

RAPPORT FINANCIER
ET EXTRA-FINANCIER

2017



Sommaire

RAPPORT INTÉGRÉ

L'Édito de la Présidente-Directrice Générale	2
Le Groupe	4
Les défis à relever	14
La performance de FDJ	16
La gouvernance	18

1. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1 Composition du Conseil d'administration	22
1.2 Fonctionnement et réunions du Conseil d'administration	24
1.3 Comités du Conseil d'administration	26
1.4 Conventions relevant de l'article L. 225-37-4 alinéa 2 du Code de commerce	29
1.5 Délégations accordées par l'assemblée générale des actionnaires en application des articles L. 225-12-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce	30
1.6 Annexe	31

2. RAPPORT DE GESTION

2.1 Activité du Groupe	36
2.2 Analyse financière	41
2.3 Gestion des risques – Dispositif mis en place dans le Groupe	47
2.4 Rapport sur la responsabilité sociétale de l'entreprise	53

3. COMPTES CONSOLIDÉS

3.1 Compte de résultat consolidé	96
3.2 État du résultat global consolidé	97
3.3 Bilan consolidé	98
3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	100
3.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	101
3.6 Notes annexes	102
3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	128

4. COMPTES INDIVIDUELS

4.1 Compte de résultat	134
4.2 Bilan	135
4.3 Tableau des flux de trésorerie	136
4.4 Notes annexes	137
4.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	154



La Française des Jeux,
4^e loterie mondiale,
est une entreprise en croissance
positionnée sur un marché porteur
en France comme à l'international.
En pleine transformation,
elle s'adapte aux évolutions
des usages de ses clients.

Une nouvelle année de succès

Le groupe FDJ est engagé depuis trois ans dans le projet de croissance et de transformation numérique « FDJ 2020, une vision augmentée de FDJ ». 500 M€ d'investissements d'avenir ont été programmés sur cinq ans (250 M€ pour l'IT, 180 M€ pour le réseau, plus de 25 M€ pour sa politique d'innovation) ; 96 M€ ont été investis en 2017 (près de 300 M€ depuis 2015). La croissance des ventes sur trois ans est de 16 %. La tendance baissière du nombre de clients constatée lors du lancement du projet FDJ 2020 est endiguée. Cette année, comme l'année dernière, ce sont 26,1 millions de clients qui ont joué à des jeux FDJ®. Ces résultats assoient la place de leader de FDJ, 2^e loterie européenne et 4^e loterie mondiale.

Notre ambition est d'élargir notre bassin de joueurs en préservant notre modèle de Jeu Responsable. C'est pourquoi nous avons mis le client au cœur de la stratégie de FDJ. Aujourd'hui, notre clientèle est essentiellement anonyme. Mieux la connaître est un enjeu déterminant pour déployer un marketing plus

personnalisé. FDJ a donc adapté son organisation pour passer d'un modèle centré sur les produits à un modèle tourné vers l'expérience clients, fondé sur une meilleure compréhension des attentes des clients en termes d'expérience de jeu et permettant de fluidifier au maximum l'ensemble du parcours des joueurs (offre, services associés, points de distribution et d'activation) en supprimant les irritants.

À mi-parcours du plan stratégique, nos efforts ont d'ores et déjà produit des résultats importants sur lesquels nous appuyer pour atteindre nos objectifs en 2020. L'année 2017 est l'année du véritable décollage du digital pour FDJ. Nous avons accéléré de manière significative la numérisation de notre offre et de sa distribution : les mises numérisées atteignent à fin 2017 plus de 10 % de la part totale des mises pour un objectif de 20 % à horizon 2020. Le lancement de l'application FDJ a permis de simplifier l'expérience clients et de recruter de nouveaux joueurs avec + 1,6 million de joueurs (+ 27 % vs 2016). Au total, en 2017, l'activité de loterie digitale a représenté 515 M€ de mises, soit 24 % de plus qu'en 2016. Le poids des mises mobile en loterie est

dans le même temps passé de 26 % en 2016 à 36 % en 2017. S'agissant des paris sportifs, le lancement de l'application ParionsSport En Ligne sur Android a permis à notre offre de paris en ligne de gagner en visibilité et en accessibilité. En point de vente, l'utilisation de l'application ParionsSport Point de Vente permettant de dématérialiser la prise de paris a continué à se développer de manière très dynamique, atteignant fin 2017 plus de 50 % des mises dans le réseau.

FDJ a renforcé en 2017 sa politique d'innovation en étant notamment le premier opérateur français à proposer des paris eSportifs gratuits et en lançant une nouvelle gamme de jeux interactifs nommée « Super Jackpot ». Elle a également accéléré sa collaboration avec les start-ups, comme en témoignent son engagement dans le programme d'accélération de Techstars et les expérimentations menées avec un certain nombre de start-ups, par exemple le développement d'un chatbot pour les paris sportifs en point de vente avec Botfuel. La politique active de collaboration de FDJ avec les start-ups a été reconnue dans le baromètre French Tech.



Stéphane Pallez,
Présidente-Directrice
Générale de FDJ

**Des mises à plus de 15 Mds€
dont plus de 10 %
de mises numérisées**

Nous poursuivons par ailleurs notre développement à l'international avec FDJ Gaming Solutions (FGS)⁽¹⁾, marque commerciale de vente de technologies, de jeux de nouvelle génération et de services à l'attention du monde des Loteries. En 2017, nous avons signé de nouveaux contrats de technologies et services pour les paris sportifs avec la loterie romande et avec un opérateur mexicain, Logrand. Nous avons également lancé une nouvelle plateforme pour mettre à disposition d'autres opérateurs de loteries des jeux innovants, avec un jackpot progressif avec des montants partagés. Enfin, la BZP, joint-venture du groupe FDJ avec la China Welfare Lottery, a remporté

un appel d'offres pour la gestion du grattage dans la province du Jilin en Chine.

FDJ est pleinement engagée dans une démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) qui fait partie de l'ADN du Groupe. Dans ce cadre, elle consulte régulièrement l'ensemble de ses parties prenantes sur les enjeux prioritaires de l'entreprise :

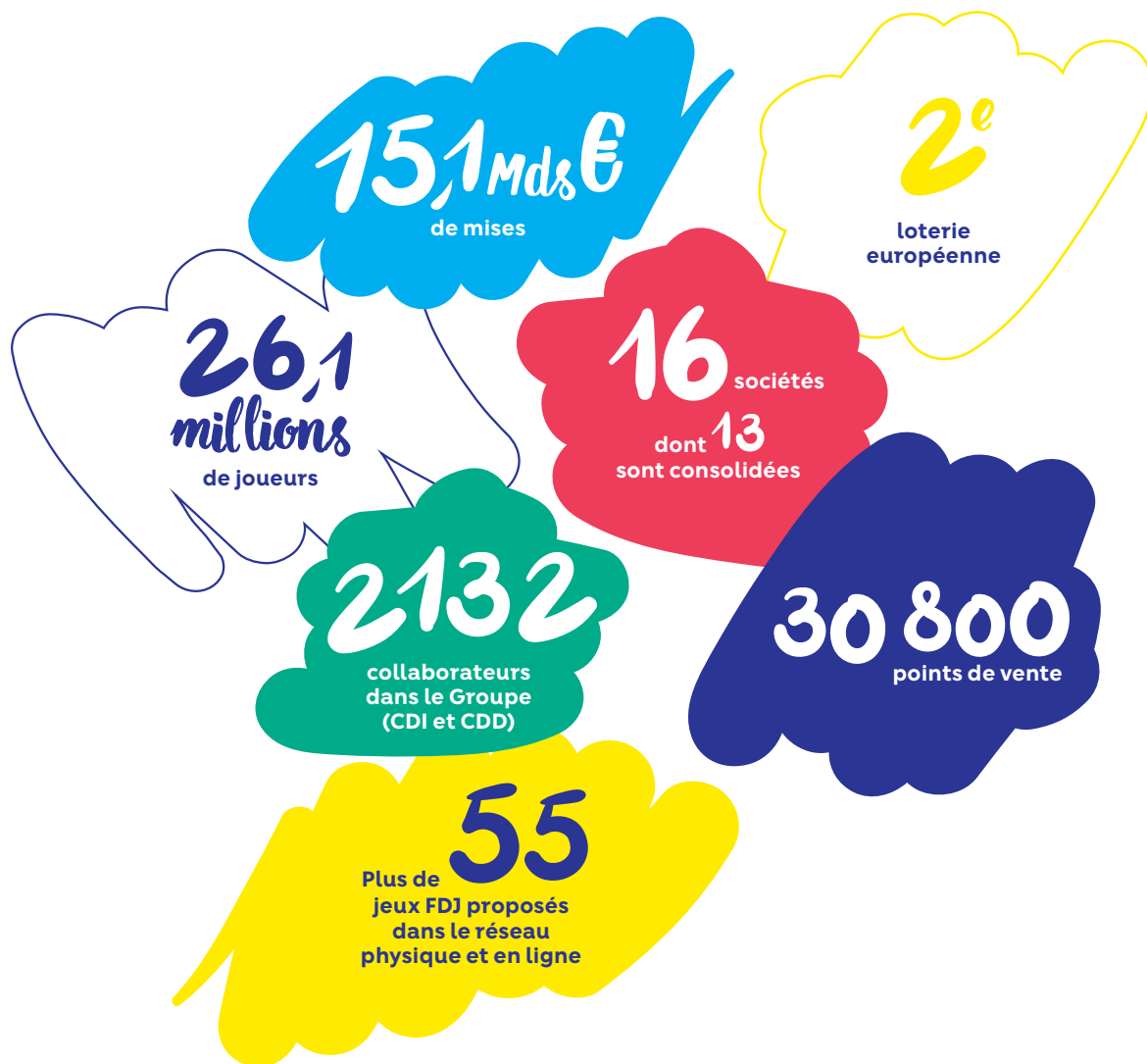
- ◆ **lutte contre la fraude et le blanchiment,**
- ◆ **interdiction du jeu des mineurs et prévention du jeu excessif,**
- ◆ **protection des données,**
- ◆ **promotion de l'Éthique et de la transparence.**

