeux, tant sur le plan national qu'euro-péen ; il l'est également sur les principaux événements commerciaux, juridiques ou techniques intervenus pendant la période, à travers un tableau de bord des activités.

### 1.2.2. Sujets évoqués en Conseil d'administration au cours de l'année 2015

En 2015, le Conseil d'administration s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de 99 %, en particulier sur les points suivants : l'arrêté des comptes 2014, la revue des documents de gestion prévisionnelle et le bilan de la gestion de la trésorerie 2014, l'arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2015, la proposition de nomination d'un Commissaire aux Comptes, la nomination d'un nouveau Président du Comité d'audit, la fixation des parts variables 2014 et des objectifs 2015 du Président-Directeur Général et du Directeur général délégué, la fixation de la rémunération du Président-Directeur Général, puis de la Présidente-Directrice Générale et du Directeur général délégué, l'examen du budget 2016, l'approbation du plan stratégique et le suivi de son exécution, notamment par le plan de transformation des systèmes d'information, la présentation de la cartographie des risques majeurs de l'entreprise et des plans d'actions associés, la présentation de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières (GPEC) stratégique, la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

### 1.2.3. Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, adopté le 12 juin 2008, et mis à jour le 25 janvier 2012, limite les pouvoirs de la Direction générale, en listant les opérations qui doivent être préalablement autorisées par le Conseil d'administration et prend en compte la prévention et la gestion des conflits d'intérêts.

Il a été procédé en 2012 à une revue du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités ad hoc. D'une manière générale, les administrateurs qui avaient été interviewés individuellement étaient satisfaits de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités. Les échanges avec les administrateurs avaient permis d'identifier des axes de réflexion débattus collégialement en séance du Conseil d'administration, à l'issue de laquelle un cahier des charges permettant l'évaluation récurrente des instances de gouvernance de l'entreprise a été rédigé, puis validé par le Comité d'audit le 14 octobre 2013. Par ailleurs, dans le cadre de la notation extra-financière délivrée par Vigeo, La Française des Jeux a maintenu en 2015 la note de 81/100 sur le domaine du gouvernement d'entreprise.

## 1.3. COMITÉ D'AUDIT

### 1.3.1. Composition et missions du Comité d'audit

Le Conseil d'administration a créé dès 1999 un Comité d'audit, dont il a désigné les membres parmi les administrateurs. À ce jour, le Comité d'audit est constitué de quatre représentants de l'État, dont le Directeur Financier France EDF, qui le préside, et d'un administrateur salarié. Le chef de mission du Contrôle Général Économique et Financier assiste, de droit, aux réunions du Comité d'audit.

Le Comité d'audit est un comité consultatif qui agit sous l'autorité du Conseil d'administration. Son champ d'intervention couvre l'intégralité du Groupe.

Conformément au règlement intérieur adopté par le Conseil d'administration du 12 juin 2008, le Comité d'audit assure les principales missions suivantes :

- procéder à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au Conseil d'administration, dont notamment les comptes semestriels et annuels (sociaux et consolidés), les comptes prévisionnels et les budgets, les plans pluriannuels, le rapport de gestion et ses annexes ;
- examiner la qualité et la fiabilité de l'information financière produite par La Française des Jeux ;
- examiner la pertinence et la permanence des normes et méthodes comptables ainsi que des options de clôture des comptes de l'exercice ;
- examiner la politique globale de maîtrise des risques sur la base d'une cartographie des risques ;
- examiner la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;
- examiner l'évolution des systèmes de contrôle interne, notamment par l'analyse des conclusions des rapports d'audit interne et des suites données par la société, émettre un avis sur les programmes annuels de l'audit interne ;
- superviser la procédure de désignation ou de renouvellement par mise en concurrence des Commissaires aux Comptes et émettre un avis sur le choix desdits Commissaires, ainsi que sur leur programme de travail, leurs honoraires et la qualité de leur travail ;
- examiner périodiquement l'état des interventions des Commissaires aux Comptes ainsi que leurs recommandations.

Le Comité d'audit peut, par ailleurs, être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de la saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

### 1.3.2. Sujets évoqués en Comité d'audit au cours de l'année 2015

En 2015, le Comité d'audit s'est réuni huit fois, en particulier sur les points suivants : la clôture des comptes 2014, la revue des documents de gestion prévisionnelle et le point sur la gestion de la trésorerie 2014, le bilan des projets 2014 et les principaux projets de 2015, la revue du rapport 2014 sur les dispositifs de contrôle interne et du rapport 2014 sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), la revue des comptes consolidés au 30 juin 2015 et des documents de gestion prévisionnelle, la présentation du budget 2016, le plan d'affaires 2015-2020, les investissements dans des fonds d'innovation, les filiales, les travaux des Commissaires aux Comptes et l'audition des Commissaires aux Comptes candidats dans le cadre du renouvellement du mandat de l'un d'entre eux, la synthèse des travaux 2014 de la Direction Audit, Contrôle interne et Qualité, le programme des travaux 2015-2017 ainsi que l'avancement des travaux en cours d'année, la présentation de la cartographie des risques majeurs de l'entreprise, la politique d'allocation d'actifs.

Le Comité d'audit rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

## 1.4. COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

### 1.4.1. Composition et fonctionnement du Comité des Nominations et des Rémunérations

Ce comité est chargé d'émettre un avis au Conseil d'administration sur la rémunération des mandataires sociaux, dans le respect de la réglementation applicable, en particulier les articles L.225-44, L.225-47 et L.225-53 du Code de commerce et le décret n° 53-707 du 9 août 1953.