La performance « extra-financière » fait partie intégrante, au même titre que la performance « financière », du modèle de l'entreprise qui doit créer de la valeur pour FDJ et ses parties prenantes. L'entreprise a ainsi élaboré un premier rapport intégré afin de rendre compte de cette création de valeur. S'inspirant des principes de la « pensée intégrée » et du cadre de référence proposés par l'IIRC (International Integrated Reporting Council), ce rapport s'inscrit dans une démarche volontaire de l'entreprise dans le sillage des actions engagées depuis plusieurs années en matière de responsabilité sociétale et de transparence à l'égard de ses parties prenantes. Il est le fruit d'une collaboration étroite entre les différentes directions concernées de l'entreprise, en particulier entre la Direction de la Communication et du Développement Durable, et la Direction des Comptabilités et Trésorerie.

(1) FGS propose à la fois des contenus (jeux de loterie de nouvelle génération), des plateformes d'exploitation de jeux de loterie et logiciels de prises de jeu en point de vente et services ainsi que des plateformes d'exploitation de paris sportifs et services (cotations des paris sportifs, comme FDJ) le fait déjà pour la Loterie portugaise.

Le Groupe

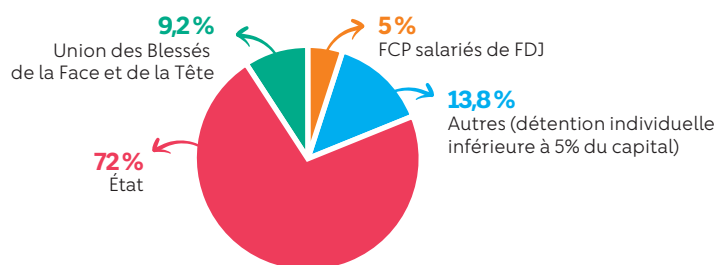
→ Le profil du Groupe





FDJ est une société anonyme d'économie mixte de droit français, détenue à 72 % par l'État. Elle évolue dans le secteur des jeux de hasard et d'argent, secteur fortement réglementé et strictement régulé par l'État. Dans ce cadre, l'État a choisi de confier à FDJ le monopole sur les jeux de loterie (tirage et grattage) en ligne et en points de vente, et sur les paris sportifs en points de vente. Ces monopoles recouvrent concrètement les droits exclusifs d'organiser, d'exploiter et de commercialiser ces jeux et paris.

Répartition du capital de FDJ (au 31.12.2017)



FDJ remplit des missions d'intérêt général consistant à :

- ◆ **contribuer à protéger l'ordre public** en garantissant la transparence et l'intégrité de ses opérations de jeu en luttant contre la fraude et le blanchiment,
- ◆ **contribuer à préserver l'ordre social** en prévenant les phénomènes de dépendance et en luttant contre le jeu des mineurs.

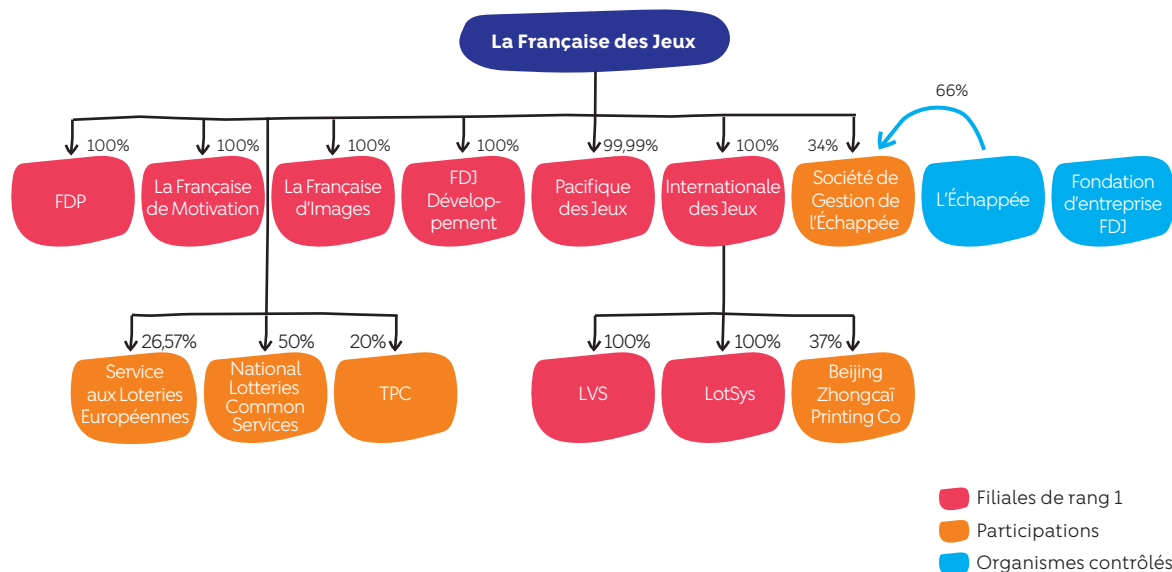
Le Ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de l'ensemble des activités de FDJ maintenues sous monopole. Il bénéficie de l'avis de la Commission consultative des jeux et paris sous droits exclusifs (COJEX), instance réunissant représentants de l'État et experts en addiction et en régulation des jeux. Ainsi, le programme de jeux annuel de FDJ et le plan d'actions en matière de Jeu Responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent sont soumis à l'approbation du Ministre, après avis de la COJEX.

D'autre part, les activités de paris sportifs en ligne sont exploitées en concurrence dans le cadre d'un agrément délivré par l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne (ARJEL).

FDJ place la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au cœur de son modèle d'entreprise et d'opérateur public, en prenant en compte les impacts de son activité sur son écosystème social, économique et environnemental. Le cœur de la responsabilité de l'opérateur FDJ est de proposer une pratique récréative, responsable et sécurisée des jeux de hasard et d'argent, pour les personnes en âge de jouer. Depuis plus de dix ans, FDJ a développé avec de nombreux partenaires, une politique de prévention très active sur toute la chaîne de son activité (de la conception des jeux à la commercialisation), avec une attention particulière pour l'accompagnement de la pratique des joueurs et la formation des détaillants.

Le groupe FDJ comprend 16 entités, ayant des activités de natures diverses, principalement commerciales et technologiques.

Organigramme du Groupe



FDP est la filiale de distribution de jeux de loterie et de paris en métropole. Créée en 2013 de la fusion de 14 sociétés de distribution, elle a repris plus de 60 secteurs anciennement exploités par les courtiers-mandataires et gère à présent 2/3 des mises du Groupe. FDP participe pleinement à la transformation commerciale du Groupe (cf 1.2). FDP a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 93,9 M€.

FDJ Développement et **La Pacifique des Jeux** sont en charge de la commercialisation Outre-Mer.

FDJ Développement assure l'animation et le pilotage commercial du réseau FDJ dans les départements des Antilles/Guyane (Martinique, Guadeloupe et Guyane). Elle a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 2,1 M€.

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. Son chiffre d'affaires s'est établi à 6,6 M€ en 2017.

LotSys, **Laverock Von Schoultz Ltd (LVS)** et **Beijing Zhongcai Printing Co Ltd (BZP)** sont des entités technologiques et sont détenues par la holding **Internationale des Jeux**.

LotSys a pour objet le développement, la fabrication, la commercialisation et la fourniture de matériels, de logiciels et de services, en relation avec les jeux de hasard et notamment les terminaux de prises de jeux. LotSys réalise près de 80 % de son activité avec FDJ et 20 % en B2B (ventes de services à d'autres opérateurs du marché des jeux). En 2017, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 21,9 M€. L'activité avec FDJ porte notamment sur les chantiers stratégiques que sont Interactive Factory (IF) et l'innovation avec la digitalisation de l'offre. IF propose des offres de gamification et de socialisation (catalogue de jeux innovants utilisant plusieurs moteurs de jeux), destinées à séduire notamment les millennials et à contrer de nouvelles formes de concurrence proposant plus de divertissements interactifs.

L'activité B2B est notamment portée par le marché avec la loterie israélienne ISBB, ainsi que par la vente de son système de tirage électronique pour le SLE, de bornes et de terminaux pour le PMU, ainsi que de terminaux pour les loteries de Stuttgart et de Suède.

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 en 2010 par FDJ. 2016 a marqué le début de la réorientation stratégique de l'entreprise avec l'abandon de la vente de licences et la focalisation



sur des contrats de développement et de maintenance, principalement avec FDJ, en vue de moderniser et enrichir l'offre sport en ligne, et de renouveler la plateforme ABP de prise de paris et son intégration multicanale au sein de l'ensemble du réseau de points de vente. Après FDJ, Santa Casa de la Misericordia de Lisboa (SCML) est devenue l'un des plus gros contributeurs de revenus pérennes issus de la maintenance de LVS. En 2017, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 11,7 M€.

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 2017 était de 21,4 M€.

Le Groupe a lancé fin 2016 la nouvelle marque commerciale de ce pôle technologique, FDJ Gaming Solutions qui propose plusieurs offres B2B destinées aux loteries internationales.

La Française d'Images a pour objet la production d'œuvres audiovisuelles de toute nature, principalement pour les besoins internes de la maison mère (tirages Loto® et Euro Millions, Keno, émissions sport ; ainsi que la réalisation de films pour des séminaires...) et a également en charge la gestion des décors des émissions produites par FDJ. Elle est de fait en relation avec toutes les loteries partenaires d'Euro Millions. En 2017, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 12,9 M€.

La Française de Motivation est une agence de voyages, conseil en tourisme d'affaires, qui comprend une vingtaine de collaborateurs. Elle organise notamment des voyages et événements destinés aux gagnants et au réseau de distribution du groupe FDJ, son principal client. En 2017, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 10,6 M€.

La Société de Gestion de L'Échappée, qui comprend une soixantaine de collaborateurs, gère depuis 20 ans l'équipe cycliste, avec un budget annuel de l'ordre de 14 M€ dont plus de 10 M€ financés par FDJ (le reste provenant d'autres sponsors parmi lesquels principalement Les Cycles Lapiere).

L'association **L'Échappée** reste, pour sa part, responsable de la définition du programme sportif, de la gestion éventuelle de toutes les activités liées au sport cycliste amateur et des questions d'éthique. Elle est propriétaire de 66 % des actions de la Société de Gestion de L'Échappée, les 34 % restants appartenant à FDJ.

Fin 2017, FDJ a signé un partenariat avec Groupama, qui devient co-sponsor de l'équipe rebaptisée « Groupama-FDJ » pour les saisons 2018, 2019 et 2020. Cette équipe bénéficiera d'un budget global en augmentation de 30 %, réparti de façon équilibrée entre les deux marques et dont les premiers effets se feront pleinement sentir à partir de 2019. Ces nouveaux moyens permettront à l'équipe d'accompagner les

talents qui portent actuellement ses couleurs mais aussi de renforcer progressivement son effectif les années suivantes. De plus, une attention toute particulière sera portée à la détection et au recrutement des meilleurs jeunes coureurs français, marque de fabrique de l'équipe de Marc Madiot qui a toujours su accompagner vers le plus haut niveau ses jeunes espoirs (Philippe Gilbert, Thibaut Pinot, David Gaudu). Une équipe réserve sera ainsi constituée dès 2019.

Services aux loteries en Europe (SLE) et **National Lotteries Common Services (NLCS)** sont des filiales codétenues avec d'autres loteries européennes.

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 %. En 2017, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 4,4 M€.

NLCS, société commune de droit français, a été constituée par FDJ et la loterie d'État portugaise, Santa Casa de la Misericordia de Lisboa (SCML), le 22 février 2013. Déjà partenaire de FDJ dans le cadre de l'Euro Millions, SCML a choisi ce Groupe pour lancer une offre de paris sportifs (paris à cote uniquement). FDJ et SCML ont mis en place un mode de fonctionnement coopératif destiné à optimiser les moyens mis en œuvre en mutualisant les ressources et en coordonnant les projets relatifs aux évolutions des technologies communes. SCML a fait appel à LVS pour lui fournir son logiciel de paris sportifs ABP sous licence, ainsi que pour la mise à niveau de ses terminaux de points de vente, et à FDJ pour la création de l'offre sport, la cotation et la gestion du risque. En 2017 elle a réalisé un chiffre d'affaires de 7,2 M€. FDJ souhaite étendre cette démarche coopérative à d'autres loteries qui mettraient en commun leurs compétences et leurs moyens en matière de paris sportifs.



La Fondation d'entreprise FDJ, créée en 1993, a repensé son action en 2017 et agit désormais en faveur de l'égalité des chances par le jeu.

→ FDJ, un Groupe avec des valeurs et des engagements forts

CHAQUE JOUR EST UNE CHANCE

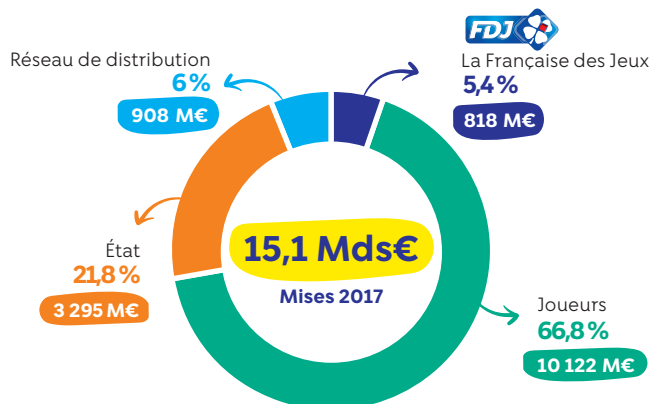
FDJ est une institution rassurante et patrimoniale qui a toujours fait preuve du sens des responsabilités qu'exigent son statut et son domaine d'activité. Elle a pour mission de rendre accessible au public un jeu divertissant, utile et respectueux des règles et des joueurs. Son modèle de jeu, à la fois universel, égalitaire et éthique, contribue activement à l'intérêt collectif car le jeu d'argent doit avant tout rester un divertissement populaire. L'entreprise offre à chacun la possibilité de transformer une vie rêvée en vie réelle, ou un petit moment du quotidien en moment d'émotion et de partage.

Les valeurs de FDJ



Ses valeurs, FDJ les décline à travers les engagements qu'elle a pris pour ses joueurs et la société civile. Elle permet l'accès au jeu pour tous, en donnant à chacun la possibilité de faire entrer une part de chance dans sa vie, grâce au jeu. Elle développe une politique de Jeu Responsable pour tous, en permettant de jouer de façon sereine, en travaillant sans relâche à l'amélioration de sa connaissance des mécanismes de l'addiction et en se montrant intransigeante sur les jeux proposés. Enfin elle participe à des actions multiples et concrètes pour la société (partenariats, mécénat) et aux actions des milliers de détaillants qui font vivre le jeu partout au cœur des territoires, rendant ainsi le jeu bénéfique pour tous comme en atteste son modèle de redistribution.

Redistribution : près de 95 % des mises distribuées aux parties prenantes



Le réseau de distribution de FDJ, premier réseau de proximité français, est composé de 30 800 points de vente implantés dans environ 11 000 communes contribuant ainsi à maintenir une activité économique et sociale dans toutes les régions de France.

Le modèle historique de distribution via les courtiers-mandataires n'était plus adapté aux évolutions de services nécessaires à l'animation des points de vente et au recrutement de joueurs. C'est pourquoi, afin d'assurer la pérennité de son modèle de jeu extensif et de conforter ses canaux de distribution physique, FDJ a fait évoluer son organisation commerciale en mettant en place un dispositif opérationnel encore plus efficace et une présence commerciale encore plus proche des besoins de ses détaillants et de ses joueurs. Pour ce faire, FDJ a repris les secteurs anciennement exploités par des courtiers-mandataires et met en place de manière progressive un modèle de distribution modernisé (distribution directe permettant la livraison directe des points de vente depuis un entrepôt logistique central). Les 59 secteurs commerciaux sont à présent gérés pour les 2/3 par FDP et pour 1/3 par des exploitants. 22 d'entre eux sont en distribution directe à fin 2017 et tous le seront à fin 2018.