Par décision du Conseil d'administration du 15 octobre 2008, a été créé un Comité des Nominations et des Rémunérations. Il est composé de cinq administrateurs désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres, trois représentants de l'État, dont une chef de service, adjointe au directeur du budget à la Direction du Budget, ministère des Finances et des Comptes publics qui le préside, un représentant de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête et un représentant des salariés.

### 1.4.2. Sujets évoqués en Comité des Nominations et des Rémunérations en 2015

En 2015, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni deux fois pour établir le niveau d'atteinte des objectifs 2014, ainsi que des propositions d'objectifs 2015 du Président-Directeur Général et du Directeur général délégué à faire au Conseil d'administration, puis pour faire une proposition de fixation de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de son mandat sur l'exercice 2014 et proposer la fixation de la rémunération 2015 de la Présidente-Directrice Générale nouvellement nommée et du Directeur général délégué.

## 1.5. COMITÉ DÉVELOPPEMENT DURABLE

### 1.5.1. Compositions et missions du Comité Développement Durable

Par décision du 25 janvier 2012, le Conseil d'administration a décidé de créer un Comité Développement Durable et d'ajouter à son règlement intérieur du 12 juin 2008 un article consacré à ce comité. À ce jour, le Comité Développement Durable est composé d'un administrateur représentant l'Union des Blessés de la Face et de la Tête, de deux administrateurs représentant l'État, dont un ingénieur général des mines au Conseil Général de l'Économie, qui le préside, et d'un administrateur représentant le personnel. Le Comité Développement Durable se réunit au moins deux fois par an.

Il assure les missions suivantes :

- examiner la politique de Développement Durable de l'entreprise, notamment traiter les démarches engagées dans le cadre de la notion de Responsabilité Sociale d'Entreprise et, plus largement, traiter d'enjeux essentiels pour le modèle d'entreprise tels que le modèle de Jeu Responsable développé par l'entreprise et le modèle de management ;
- examiner l'articulation entre les démarches engagées et la démarche stratégique d'entreprise, les processus de management de l'entreprise, la mise en valeur des actifs de l'entreprise ;
- examiner l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise.

Le Comité Développement Durable rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Il peut par ailleurs être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le Conseil d'administration et peut également suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

### 1.5.2. Sujets évoqués au Comité Développement Durable en 2015

En 2015, le Comité Développement Durable s'est réuni trois fois sur des thèmes spécifiques, et en particulier sur les points suivants : la présentation de la stratégie RSE au regard du plan stratégique La Française des Jeux 2020, les résultats de l'étude de matérialité, le projet de jeu solidaire, le plan d'actions Jeu Responsable 2015-2016, le résultat du bilan carbone et les lignes d'actions associées, la présentation du rapport RSE 2014.

## 1.6. COMITÉ DE LA STRATÉGIE

### 1.6.1. Composition et missions du Comité de la Stratégie

Lors de sa réunion du 16 décembre 2014, le Conseil d'administration a décidé la création d'un Comité de la Stratégie, conformément à la possibilité laissée par le règlement intérieur. À ce jour, le Comité de la Stratégie est composé de huit membres, dont la Présidente-Directrice Générale, qui le préside, cinq représentants de l'État, un représentant de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête, et un représentant des salariés. Il est prévu que le Comité de la Stratégie se réunisse en tant que de besoin, et au moins deux fois par an. Le Comité de la Stratégie donne son avis au Conseil d'administration sur les grandes orientations stratégiques de la société.

Il assure les missions suivantes :

- préparer la discussion au Conseil d'administration du plan stratégique pluriannuel et examiner un suivi de sa mise en œuvre ;
- être saisi des problèmes et faits importants susceptibles d'avoir un impact sur le plan stratégique ;

- donner son avis au Conseil d'administration sur les projets liés au développement du Groupe, le suivi de l'évolution des partenariats industriels, les projets d'accords stratégiques, l'évolution de l'environnement concurrentiel et du positionnement du Groupe ;

- formuler toute recommandation qu'il juge utile au Conseil d'administration.

### 1.6.2. Sujets évoqués au Comité de la Stratégie en 2015

En 2015, le Comité de la Stratégie s'est réuni trois fois sur des thèmes spécifiques, et en particulier sur les points suivants : le modèle de jeu de La Française des Jeux, les ambitions 2020-2025, les partenariats innovation, la marque FDJ, la stratégie technologique de La Française des Jeux.

## 2. DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE MIS EN PLACE AU SEIN DU GROUPE LA FRANÇAISE DES JEUX

### 2.1. CADRE DE RÉFÉRENCE

Bien qu'exonérée d'obligation légale en matière de contrôle interne, La Française des Jeux a choisi de structurer son approche sur la base des recommandations du cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). En outre, du fait des exigences spécifiques liées à la lutte contre la fraude et à la lutte contre le blanchiment s'appliquant à La Française des Jeux, cette dernière a choisi de compléter ce référentiel avec des éléments spécifiques à la prévention de la fraude issus du COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission).

### 2.2. DÉFINITION, OBJECTIFS ET LIMITES DU CONTRÔLE INTERNE

#### 2.2.1. Définition du contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la société, qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

#### 2.2.2. Objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

#### 2.2.3. Limites inhérentes au contrôle interne

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que les risques, notamment d'erreurs ou de fraudes, résultant de l'activité du Groupe La Française des Jeux sont totalement éliminés.