Le baromètre détaillants réalisé en 2017 souligne la qualité de l'accompagnement commercial en mettant en avant la richesse des conseils apportés ainsi que la disponibilité et la réactivité des équipes.

Les valeurs de FDJ sont également visibles au travers des actions qu'elle mène via sa Fondation d'entreprise et son soutien au sport français.

Parce que la société française évolue, fait émerger de nouveaux besoins et de nouveaux risques d'inégalités, FDJ a repensé l'action de sa Fondation d'entreprise. Celle-ci agit désormais en faveur de l'inclusion de chacun, en soutenant des projets d'intérêt général destinés à des personnes en difficulté, quelles qu'en soient les raisons (âge, handicap, précarité économique, sociale ou culturelle...), partout en France (en particulier dans les quartiers sensibles et zones rurales), afin qu'elles puissent réaliser leur potentiel et exprimer leur talent. 18 M€ sur cinq ans seront ainsi alloués à cette nouvelle mission concentrée sur deux leviers d'action – l'éducation et l'insertion – et privilégiant le jeu comme méthode d'apprentissage et d'acquisitions des savoirs. Après avoir lancé un appel à projets, la Fondation d'entreprise FDJ a sélectionné deux associations, porteuses de projets en cohérence avec le nouvel objet : Bibliothèques Sans Frontières et Réseau Étincelle qui bénéficieront d'un soutien de deux ans renouvelables. Une troisième association, Coup de Pouce, plébiscitée par les collaborateurs FDJ, sera également soutenue par la Fondation d'entreprise FDJ.

FDJ et le sport entretiennent des liens naturels et durables depuis de nombreuses années. FDJ, partenaire historique du sport français, finance le sport via un prélèvement sur les mises des joueurs. Elle est aussi opérateur de paris sportifs depuis 32 ans et détient une équipe cycliste depuis 20 ans. Son approche partenariale se structure autour de trois axes : marketing par l'image, solidarité et intégrité en développant un programme de prévention contre les risques de fraude sportive. Elle a noué des partenariats avec les grandes fédérations françaises, le CNOSF, le CPSF⁽¹⁾ et elle a soutenu la candidature de Paris pour les JO 2024.

(1) Comité Paralympique et Sportif Français

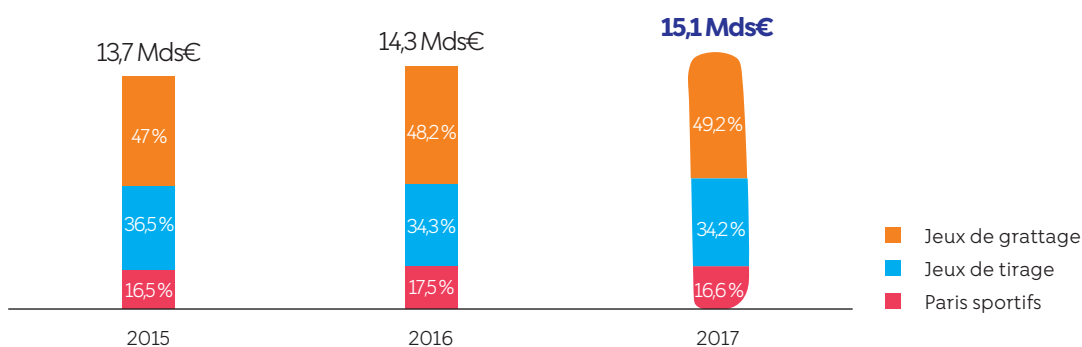
→ Des jeux accessibles à tous les Français

Le marché des jeux en France est en dynamique haussière depuis 2012, poussé par la progression des paris sportifs en ligne et par les bons résultats de FDJ et des casinotiers, contrebalançant la légère baisse du pari hippique dans les points de vente. FDJ est un acteur dominant sur le marché domestique (49 % du produit brut des jeux en France en 2017) et majeur au niveau européen (2^e) et mondial (4^e).

→ Une offre de jeux diversifiée et en permanence renouvelée

Avec trois gammes, FDJ propose une offre équilibrée entre les différentes typologies de jeux afin de répondre aux besoins du plus grand nombre et de recruter de nouveaux joueurs.

→ Évolution des mises par gamme



Grattage : regroupés sous la marque illiko®, les jeux de grattage reposent sur le principe de l'instantanéité et du ludisme. Ils favorisent la fréquence de gain. La gamme, très diversifiée, qui représente 49 % des ventes totales FDJ, progresse de 8 % sur l'année pour atteindre 7,4 Mds€. La vingtaine de tickets de grattage, pérennes ou éphémères qui s'appuient sur une actualité ou sur une thématique, séduit près de 19 millions de clients. Chaque année, plusieurs jeux sont lancés/relancés, animant ainsi la gamme grattage, avec des thématiques sans cesse renouvelées (la pâtisserie, la piraterie, les JO, les émissions TV) et des innovations dans les mécaniques de jeux ou les tickets. Desserts en Or, lancé en mars 2017, était le 1^{er} jeu de grattage olfactif avec des microcapsules intégrées à l'encre grattable située à proximité des gâteaux, libérant un parfum de fraise lorsque le joueur gratte ces zones. Cette gamme comprend également une trentaine de jeux proposés exclusivement sur Internet ayant généré des mises en progression de plus de 30 % vs 2016.

Tirage (y compris jeux de points de vente) : l'offre de tirage comprend Loto®, Euro Millions-My Million, KENO Gagnant à vie, JOKER+®, ainsi que le jeu de points de vente Amigo. Avec des mises de 5,2 Mds€, ces jeux représentent plus de 34 % des ventes FDJ et séduisent plus de 20 millions de joueurs. En septembre 2016, FDJ a lancé une nouvelle formule d'Euro Millions, avec des jackpots planchers plus élevés et des jackpots qui

progressent plus vite, renouant ainsi avec la promesse d'origine de gains exceptionnels. Puis c'est Loto® qui, pour ses 40 ans, a été relancé en mars 2017, avec notamment une mécanique de tombola, renouant ainsi avec l'esprit des billets de loterie nationale qui étaient tirés au sort. En 2018, ce sera au tour de Keno de se refaire une jeunesse. Afin d'enrichir l'offre de jeux de points de vente, FDJ a lancé en pilote en 2017, dans plus de 200 points de vente en France métropolitaine, Amigo Live, issue des cellules d'incubation, qui propose Astrologie et L'île au trésor, deux jeux aux univers complémentaires et référents dans l'imaginaire collectif.

Paris sportifs : FDJ exploite deux offres de paris sportifs : l'offre distribuée en réseau de points de vente sous la marque ParionsSport Point de Vente, qui relève du monopole ; une offre en concurrence, distribuée sur Internet sous la marque ParionsSport En Ligne, dans le cadre d'un agrément obtenu de l'ARJEL en 2010. Les paris s'établissent à 2,5 Mds€ (stables vs 2016), représentant près de 17 % des ventes de FDJ. Hors effets exceptionnels Euro 2016 et JO, ils progressent de 8,9 % vs 2016. Face à la concurrence des sites de paris sportifs en ligne, FDJ a cherché à numériser les usages en points de vente et à améliorer l'expérience client, notamment à travers la promotion de l'application de dématérialisation de prise de paris ou le déploiement des premières bornes en points de vente.

Un Groupe qui donne la priorité au digital et à l'innovation

Dans le cadre de son projet stratégique « FDJ 2020 : une vision augmentée de FDJ », le Groupe vise à accompagner l'évolution des usages numériques de ses clients en plaçant l'innovation au cœur de son activité.

Ainsi, FDJ a travaillé sur la digitalisation de son offre et de sa mise à disposition, notamment au travers de trois actions prioritaires :

- ◆ **améliorer le modèle de distribution des jeux digitaux** en simplifiant le parcours client, ce qui a généré une augmentation de 40 % des inscriptions de joueurs en ligne et en proposant de nouveaux accès à l'offre, notamment avec l'installation, en test, de bornes de paris sportifs en points de vente,
- ◆ **faciliter la mise à disposition des jeux numériques** avec des jeux accessibles en « full device » et le lancement en juin d'une nouvelle application mobile regroupant toute l'offre (à l'exception d'Amigo qui ne sera disponible qu'en 2018) et qui a été téléchargée par plus d'un million de personnes. À noter par ailleurs le développement du mobile dans les prises de jeux : 40 % des ventes de FDJ.fr passent par le mobile et 50 % des prises de paris ont été faites via la dématérialisation des bulletins,
- ◆ **enrichir l'offre** avec des jeux présentant notamment des niveaux d'implication pour les joueurs plus en phase avec les attentes et les usages actuels ; les jeux exclusivement digitaux ont progressé de 33 % en termes de mises entre 2016 et 2017.