## 2.3. ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

### 2.3.1. Principes d'organisation

Les principes de l'organisation de La Française des Jeux, société mère, fondés sur l'adoption d'un mode de pilotage interne collégial et transversal, reposent sur :

- le mandat de Directeur général délégué permettant à la Présidente-Directrice Générale d'être présente à l'extérieur de l'entreprise pour contribuer à l'évolution de l'environnement et anticiper les demandes adressées à l'entreprise, tout en assurant la permanence de la Direction opérationnelle du Groupe ;
- des instances et des procédures de management permettant de différencier plus nettement les acteurs et processus de décision stratégique des acteurs et processus de pilotage opérationnel.

L'équipe de Direction générale est construite autour de trois Pôles : le Pôle Technologie Développement et International, le Pôle Marketing Commercial Digital Opérations, ainsi que le Pôle Performance Finances et Régulation, et de cinq Directions support : Communication et Développement Durable, Relations Humaines et Transformation Groupe, Sécurité, Juridique, Audit Contrôle interne et Qualité.

Les filiales, contrôlées à 100 % par La Française des Jeux, hébergent des activités support ou des savoir-faire en lien direct avec l'activité de la société mère. En matière de contrôle interne, le principe de séparation des tâches, la documentation des procédures, les démarches d'amélioration continue et la formalisation des contrôles sont globalement mis en œuvre, dans les limites opérationnelles que la taille de ces entités autorise. Mais les règles de fonctionnement, de reporting et de transparence à observer sont édictées et contrôlées par La Française des Jeux.

### 2.3.2. Organisation des délégations

La Direction générale de l'entreprise a donné aux Directeurs généraux adjoints et aux Directeurs des délégations de pouvoirs par nature de responsabilités et d'opérations, avec des seuils financiers. Ces délégations leur permettent d'assumer pleinement leurs fonctions. Les Directeurs peuvent, eux-mêmes, déléguer certains de ces pouvoirs, au cas par cas, à certaines personnes de leurs équipes.

Les délégations bancaires sont confiées aux collaborateurs de La Française des Jeux pour la gestion de la trésorerie de La Française des Jeux ainsi qu'aux intermédiaires et à leurs salariés pour payer les lots aux gagnants sur des comptes spécifiques. Elles sont mises à jour au fur et à mesure des mouvements de personnel et font l'objet d'une circularisation annuelle.

### 2.3.3. Acteurs du contrôle interne

#### 2.3.3.1. Éléments propres au Groupe

Les Pôles et les Directions support de l'entreprise, sous l'égide de la Direction générale, de même que les filiales, mettent en place les dispositifs de contrôle interne régissant leurs activités.

Les opérations du Groupe sont principalement surveillées et contrôlées par :

- la Direction de la Sécurité, notamment en charge :
  - d'assurer l'intégrité et la sécurité des opérations de jeu dans les réseaux de distribution (physique et en ligne) dans le cadre de la lutte contre la fraude et le blanchiment et dans le cadre des certifications WLA-SCS et ISO 27001,
  - de piloter et garantir la sûreté de l'entreprise ;
- le Pôle Performance Finances et Régulation, qui garantit et contrôle la prise en compte des enjeux de performance de l'entreprise sur l'ensemble des dimensions :
  - financière,
  - stratégique,
  - organisationnelle,
  - opérationnelle,
  - régulation,
  - projets,
  - décisionnelle ;
- la Direction Audit, Contrôle interne et Qualité, en charge notamment, à travers :
  - son entité Contrôle interne et Qualité, d'exercer une mission d'animation du dispositif de contrôle interne et qualité au niveau du Groupe, alliant les composantes :
    - ▶ d'une démarche de contrôle interne, qui sécurise les modes d'intervention quotidiens de l'entreprise en renforçant la maîtrise des activités à travers des processus correctement pilotés, optimisés et dont l'efficacité est régulièrement contrôlée,
    - ▶ d'une approche par la qualité, qui contribue à garantir la mise en œuvre dans l'entreprise, sur la durée, d'une méthode d'amélioration continue du fonctionnement fluide des démarches Contrôle interne, Qualité, Éthique, Sécurité de l'Information, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, et Santé Sécurité au Travail, coordonnées au sein du Système de Management Intégré,
  - son entité Management des risques, d'exercer une mission d'animation du dispositif de management des risques au niveau du Groupe, notamment par :
    - ▶ la définition et la mise en œuvre d'une gouvernance des risques,
    - ▶ l'amélioration en continu du dispositif de gestion et de traitement des risques,
    - ▶ la coordination des initiatives de gestion de risques au sein du Groupe,

- son entité Éthique et Conformité, de construire un dispositif éthique dédié pérenne et intégré, conforme à la réglementation et aux meilleures pratiques de place,
- son entité Audit interne, de :
  - ▶ donner aux instances dirigeantes de l'entreprise et au Comité d'audit une assurance sur le degré de maîtrise des opérations du Groupe, d'apporter ses conseils pour les améliorer et de contribuer à créer de la valeur ajoutée,
  - ▶ fournir des recommandations d'amélioration, dans un souci constant de renforcement de l'efficacité des dispositifs de fonctionnement, de contrôle interne et de couverture des risques.

### 2.3.3.2. Éléments externes au Groupe

#### *Contrôle de l'État*

La Française des Jeux est soumise au contrôle de l'État sur les entreprises publiques constituées sous forme de sociétés commerciales, en application du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié. Ce contrôle est exercé par le ministre chargé du Budget et le ministre chargé de l'Économie ou, par délégation des ministres, par la Direction du Budget et l'Agence des Participations de l'État.

Par ailleurs, en application du décret n° 55-733 du 26 mai 1955 relatif au Contrôle Économique et Financier de l'État, le Contrôleur Général exerce, de manière permanente au sein de La Française des Jeux et ses filiales, un contrôle portant sur l'activité économique et la gestion financière de l'entreprise.

D'autre part, le ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de toutes les activités pour lesquelles La Française des Jeux bénéficie de droits exclusifs, qu'il s'agisse des jeux de loterie commercialisés en ligne et dans son réseau physique de distribution ou des paris sportifs qu'elle propose en réseau.

#### *Autorité de régulation des jeux en ligne*

Enfin, pour son activité en concurrence (les paris sportifs en ligne), La Française des Jeux est soumise au contrôle de l'ARJEL, en charge de s'assurer du respect des obligations définies par la loi du 12 mai 2010 et par les textes réglementaires qui en découlent (décrets d'application, arrêtés, décisions du collège de l'ARJEL, dossier des exigences techniques et ses annexes).

#### *Autres autorités de contrôle*

La Française des Jeux et ses filiales sont également soumises, de manière ponctuelle mais régulière :

- aux contrôles de la Cour des Comptes ;
- aux vérifications de l'Inspection Générale des Finances.

Enfin, La Française des Jeux est soumise au contrôle des Commissaires aux Comptes, les cabinets Deloitte & Associés et Grant Thornton.

## 2.4. DIFFUSION EN INTERNE D'INFORMATIONS PERTINENTES

Le Groupe La Française des Jeux a mis en place un système de communication régulière permettant aux Pôles, aux Directions support et aux filiales de disposer d'informations pertinentes et fiables dans les délais opportuns pour exercer leurs responsabilités.

## 2.5. DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

### 2.5.1. Principes généraux de gestion des risques

Le cadre de référence de l'AMF, sur la base duquel La Française des Jeux a structuré son dispositif, pose la définition et les objectifs de la gestion des risques.

#### 2.5.1.1. Définition

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société. La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de l'organisation qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne, dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, les personnes, les actifs de l'organisation, sa réputation ou l'environnement.

#### 2.5.1.2. Les objectifs de la gestion des risques

Le management des risques, en cours de redéploiement, est un outil de pilotage stratégique à forte valeur ajoutée qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques et la réalisation des activités courantes de la société ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

### 2.5.1.3. Composantes de la gestion des risques

Le dispositif de management des risques prévoit :

- un cadre organisationnel et une gouvernance dédiée ;
- un dispositif d'identification, d'évaluation et de traitement des risques, matérialisé notamment par une cartographie annuelle des risques Groupe reposant sur un univers de risques ;
- un pilotage en continu des plans d'actions prioritaires et une réévaluation périodique des risques stratégiques.

### 2.5.2. Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société. L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment dans les deux composantes que sont la culture du risque et du contrôle propres à la société et ses valeurs éthiques.

L'entreprise doit par ailleurs veiller à ce que la Direction et le personnel, à tous les niveaux de responsabilité, connaissent et appliquent ces principes d'intervention dans toutes leurs activités techniques et commerciales. Elle a, pour cela, notamment mis en place plusieurs mécanismes de niveaux de maturité différents.

### 2.5.3. Approche intégrée Gouvernance Risque Conformité

Cette approche est articulée autour de trois lignes de défense, sur la base de la position de place IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) – AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances en Entreprise) – IFA (Institut Français des Administrateurs) :

- la première ligne de défense est constituée des équipes opérationnelles et de leur hiérarchie, dont l'implication quotidienne est essentielle ;
- la deuxième ligne de défense regroupe l'Éthique, le Management des risques et le Contrôle interne & Qualité accompagnés d'entités et démarches support ;
- la troisième ligne de défense est formée par l'Audit interne.

Cette approche, animée de manière dynamique, vise à donner à la Direction générale, au Comité d'audit et au Conseil d'administration une vision régulière du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

## 2.6. DISPOSITIFS LIÉS SPÉCIFIQUEMENT AUX CERTIFICATIONS WLA-SCS ET ISO 27001

### 2.6.1. Évaluation des risques liés à la sécurité de l'information (ISO 27001)

Le processus de gestion des risques de l'entreprise s'inspire des principes de la norme internationale ISO 31000 : 2009 « Management du risque – Principes et lignes directrices ». En ce qui concerne spécifiquement les risques liés à la sécurité de l'information, l'entreprise s'appuie sur le modèle internationalement reconnu qu'est la norme ISO 27001, qui impose notamment à l'entreprise de :

- formaliser sa méthode d'appréciation des risques, en identifiant une méthodologie d'appréciation du risque et en développant des critères d'acceptation de ces risques, le tout fondé sur la production de résultats comparables et reproductibles année après année ;
- identifier des actifs et des propriétaires d'actifs ;
- identifier les menaces auxquelles sont confrontés ces actifs ;
- identifier les vulnérabilités ;
- identifier les impacts que les pertes de confidentialité, d'intégrité, de disponibilité, etc., peuvent avoir sur ces actifs ;
- formaliser des modalités de traitement des risques (application de mesures appropriées, acceptation justifiée, évitement, refus, transfert de risques, etc.).

En particulier, dans le cadre des certifications WLA-SCS et ISO 27001, la Direction de la Sécurité a pour mission de :

- coordonner et animer les processus de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre de la certification WLA-SCS/ISO 27001 et en s'appuyant de manière fonctionnelle sur un réseau de Responsables de Management des Risques (RMR) issus des différentes entités de l'entreprise ;
- organiser et faire vivre le processus d'escalade et de gestion de crise du Groupe La Française des Jeux ;
- garantir l'expertise technique sécuritaire dans les projets et les activités du Groupe La Française des Jeux.

### 2.6.2. Systèmes d'alerte et de gestion de crise

Créé en juillet 2008, un dispositif d'escalade et de gestion de crise, couvrant l'ensemble des activités de La Française des Jeux, définit une organisation dédiée au traitement des incidents critiques et à la gestion de la communication de crise, et assure la réactivité nécessaire au traitement de ces événements. Ce dispositif est l'un des piliers des certifications WLA-SCS/ISO 27001, et s'inscrit dans un processus d'amélioration continue.