Les résultats positifs de cette politique de digitalisation sont particulièrement visibles au travers de l'évolution des mises numérisées. Après avoir augmenté de 65 % en 2016 (à 0,9 Md€), ces mises atteignent 1,7 Md€ en 2017, affichant une progression de 79% vs 2016 et représentant plus de 10 % des mises totales (vs 6,5 % en 2016 et 4 % en 2015). 50 % des paris sportifs du point de vente ont été réalisés par bulletin dématérialisé.

L'innovation est une des valeurs de la marque FDJ. Elle est visible notamment au travers du renouvellement permanent de son offre de jeux. FDJ a ainsi proposé en 2017 une nouvelle offre en points de vente, Amigo Live, et s'est lancée dans l'eSport (elle est d'ailleurs le premier opérateur français à proposer des paris d'eSport gratuits). Elle a également créé un département dédié à l'open innovation dont l'ambition est notamment d'ouvrir l'entreprise aux nouvelles tendances, d'identifier les solutions innovantes et les partenaires pour les expérimenter afin de les intégrer à son modèle industriel. FDJ qui avait déjà lancé en interne une démarche de « test and learn » avec des cellules d'incubation, travaille

depuis 2016, avec de nouveaux partenaires. En deux ans, elle a ainsi investi près de 8 M€ dans des fonds d'open innovation (Partech et Raise). Elle a par ailleurs, avec Air Liquide, Groupama, Renault, Accor et Total, conclu un partenariat et constitué TPC SAS qui réalise des prestations d'études et de conseil, d'assistance et de formation pour tout projet d'entreprise notamment dans les domaines de la gestion, du développement, de l'ingénierie financière et des opérations de financement à long terme. FDJ est partenaire de l'accélérateur américain, Techstars, récemment installé en France pour développer des collaborations avec des start-ups. La collaboration avec les start-ups s'est accélérée en 2017, aboutissant notamment à sept POC ⁽¹⁾ (Proofs Of Concept). La politique active de collaboration avec les start-ups menée par FDJ a d'ailleurs été reconnue dans le baromètre French Tech sur la collaboration entre les start-ups et les grands groupes présenté le 8 novembre 2017. C'est dans la catégorie processus Achats (la start-up fournit des produits/services aux grands groupes) que FDJ a été distinguée.

(1) Démonstration de faisabilité correspondant à une réalisation expérimentale concrète.

Le modèle d'affaires de FDJ

Les atouts de FDJ...

1. Une solidité financière

- Niveau de trésorerie élevé et besoin en fonds de roulement structurellement négatif
- Robustesse du système de couverture des risques

2. Un savoir-faire reconnu

- Savoir-faire en matière de conception et d'intégrité des jeux
- Savoir-faire technologique sur le cœur de métier (2 filiales technologiques : LotSys et LVS)

3. Une expertise Jeu Responsable au niveau des meilleurs standards

- Maturité de la politique de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs
- Maturité de la politique de lutte contre la fraude et le blanchiment

4. Une production maîtrisée

- Data center en propre, sécurisé
- Chaîne de distribution des supports de jeu (reçus, bulletins, tickets) et des PLV mécanisée et centralisée

5. 26,1 millions de joueurs aux profils variés

- Équilibre hommes-femmes (50/50)
- CSP (catégories sociaux professionnelles) reflétant le paysage français
- Capital-confiance fort

6. Un réseau moderne ancré sur le territoire

- 1^{er} réseau de proximité en France avec 30 800 points de vente, dans plus de 11 000 communes

7. Une offre diversifiée et attractive

- Des marques connues de tous
- Des jeux renouvelés et réinventés

8. 2 132 collaborateurs engagés

- Démarche historique et mature en faveur de la diversité et de la qualité de vie au travail, notamment démarche intergénérationnelle et promotion de dialogue entre les générations

9. Une politique d'investissements volontariste

- 500 M€ pour transformer le socle informatique, moderniser et numériser le réseau physique d'ici 2020
- Investissements dans l'innovation de rupture

10. Une politique environnementale ambitieuse

- Data center au meilleur niveau environnemental
- 100 % des supports de jeux certifiés par le label FSC

11. Un acteur solidaire

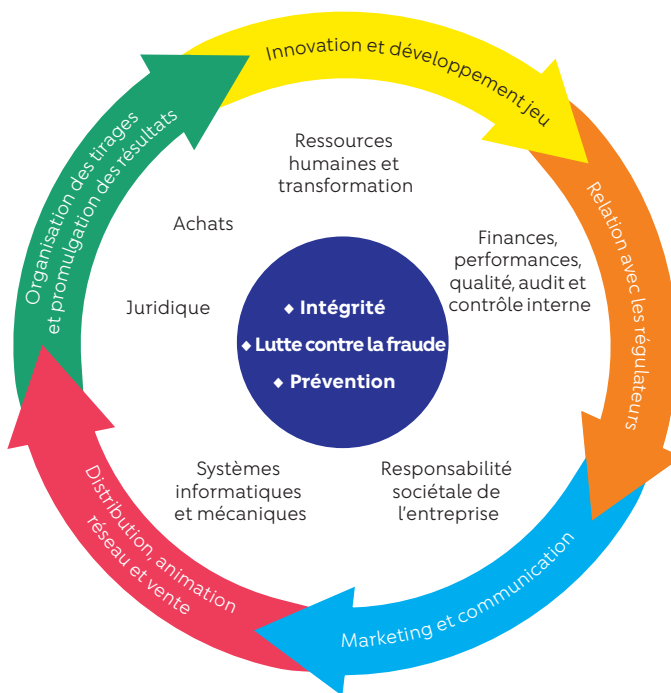
- FDJ partenaire historique du sport
- Engagement fort de la Fondation d'entreprise FDJ : 18 M€ pour le quinquennat 2018-2022

...pour enrichir les offres dans le respect du modèle de jeu extensif, récréatif et responsable...

Jeux de loterie en point de vente et en ligne (tirage et grattage)

Paris sportifs en point de vente

Monopole



Marché concurrentiel

Paris sportifs en ligne

Solutions B2B



...afin de renforcer la confiance et de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes de FDJ

Collaborateurs

- ◆ Un sentiment de bien-être au travail
- ◆ Une employabilité renforcée grâce à une mobilité interne valorisée et une formation adaptée
- ◆ Un engagement en faveur de l'égalité professionnelle et de l'intergénération
- 9 collaborateurs sur 10 se disent satisfaits de leur travail et de leur entreprise en tant qu'employeur (FDJ Scope)
- Renouvellement du label diversité et obtention du label égalité professionnelle de l'Afnor*
- Plus de 6 % de collaborateurs en situation de handicap*
- Détention de 5 % du capital par les salariés
- 8 % d'alternants*

Joueurs

- ◆ Une offre de jeux plus innovante et ludique
- ◆ Un taux de retour au joueur attractif
- ◆ Une satisfaction clients élevée
- ◆ Un accompagnement attentif des grands gagnants et des joueurs vulnérables
- ◆ Un soutien aux structures d'aide aux personnes en situation de vulnérabilité
- ◆ Une prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs à toutes les étapes clés de la chaîne du jeu
- Plus de 25 nouveaux jeux en 2017
- 66,8 % des mises redistribuées aux joueurs et près de 200 joueurs à plus de 1 M€ de gains
- Près de 11 000 détaillants formés à la prévention du jeu des mineurs et au refus de vente
- Utilisation de Serenigame® (un outil d'évaluation de l'offre au moment de sa conception) pour chaque lancement de jeu et Playscan (dispositif d'évaluation du comportement des joueurs)

Détaillants

- ◆ Une transformation de la fonction commerciale soutenant la modernisation du réseau et apportant davantage de valeur ajoutée aux détaillants
- ◆ Une augmentation des commissions versées
- 8 détaillants sur 10 sont satisfaits de leur relation avec FDJ
- 52 000 emplois créés ou pérennisés grâce à l'activité de FDJ (Étude BIPE 2016)
- 755 M€ de revenus pour les détaillants, + 5,2 % par rapport à 2016
- 24 K€ de rémunération moyenne par point de vente, + 6 % par rapport à 2016

Société civile

- ◆ Un modèle de redistribution des mises au profit des joueurs et de la collectivité
- ◆ Des actions en faveur de l'égalité des chances, soutenues par la Fondation d'entreprise FDJ
- Certification à 100 % de FDJ aux standards de Jeu Responsable des loteries européennes
- Plus de 800 associations soutenues par la Fondation d'entreprise FDJ depuis sa création
- 3,6 Mds€ reversés à l'État en 2017
- Travail collaboratif avec les instances sportives (CNOSF, LFP...) sur la sensibilisation des équipes (athlètes et staff) au respect de l'intégrité du sport