Par ailleurs, des centres d'appels permettent de remonter, d'identifier et de résoudre les problèmes rencontrés par le réseau de distribution et les joueurs. Les incidents de tirage, de traitement des résultats et de leur promulgation sont également suivis au plus près pour intervention, rendue possible à tout moment grâce à des mécanismes d'astreinte.

### 2.6.3. Sécurité des jeux et surveillance des réseaux de distribution

Les obligations de La Française des Jeux en matière de lutte contre le blanchiment, les activités criminelles et la fraude, dans le cadre du monopole et de l'agrément pour l'offre en concurrence, conduisent cette dernière à renforcer, de façon permanente, les dispositifs de détection et de traitement d'anomalies au sein de ses opérations de jeu et de ses réseaux de distribution (points de vente et numérique).

L'entité Sécurité des Jeux au sein de la Direction de la Sécurité a notamment pour mission :

- d'assurer l'intégrité et la sécurité des opérations de jeu dans les canaux de distribution (réseau de points de vente, canaux numériques, et inspections physiques des points de vente, via l'intervention d'inspecteurs réseau chargés de couvrir le territoire national, y compris les DOM-TOM), dans le cadre de la lutte contre la fraude et le blanchiment, ainsi que le contrôle de la régularité des accès aux jeux dans le cadre du canal numérique ;
- de garantir ainsi le respect des dispositions légales et réglementaires (obligation de vigilance, d'examen renforcé et de déclaration de soupçon à la cellule de Traitement du Renseignement et Action contre les Circuits FINANCIERS clandestins [TRACFIN], notamment).

La Française des Jeux rend compte au ministre chargé du Budget, selon les modalités définies par celui-ci, des actions qu'elle met en œuvre pour appliquer le plan d'actions anti-fraude et anti-blanchiment tel qu'approuvé par le ministre, et présente les actions envisagées pour l'année à venir. Ainsi, chaque année, elle communique un rapport au ministre chargé du Budget et à TRACFIN.

La Commission Consultative des Jeux et paris sous droits EXclusifs (COJEX) est saisie, pour avis, par le ministre chargé du Budget, du plan d'actions et des actions de La Française des Jeux dans ces domaines.

Par ailleurs, pour les jeux en ligne soumis à agrément, La Française des Jeux rend compte annuellement à l'ARJEL des résultats des contrôles qu'elle réalise en matière de lutte contre les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Pour les activités relevant du monopole, elle rend compte semestriellement au Service Central des Courses et Jeux de la Police Judiciaire dans le cadre de l'application des lignes directrices anti-blanchiment mises en place le 4 avril 2013.

En 2015, plus de 32 000 inspections ont été réalisées au sein du réseau de vente par les inspecteurs du réseau. La nature de ces inspections est soit aléatoire, soit ciblée. Leur objectif est de s'assurer de la conformité des points de vente au regard des critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires.

## 2.7. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE RÉPONDANT AUX RISQUES

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

- risques de contrepartie liés à tous les jeux de contrepartie exploités/exploitation des jeux ;
- risques de fraudes ou d'erreurs imputables au personnel de la société, à son réseau de distribution ou à son système informatique ;
- risques d'incidents majeurs dans la capacité des systèmes informatiques à collecter ou traiter les prises de jeux, et leurs conséquences en termes de perte de mises et en termes de réputation et de capital-confiance auprès des joueurs.

La sécurité des transactions et la rigueur des procédures de contrôle constituent pour La Française des Jeux deux impératifs incontournables. Elles répondent aux exigences d'intégrité exprimées par les pouvoirs publics et qu'attendent légitimement les joueurs. Elles sont assurées avec une fiabilité maximale grâce à la mise en œuvre de techniques informatiques élaborées et à une sensibilisation régulière des différents acteurs de l'entreprise.

Le Groupe La Française des Jeux décline ces principes dans des procédures internes couvrant les processus sensibles de son fonctionnement. L'entreprise participe par ailleurs, au sein des instances européennes et internationales regroupant les loteries d'État, à la définition de bonnes pratiques et de standards d'intervention, fondés sur les règles de droit commun en matière d'achats, de sécurité des systèmes informatiques, etc., auxquels s'ajoutent des obligations spécifiques à l'exercice de l'activité d'opérateur de loterie.

### 2.7.1. Procédures internes

#### 2.7.1.1. Risques de contrepartie liés à tous les jeux de contrepartie exploités/exploitation des jeux

L'exploitation des jeux de loterie ainsi que l'exploitation des paris sportifs en points de vente sont confiées à La Française des Jeux par deux décrets distincts.

L'arrêté du 30 avril 2012 relatif au programme commercial de La Française des Jeux précise les modalités selon lesquelles La Française des Jeux exerce ces missions. Il prévoit en particulier qu'avant le 31 octobre de chaque année, La Française des Jeux soumette à l'approbation du ministre chargé du Budget un programme des jeux pour l'année suivante.

En sus du programme des jeux approuvé chaque année par le ministre chargé du Budget pour l'année suivante, en particulier dans le cadre de lancements de certains jeux, La Française des Jeux transmet, au long de l'année, à l'État des dossiers relatifs aux modalités de lancement et d'exploitation de chacun de ces jeux.