Partenaires

- ◆ Des partenariats avec des fonds et des start-ups au service de l'open innovation
- ◆ Des partenariats avec les loteries européennes afin de partager les savoir-faire
- ◆ Des partenariats sportifs sous forme de mécénat et de sponsoring promouvant l'Éthique dans le sport
- ◆ Des partenariats sanitaires et sociaux pour soutenir la recherche en matière d'addiction
- 8 M€ investis dans des fonds d'open innovation
- Co-construction d'un référentiel RSE pour les loteries d'État européennes
- Contribution essentielle au financement du CNDS**
- Près de 20 structures sanitaires et sociales soutenues dans le cadre du programme Jeu Responsable

État et autorités de régulation

- ◆ Un contrôle étroit de l'État
- ◆ Des mécanismes de lutte contre la fraude et le blanchiment renforcés
- Investissements priorités sur les sujets de lutte contre le blanchiment (nouvelles technologies dans le cadre du partenariat avec IBM)
- 100 % des points de vente contrôlés chaque année

Fournisseurs

- ◆ Une contribution au dynamisme des territoires
- ◆ Une relation partenariale de confiance
- 87 % des achats en valeur réalisés en France et 74 % des fournisseurs sont des PME en 2016*
- 97 % des fournisseurs satisfaits et depuis le 01.01.17 les délais de paiement sont réduits à 30 jours à la fin du mois de la date de facture*

* Valable uniquement pour FDJ

** Centre National pour le Développement du Sport

Des défis à relever

La politique de management des risques assure la mise en œuvre de la stratégie et la performance globale à long terme. Le dispositif de management des risques repose sur un processus d'identification, d'évaluation périodique et de traitement des risques. L'ensemble des pôles et des directions de FDJ contribue au management de ces risques en mettant en place des dispositifs de contrôle interne régissant leurs activités.

Changements démographiques et sociaux

TENDANCE

Les nouvelles générations (18-34 ans) expriment de nouvelles attentes tant au niveau de leur employeur que des produits et services qu'elles consomment. Tout d'abord, leurs aspirations sont centrées autour du bien-être au travail, de « l'intrapreneuriat » pour évoluer au sein de l'entreprise aussi bien professionnellement que personnellement. Ensuite, elles recherchent une offre personnalisée intégrant une dimension d'interactivité sociale. En parallèle, la durée de vie moyenne de la population française s'allonge. Ainsi en 2050, 1 habitant sur 3 sera âgé de 60 ans ou plus.

DÉFIS

- Élargir et rajeunir le bassin de joueurs

SOLUTIONS ET RÉSULTATS

- ◆ Connaissance des attentes de la cible de conquête
- ◆ Innovation et modernisation de l'offre et investissement de nouveaux terrains de jeux
- ◆ Développement de l'offre de paris sportifs
- ◆ Simplification du parcours des joueurs
- ◆ Approfondissement de la marque employeur pour recruter et maintenir les talents essentiels à la transformation de l'entreprise

Innovations technologiques

TENDANCE

L'évolution des usages de la population française traduit un degré de connectivité (mobiles, tablettes, accès internet) en perpétuelle croissance et un comportement de plus en plus « omnicanal ». Illustration de ce phénomène, le taux d'équipement en smartphone sur le territoire français est passé de 17 % à 65 % en cinq ans. Portés par cette tendance, les jeux en ligne, interactifs et participatifs se démocratisent et séduisent un public de joueurs de plus en plus large. Ce public est à la recherche d'interactions fluidifiées par la numérisation de l'offre de jeu et d'une expérience innovante quel que soit le support de jeu. Du fait de l'utilisation croissante des canaux digitaux, la sécurité des données devient une préoccupation majeure. L'exploitation de ces données offre de nouvelles perspectives en termes de connaissance client dans le respect des données personnelles.

DÉFIS

- Faire face à une nouvelle concurrence
- Développement de la connaissance client, renforcement de la prévention du jeu excessif et de la lutte contre la fraude et le blanchiment grâce aux technologies de la Data et de l'intelligence artificielle
- Renforcement des actions mises en place pour lutter contre la cybercriminalité et protéger les données personnelles
- Transformer les points de vente
- Transformer « l'expérience collaborateur »

SOLUTIONS ET RÉSULTATS

- ◆ Valorisation des savoir-faire et premier partenaire de loteries dans le monde
- ◆ Développement de la connaissance client, prévention du jeu excessif et lutte contre la fraude et le blanchiment grâce au Big Data
- ◆ Modernisation et numérisation du réseau de distribution
- ◆ Investissement dans l'open innovation
- ◆ Développement d'une offre de jeu omnicanale
- ◆ Accélération de la transformation numérique en interne
- ◆ Recrutement et fidélisation des talents en interne



Les risques sélectionnés dans ce rapport constituent les grands défis sociétaux auxquels FDJ est confrontée dans le cadre de son activité : les changements démographiques et sociaux, les innovations technologiques, le dynamisme des territoires et la raréfaction des ressources et le changement climatique.

Dynamisme des territoires

TENDANCE

Les pratiques d'achat des Français évoluent. Dans les villes de moins de 100 000 habitants et les zones rurales, les zones commerciales périphériques sont privilégiées aux centres villes dans lesquels les commerces de proximité sont délaissés.
En parallèle, le commerce en ligne progresse au détriment de l'activité dans les points de vente.
En raison de cette évolution des habitudes des Français, le maillage territorial se fragilise et les réseaux physiques de vente perdent en attractivité.
Dans certaines régions géographiques, ce phénomène est exacerbé notamment dans les zones frontalières.

DÉFIS

- Conserver son statut d'acteur clé du territoire
- Moderniser et développer le réseau physique

SOLUTIONS ET RÉSULTATS

- ◆ Soutien au développement du territoire
- ◆ Diversification du réseau de distribution
- ◆ Accompagnement de l'ensemble des acteurs de la transformation du réseau

Raréfaction des ressources et changement climatique

TENDANCE

À la suite de la tenue de la COP21 à Paris en décembre 2015, l'ensemble des parties prenantes et ainsi que l'État français montrent des exigences croissantes en termes de prise en compte de la raréfaction des ressources et du changement climatique. Toute entreprise se doit désormais de maîtriser ses impacts environnementaux.
En parallèle, de nombreuses réglementations se mettent en place et imposent une communication transparente et un engagement croissant sur ces thématiques.

DÉFIS

- Diminuer l'empreinte environnementale
- Multiplier les pratiques vertueuses et être reconnue en tant qu'entreprise responsable

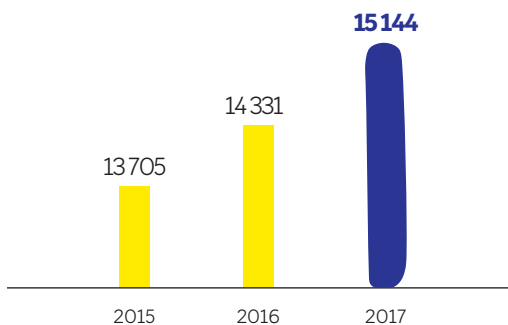
SOLUTIONS ET RÉSULTATS

- ◆ Réduction des émissions de gaz à effet de serre
- ◆ Sensibilisation des clients à la protection de l'environnement

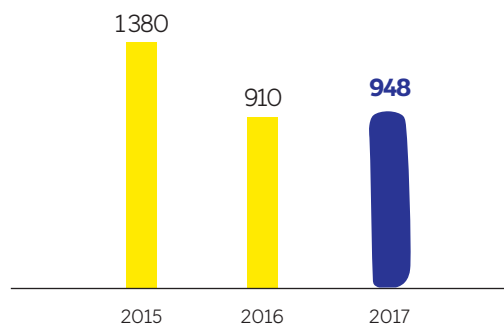
La performance financière et extra-financière de FDJ

→ Indicateurs financiers

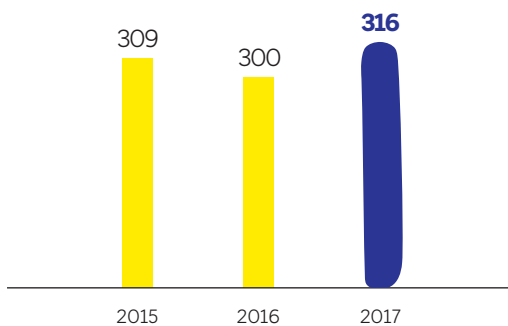
Mises (en millions d'euros)