Chaque jeu fait l'objet, avant lancement, d'une étude juridique de conformité avec la réglementation des jeux notamment. L'ensemble des règlements de jeux est disponible sur [www.fdj.fr](http://www.fdj.fr) et le règlement de chacun des jeux et paris sous droits exclusifs est publié au *Journal Officiel*. Le règlement du jeu est le contrat de jeu entre chaque joueur et la société et, conformément aux décrets applicables aux activités sous droits exclusifs, les règlements de jeux définissent les caractéristiques

techniques du jeu, les conditions de participation, les montants des mises et des lots, les modalités techniques de détermination et d'attribution aux gagnants des gains ou lots, les modalités de paiement de ceux-ci et les délais de forclusion relatifs à ces paiements.

La répartition des mises des jeux entre les gagnants, les frais d'organisation, la part consacrée à la gestion des risques de contrepartie et les prélèvements publics est établie par arrêté du ministre chargé du Budget, conformément aux décrets confiant l'exploitation des jeux de loterie et de paris sportifs en points de vente.

Les risques de contrepartie résultent des écarts entre la part théorique des mises dévolue aux gagnants et le montant total des lots effectivement distribués. Ils sont couverts par un système à deux niveaux, composé par des fonds de contrepartie par jeu, et par le fonds permanent, dont les principes de fonctionnement sont définis par deux décrets.

### 2.7.1.2. Risques de fraudes ou erreurs imputables au personnel de la société, à son réseau de distribution ou à son système informatique

#### *Tirages*

La conception des tirages est effectuée en étroite relation entre La Française des Jeux et La Française d'Images lorsqu'ils sont télévisés, sous la supervision de la Direction de la Sécurité. Les tirages sont opérés sous la surveillance d'un huissier de justice, qui en certifie les résultats. Les tirages à fréquence élevée font, quant à eux, l'objet de contrôles spécifiques. La promulgation des résultats est réalisée, après contrôle, sur des outils dédiés.

#### *Paiements des lots*

La Française des Jeux a mis en place des procédures de paiement des lots strictes pour s'acquitter des obligations issues du décret n° 2015-741 du 24 juin 2015 pris pour l'application de l'article L. 112-6 du Code monétaire et financier relatif à l'interdiction du paiement en espèces de certaines créances et du décret n° 2015-1858 du 30 décembre 2015. Afin de maîtriser la sécurité des flux financiers, La Française des Jeux limite les paiements des petits lots en espèces en instaurant des seuils, inférieurs aux seuils légaux actuels, au-delà desquels les paiements s'effectuent obligatoirement par chèque ou par virement. Courant 2014, le seuil de paiement des petits lots en espèces a encore été abaissé afin de limiter la circulation des espèces dans les points de vente et d'assurer la traçabilité des opérations de paiement. Les gros lots sont payés dans le respect des conditions de confidentialité et de sécurité requises. Les paiements de lots au-delà d'un seuil de 500 000 € ne sont effectués qu'après une analyse approfondie.

#### *Gagnants*

La Française des Jeux applique ses principes éthiques vis-à-vis des gagnants. Elle veille à prendre les mesures nécessaires dans l'objectif d'assurer la confidentialité du paiement des lots. La médiatisation des gagnants résulte de leur consentement. La Française des Jeux assure l'accompagnement des gagnants de très gros lots afin de leur permettre de gérer cet événement exceptionnel dans les meilleures conditions, mais s'interdit, par exigence déontologique, d'intervenir dans les décisions financières des gagnants.

### 2.7.1.3. Risques d'incidents majeurs dans la capacité des systèmes d'information à collecter ou traiter les prises de jeux, et leurs conséquences en termes de perte de mises et en termes de réputation et de capital-confiance auprès des joueurs

#### *Systèmes d'information*

Les systèmes d'information sont au cœur de l'activité de La Française des Jeux. Soumis à des procédures de fonctionnement strictes, ils permettent l'exploitation de l'ensemble des jeux de La Française des Jeux. Ils sont gérés par le Pôle Technologie Développement et International. La Direction de la Sécurité veille à la correcte mise en œuvre des principes sécuritaires de La Française des Jeux à travers notamment l'utilisation de dispositifs au niveau de l'état de l'art et expertisés.

#### *Sécurité de l'information*

La sécurité et l'intégrité sont des enjeux majeurs pour La Française des Jeux, qui est soumise aux obligations du Code monétaire et financier concernant la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme et de la loi d'ouverture et de régulation du 12 mai 2010.

Fin 2008, La Française des Jeux a obtenu sa mise en conformité avec le règlement imposé par la WLA, baptisé « norme WLA-SCS - Security Control Standard : 2006 », requérant :

- la mise en œuvre d'un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) défini par la norme internationale ISO 27001 ;
- le respect de 72 mesures de contrôle sectorielles propres au secteur des jeux ;
- le respect des critères spécifiques des loteries partenaires du jeu Euro Millions.

À travers sa certification ISO 27001, La Française des Jeux s'impose de maintenir un processus d'amélioration continue, assurant ainsi la sécurité et l'intégrité des Systèmes de Management et de Sécurité de l'Information (SMSI).

En 2014, La Française des Jeux a obtenu une recertification complète WLA-SCS : 2012/ISO 27001 : 2013 sur l'ensemble de ses activités.

### 2.7.2. Contrôle interne et Qualité

Depuis 2011, La Française des Jeux a mis en place un Système de Management Intégré, faisant ainsi évoluer son approche couplant jusqu'ici Contrôle interne et Qualité.

Le Système de Management Intégré permet à La Française des Jeux de disposer d'un cadre structurant participant à la déclinaison opérationnelle des axes stratégiques et des engagements de chacun, dans le respect des normes et standards. Le Système de Management Intégré du groupe La Française des Jeux s'appuie sur 6 piliers fondamentaux : Contrôle interne (sur la base du cadre de référence de l'AMF), Qualité (sur la base de la norme ISO 9001 version 2015), Sécurité de l'Information (sur la base de la norme ISO 27001), Éthique, Développement Durable-RSE (sur la base de la norme ISO 26000), Santé et Sécurité au Travail (sur la base de la norme OHSAS 18001).



Au cours de l'année 2015, La Française des Jeux a enrichi son Système de Management Intégré et poursuivi son programme de déploiement, dans le respect de la démarche Gouvernance Risques et Conformité, et l'a aligné sur la nouvelle stratégie du Groupe La Française des Jeux. Des plans de maîtrise des risques ont ainsi été élaborés ou mis à jour.

Les travaux de veille réalisés sur l'ensemble du spectre des référentiels applicables au Système de Management Intégré du Groupe La Française des Jeux ont permis notamment d'anticiper les évolutions requises pour se conformer aux exigences de la nouvelle version de la norme qualité ISO 9001 publiée en septembre 2015. Ainsi, La Française des Jeux a déjà obtenu les certifications pour deux périmètres (« gérer les opérations en support du réseau de vente » et « immobilier et environnements de travail ») sur la base de ce nouveau référentiel.

Le déploiement du Système de Management Intégré dans les filiales s'est poursuivi en 2015 prioritairement pour la filiale FDP.

Le déploiement se poursuivra en 2016 avec l'ambition de pérenniser les résultats déjà acquis, de renforcer les actions en cours, d'élargir leur périmètre au sein de La Française des Jeux et de ses filiales pour ainsi contribuer efficacement à la maîtrise des risques et à l'amélioration des performances du groupe La Française des Jeux.

### 2.7.3. Contrôle budgétaire et de gestion

L'entreprise procède annuellement à l'actualisation de son plan d'affaires. Un cadrage économique et financier de l'année à venir est élaboré à partir de ces travaux pour la construction du budget. Ce dernier est préparé par les Directions opérationnelles sous le pilotage du Pôle Performance Finances et Régulation, approuvé par la Direction générale, avant d'être validé par le Conseil d'administration. Au cours de l'exercice, l'entreprise procède à un certain nombre d'actualisations de son budget, appelées Prévisions de Fin d'Année (PFA), qui sont soumises à l'approbation de la Direction générale.

Par ailleurs, des reportings mensuels sont établis par la Direction du Pilotage de la Performance afin d'apporter un éclairage exhaustif au management sur la base des clôtures mensuelles et des informations remontées par les Directions. Ces reportings permettent le suivi régulier de la réalisation des objectifs établis au budget, dans la feuille de route des projets, et des indicateurs opérationnels.

Depuis septembre 2015, l'entreprise a en outre mis en place un tableau de bord stratégique, présenté mensuellement à la Direction générale et lui permettant de suivre la mise en œuvre de la stratégie.

### 2.7.4. Contrôles juridiques, financiers et opérationnels exercés par la société mère sur les filiales

Les sociétés du Groupe La Française des Jeux, à l'exception de la Société de Gestion de l'Échappée, de la Beijing ZhongCai Printing Co Ltd, de la société Services aux Loteries en Europe et de la société National Lotteries Common Services, pour lesquelles La Française des Jeux détient uniquement une participation, sont dirigées par des représentants de La Française des Jeux. Leur stratégie est coordonnée avec celle de La Française des Jeux.

Le reporting des filiales est formalisé de manière trimestrielle, afin de fournir au management une visibilité régulière sur l'activité des filiales et les décisions structurantes.

Les filiales recourent, autant que de besoin, aux services support de La Française des Jeux que sont la Comptabilité, les Achats, le Juridique, les Ressources Humaines. Leurs activités entrent par ailleurs systématiquement dans le champ d'intervention de la Direction Audit, Contrôle interne et Qualité.

## 2.7.5. Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable de la société mère

### 2.7.5.1. Organisation de la fonction comptable et financière

L'information comptable et financière est élaborée par le Pôle Performance Finances et Régulation, rattaché à la Direction générale de La Française des Jeux, et particulièrement par les entités suivantes :

- le Département Comptabilité et Finances Groupe est responsable de l'établissement des comptes sociaux de La Française des Jeux et consolidés du Groupe, assure et garantit l'intégrité de la comptabilisation des opérations liées aux jeux ainsi que les paiements aux ayants droit du jeu et le recouvrement des créances ;
- le Département Trésorerie et Financement gère et contrôle l'ensemble des mouvements et des placements de fonds ;
- la Direction Pilotage de la Performance, assistée de contrôleurs de gestion affectés à chaque Direction et filiale, analyse les résultats sur un axe analytique ;
- La Direction de la Régulation et des Affaires Européennes s'assure de la conformité aux textes réglementaires de la répartition des mises de chaque jeu, ainsi que de l'intégrité financière des jeux.

La loi du 12 mai 2010 impose aux opérateurs de jeux en ligne d'établir dans leur comptabilité interne des comptes séparés respectivement au titre des jeux et paris proposés dans le cadre des agréments délivrés au titre de la loi et au titre des autres activités en France et à l'étranger. Pour les opérateurs titulaires de droits exclusifs comme La Française des Jeux, la séparation des comptes vise la séparation des comptes des activités en monopole et des activités en concurrence. Ainsi, La Française des Jeux produit chaque année, dans le cadre de sa comptabilité analytique, des comptes d'exploitation séparés pour son activité ParionsWeb.

### 2.7.5.2. Références générales

Depuis le 31 décembre 2008, les comptes consolidés du Groupe La Française des Jeux sont établis conformément au référentiel comptable international IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté par l'Union européenne.