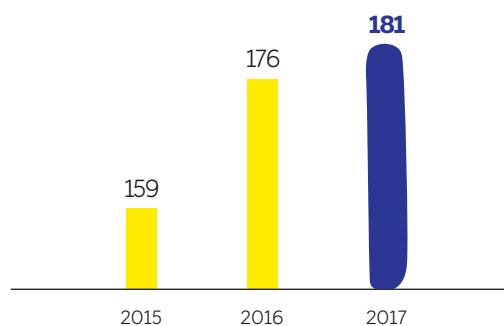
Trésorerie nette (en millions d'euros)



EBITDA (en millions d'euros)

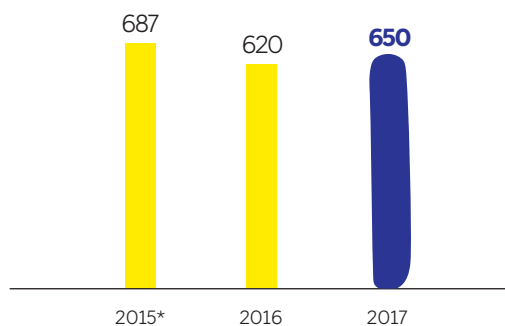


Résultat net (en millions d'euros)



Dividendes par actions (FDJ SA)

(en euros)



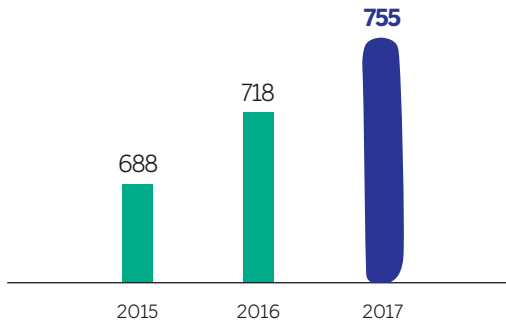
* En plus de ce dividende, un dividende exceptionnel de 459 € par action a été distribué en 2016 suite aux opérations d'augmentation et de réduction de capital décidées lors de l'AGM (assemblée générale mixte) du 25 mai 2016.



→ Indicateurs extra-financiers

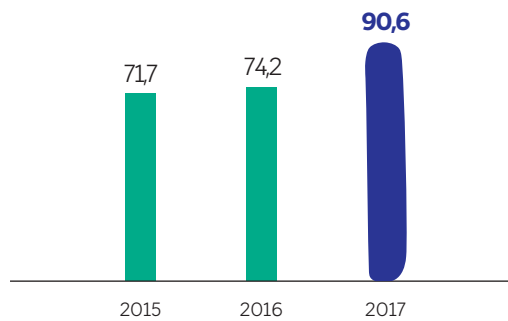
Contribution économique et sociale dans les territoires

Commissions détaillants (en millions d'euros)



Jeu Responsable

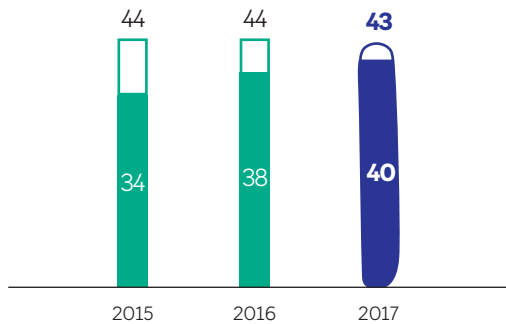
Taux de conformité globale des points de vente* (en %)



* Inspections des points de vente sur les critères Jeu Responsable et Sécurité

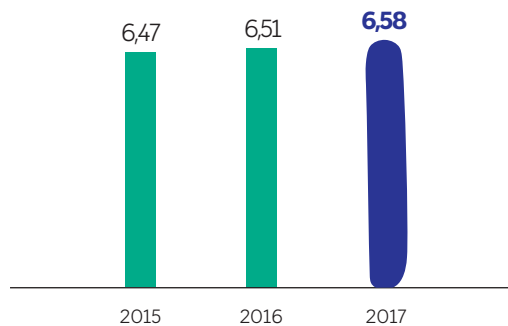
Diversité

Mixité femmes-hommes (FDJ SA) (en %)



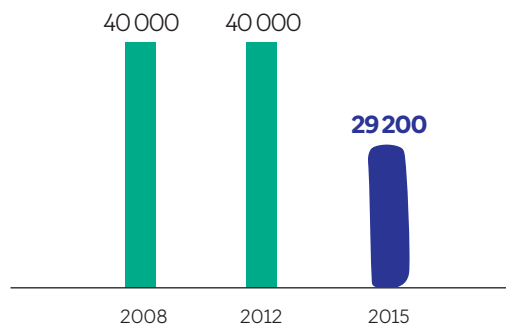
□ Femmes dans l'entreprise
■ Femmes dans la ligne managériale

Taux de handicap (FDJ SA) (en %)



Environnement

Émissions de gaz à effets de serre (FDJ SA et réseau commercial) (en tonnes équivalent CO₂)



Une *gouvernance* solide au service du Groupe

→ Le Comité Exécutif (au 31.12.2017)

 Une équipe de direction expérimentée



Autour de Stéphane Pallez, le Comité Exécutif de FDJ réunit une équipe aux profils complémentaires, activement engagée dans la stratégie et le bon fonctionnement de l'entreprise.

De gauche à droite :

Raphaël Botbol

Directeur Stratégie et Corporate Development

Elisabeth Monégier du Sorbier

Directrice Juridique Groupe

Pierre-Marie Argouac'h

Directeur des Relations Humaines et de la Transformation Groupe

Cécile Lagé

Directrice Marketing, Digital, Client et Innovation

Stéphane Pallez

Présidente-Directrice Générale

Patrick Buffard

Directeur Général Adjoint,
Pôle Marketing, Commercial,
Digital et Opérations

Pascal Chaffard

Directeur Général Adjoint,
Pôle Performance, Finances et Régulation

Laetitia Olivier

Directrice de la Communication
et du Développement Durable

Charles Lantieri

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

Xavier Etienne

Directeur Général Adjoint,
Pôle Technologie et
Développement International



→ Le Conseil d'administration



→ 4 comités spécialisés

COMITÉ D'AUDIT

4 MEMBRES **6 RÉUNIONS**

Missions principales

- Veille au respect des processus d'élaboration des comptes.
- Examine la politique globale de maîtrise des risques sur la base d'une cartographie des risques.
- Examine 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.
- Émet un avis sur les programmes annuels de l'audit interne.

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

5 MEMBRES **3 RÉUNIONS**

Mission principale

- Donne un avis au Conseil d'administration sur les modalités de détermination de la rémunération des mandataires sociaux.

COMITÉ DÉVELOPPEMENT DURABLE (DD)

4 MEMBRES **4 RÉUNIONS**

Missions principales

- Examine la politique DD et l'articulation entre les démarches engagées et la démarche stratégique de FDJ.
- Examine l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise FDJ.

COMITÉ DE LA STRATÉGIE

7 MEMBRES **1 RÉUNION**

Mission principale

- Donne un 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 et l'évolution de l'environnement concurrentiel et du positionnement du Groupe.

* Pour plus d'information sur les Comités, reportez-vous au chapitre 1, section 1.3, page 26.



rapport sur le gouvernement d'entreprise

1.1	Composition du Conseil d'administration	22	1.5	Délégations accordées par l'assemblée générale des actionnaires en application des articles L. 225-12 -1 et L. 225-129-2 du Code de commerce	30
1.2	Fonctionnement et réunions du Conseil d'administration	24	1.6	Annexe	31
1.3	Comités du Conseil d'administration	26			
1.4	Conventions relevant de l'article L. 225-37-4 alinéa 2 du Code de commerce	29			



1.1

Composition du Conseil d'administration

1.1.1 Nomination des administrateurs

En application de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 (l'« Ordonnance »), La Française des Jeux (« FDJ ») doit être administrée par un Conseil d'administration composé de trois à dix-huit membres, comprenant des membres nommés par l'assemblée générale, le cas échéant sur proposition de l'État conformément à l'article 6 de l'Ordonnance, un Représentant de l'État choisi par le Ministre de l'Économie conformément à l'article 4 de l'Ordonnance et un tiers de représentants des salariés élus conformément aux dispositions de la loi du 26 juillet 1983.

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration de FDJ comprend quinze membres dont un représentant de l'État, cinq représentants des salariés élus par le personnel, trois administrateurs désignés par l'assemblée générale des actionnaires en date du 21 octobre 2014, parmi lesquels figure la Présidente-Directrice Générale de FDJ, et six administrateurs proposés par l'État désignés par l'assemblée générale des actionnaires en date du 2 février 2017.

1.1.2 Représentation équilibrée femmes-hommes

En application de l'article L.225-18-1 du Code de commerce et de l'Ordonnance, FDJ est soumise aux règles relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et elle devait respecter une proportion de 40 % de femmes au sein du Conseil d'administration en 2017. Cette proportion a été atteinte au cours de l'exercice.