### Procédure d'arrêté des comptes

Une note de clôture est émise chaque année. Elle précise le calendrier des principales échéances et rappelle les différents changements législatifs impactant l'arrêté comptable. Un reporting des points en suspens est établi quotidiennement afin de s'assurer de l'absence de points bloquants et d'en contrôler le suivi.

#### *Périodicité des arrêtés*

Le Département Comptabilité et Finances Groupe établit un arrêté des comptes consolidés semestriel. La clôture des comptes de La Française des Jeux et du Groupe est réalisée au 31 décembre de chaque année.

#### *Procédures de maîtrise et de collecte des engagements hors bilan*

Les procédures prévoient la mise à jour systématique de la liste des engagements hors bilan lors de la signature de tout nouveau contrat, convention ou autre opération devant être mentionné. La Française des Jeux procède à une mise à jour annuelle de ses engagements hors bilan.

### 2.7.5.3. Établissement de comptes périodiques

Un reporting mensuel ainsi qu'un tableau de bord de la comptabilité générale sont diffusés chaque mois. Des comptes consolidés sont par ailleurs établis à la fin du premier semestre.

### 2.7.5.4. Procédures d'élaboration de la consolidation des comptes

Les principes de consolidation sont synthétisés dans le guide des liasses de consolidation. Les comptes consolidés établis à la fin du premier semestre et en fin d'exercice par la Direction Finances sont arrêtés par le Conseil d'administration. Ils font l'objet d'une certification annuelle ainsi que de travaux de revue sur l'information financière semestrielle par les Commissaires aux Comptes.

### 2.7.5.5. Liaisons avec les Commissaires aux Comptes

Conformément aux normes professionnelles en vigueur, les Commissaires aux Comptes prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne pour planifier leur mission et concevoir une approche d'audit efficace. Ils sont ainsi amenés à identifier des forces et des faiblesses de contrôle interne, à la lumière desquelles ils orientent leurs travaux sur les comptes et justifient leur opinion. Ils font état de leurs conclusions sur ces points auprès du Comité d'audit, de la Direction Finances, de la Direction Audit, Contrôle interne et Qualité, lors de deux réunions avec le collège des Commissaires aux Comptes après les phases de revue intérimaire et de revue finale des comptes de l'exercice.

## 2.8. PILOTAGE ET SURVEILLANCE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

La surveillance du dispositif de contrôle interne est exercée, d'une part, par le Conseil d'administration à travers notamment son Comité d'audit, qui s'assure de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du Groupe La Française des Jeux.

D'autre part, le Comité Exécutif exerce son activité de surveillance du dispositif au travers de revues régulières des activités du Groupe, incluant des indicateurs sur la conduite des opérations, une revue des projets majeurs et quatre réunions minimum par an en format Comité des risques.

La Direction Audit, Contrôle interne et Qualité participe également à cette surveillance. Sur la base de la cartographie annuelle des risques Groupe, la Direction Audit, Contrôle interne et Qualité élabore un programme pluriannuel puis annuel de ses travaux, validé par le Comité d'audit, permettant d'effectuer la revue périodique des principales activités du Groupe La Française des Jeux. La Direction Audit, Contrôle interne et Qualité reporte de manière régulière au Comité d'audit.

## 3. PLAN D' ACTIONS

Malgré l'absence de garantie absolue inhérente à tout système de contrôle, le fonctionnement collégial en Conseil d'administration, avec le Comité d'audit, le Comité des Nominations et des Rémunérations, le Comité Développement Durable, le Comité de la Stratégie, les instances de Direction générale, l'ensemble des Présidents de filiale, les entités de contrôle internes et externes, ainsi que les actions menées ou en cours, telles que décrites dans le présent rapport, démontrent la volonté du Groupe La Française des Jeux de mettre en œuvre un contrôle interne efficace et conçu pour être amélioré en permanence.

Par ailleurs, le Groupe La Française des Jeux a entrepris des démarches globales de progrès et de performance visant notamment à optimiser les synergies sur ses lignes de défense que sont l'éthique, le management des risques, le contrôle

interne qualité et l'audit interne. L'approche intégrée, qui se met en place progressivement, constitue une boucle d'amélioration continue qui vise à renforcer l'identification des principaux risques au regard de la stratégie du Groupe, ainsi que les liens entre les travaux liés à la gestion des risques et au contrôle interne qualité, et le plan d'audit interne pluriannuel du Groupe.

Le Groupe La Française des Jeux s'engage à poursuivre la mise en œuvre, au fil des exercices, d'un dispositif toujours renforcé d'analyse du contrôle interne et d'y apporter les éventuelles améliorations qui seraient jugées nécessaires, dans une démarche continue de progrès.



Pour en savoir plus,  
rendez-vous sur  
[www.groupefdj.com](http://www.groupefdj.com)



FDJ




@FDJ



**La Française des Jeux**

**Crédits photos :** ASO, Lionel Barbe, FDJ, Fotolia,  
Laurens Gomes/WWF, Tristan Paviot.

Société anonyme d'économie mixte - RCS Nanterre : B 315 065 292.  
FDJ® est une marque enregistrée au nom de La Française des Jeux.  
Conception-réalisation : 

Cette brochure est imprimée sur du papier 100 % recyclé certifié FSC.  
L'imprimeur est certifié Imprim'Vert.  
Impression : Handiprint

---

## LA FRANÇAISE DES JEUX

SIÈGE SOCIAL  
126 RUE GALLIENI  
92643 BOULOGNE-BILLANCOURT CEDEX  
01 41 10 35 00

[WWW.GROUPEFDJ.COM](http://WWW.GROUPEFDJ.COM)

---



Chaque jour est une chance.