La composition actuelle du Conseil d'administration de FDJ comprend en effet 6 hommes et 4 femmes administrateurs, hors administrateurs représentant les salariés lesquels, conformément à l'article 9 de l'Ordonnance, ne sont pas pris en compte pour l'application du 1^{er} alinéa de l'article L.225-18-1 du Code de commerce.



1.1.3 Informations concernant les administrateurs

La composition du Conseil d'administration de FDJ au 31 décembre 2017 est la suivante :

Composition du Conseil d'administration FDJ

Administrateur représentant l'État	◆ Monsieur Schwan BADIROU-GAFARI
Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État	◆ Monsieur Henri SERRES ◆ Monsieur Xavier GIRRE ◆ Monsieur Didier TRUTT ◆ Madame Catherine DELMAS-COMOLLI ◆ Madame Ghislaine DOUKHAN ◆ Madame Mélanie JODER
Autres administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires	◆ Madame Stéphane PALLEZ ◆ Union des Blessés de la Face et de la Tête (<i>représentant permanent : Monsieur Olivier ROUSSEL</i>) ◆ Fédération Maginot (<i>représentant permanent : Monsieur Henri LACAILLE</i>)
Administrateurs élus par les salariés	◆ Monsieur Philippe PIRANI ◆ Monsieur Michel DURAND ◆ Madame Claire VIDEAU ◆ Monsieur Raphael RIGNAULT ◆ Monsieur Xavier LEHONGRE

Les informations concernant les mandats des mandataires sociaux de FDJ durant l'exercice figurent en annexe du présent rapport.



1.2

Fonctionnement et réunions du Conseil d'administration

1.2.1 Modalités d'exercice de la Direction Générale

La direction de FDJ est assumée, sous sa responsabilité, par la Présidente du Conseil d'administration.

Conformément à l'article 19 de l'Ordonnance, la Présidente du Conseil d'administration est nommée par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du Conseil d'administration.

Par décret du 5 novembre 2014, le Président de la République a nommé Mme Stéphane Pallez Présidente-Directrice Générale.

Sur proposition de la Présidente-Directrice Générale, le Conseil d'administration a nommé M. Charles Lantieri en qualité de Directeur Général Délégué.

1.2.2 Durée du mandat des administrateurs

Les administrateurs sont nommés pour une durée de cinq ans ; leur mandat est renouvelable.

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.

1.2.4 Charte éthique Groupe

Une charte éthique Groupe, approuvée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 4 juillet 2017, réaffirme l'engagement du groupe FDJ et de sa communauté d'acteurs à respecter les principes éthiques. Elle est notamment applicable aux mandataires sociaux et administrateurs du groupe FDJ.



1.2.5 Pouvoirs et missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de FDJ 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 FDJ et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. 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.

Le Conseil d'administration fixe le budget annuel et arrête les comptes annuels de FDJ et les comptes consolidés du Groupe annuels et semestriels, 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 donne son avis avant toute modification substantielle du contrat de travail d'un représentant des salariés élu administrateur.

Il délibère annuellement sur la politique de FDJ en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Le Conseil d'administration statue enfin sur toutes les propositions à faire à l'assemblée, la convoque et arrête son ordre du jour.

La Présidente-Directrice Générale rend compte de sa gestion au Conseil d'administration, qu'elle réunit conformément aux statuts de FDJ, aussi souvent que l'intérêt de FDJ l'exige, et au minimum quatre fois par an.

Le Conseil d'administration est régulièrement informé de l'évolution du cadre juridique de FDJ, tant sur le plan national qu'europpéen; il l'est également sur les principaux événements commerciaux, juridiques ou techniques intervenus pendant la période, à travers un tableau de bord des activités.

Le secrétaire du comité central d'entreprise assiste aux séances du Conseil d'administration avec voix consultative.

Le Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de FDJ et le Commissaire du Gouvernement institué conformément à l'article 15 de l'Ordonnance assistent, de droit, aux réunions du Conseil d'administration, de ses comités et de l'assemblée générale.

1.2.6 Sujets évoqués en Conseil d'administration au cours de l'année 2017

En 2017, le Conseil d'administration s'est réuni dix fois, en particulier sur les points suivants : l'arrêté des comptes individuels et consolidés de l'exercice 2016, la revue des documents de gestion prévisionnelle et le bilan de la gestion de la trésorerie 2016, l'arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2017, la fixation des parts variables 2016, des objectifs 2017 de la Présidente-Directrice Générale et du Directeur Général Délégué et de la rémunération 2017 de la Présidente-Directrice Générale et du Directeur Général Délégué, l'examen du budget 2018, le suivi de l'exécution du plan stratégique, notamment par le plan de transformation des systèmes d'informations, l'évolution de la stratégie sport, la

présentation de la cartographie 2017 des risques Groupe et leur évolution, la politique de FDJ en matière d'égalité professionnelle et salariale, l'allocation d'actifs de trésorerie pour 2018, l'adoption d'une charte éthique Groupe, la fixation des critères d'attribution des jetons de présence aux administrateurs, le dispositif de mise en conformité avec le *volet anti-corruption de la loi Sapin II*, le projet de vente du site de Moussy et de relocalisation des collaborateurs, la prolongation de la convention de parrainage de l'équipe cycliste FDJ dans le cadre d'un partenariat avec un co-sponsor, le projet de création d'une société commune avec d'autres loteries européennes.



1.3

Comités du Conseil d'administration

1.3.1 Comité d'Audit

1.3.1.1 Composition

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 membres, dont le Directeur Financier EDF, qui le préside, du représentant de l'État et d'un administrateur salarié.

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.

1.3.1.2 Missions

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 (individuels et consolidés), les comptes prévisionnels et les budgets, les plans pluriannuels, le rapport de gestion,
- ◆ examiner la qualité et la fiabilité de l'information financière produite par FDJ,
- ◆ 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 FDJ, émettre un avis sur les programmes annuels de l'audit interne,

- ◆ superviser la procédure de désignation ou de renouvellement par mise en concurrence des Commissaires aux Comptes et émettre un avis sur le choix desdits commissaires, ainsi que sur leur programme de travail, leurs honoraires et la qualité de leur travail,
- ◆ examiner périodiquement l'état des interventions des Commissaires aux Comptes ainsi que leurs recommandations.

Le Comité d'Audit peut, par ailleurs, être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

1.3.1.3 Activité

En 2017, le Comité d'Audit s'est réuni six fois, en particulier sur les points qui suivent.

La clôture des comptes 2016 et les éléments de communication relatifs à l'activité 2016, la revue du rapport 2016 sur les dispositifs de contrôle interne et du rapport 2016 sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), la revue des comptes consolidés au 30 juin 2017 et des documents de gestion prévisionnelle, les travaux des Commissaires aux Comptes, le suivi des Services autres que la certification des comptes, le point sur la gestion de la trésorerie 2016, l'allocation d'actifs 2017 et les prévisions 2018, la présentation du budget 2018, le dispositif d'investissement dans les fonds d'innovation, le point sur les chantiers de performance, le point sur la mise en œuvre du plan stratégique et suivi des plans d'actions issus de la cartographie des risques 2017, la synthèse des travaux 2016 et le programme des travaux 2017-2018 de la Direction Audit, Risques, Contrôle Interne, Qualité et Éthique, la cartographie 2017 des risques Groupe, ainsi que l'avancement des travaux en cours d'année, la présentation de la démarche risques et contrôles et le projet de charte éthique Groupe, le point sur la mise en conformité avec le volet anti-corruption de la loi Sapin II et sur la mise en conformité de FDJ au règlement général relatif à la protection des données personnelles.

Le Comité d'Audit rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.



1.3.2 Comité des Nominations et des Rémunérations

1.3.2.1 Composition

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, dont un ancien Ingénieur général des mines au Conseil Général de l'Économie qui le préside, le représentant de l'État, un représentant de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête et un représentant des salariés.

1.3.2.2 Mission

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.

1.3.2.3 Activité

En 2017, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni trois fois pour établir le niveau d'atteinte des objectifs 2016, émettre une proposition de fixation de la rémunération fixe et variable 2017 et des objectifs 2017 de la Présidente-Directrice Générale et du Directeur Général Délégué à faire au Conseil d'administration et préparer les objectifs 2018.

1.3.3 Comité Développement Durable

1.3.3.1 Composition

Par décision du 25 janvier 2012, le Conseil d'administration a créé un Comité Développement Durable et ajouté à son règlement intérieur du 12 juin 2008 un article consacré à ce Comité. À ce jour, le Comité Développement Durable est composé de quatre membres dont un ancien Ingénieur général des mines au Conseil Général de l'Économie qui le préside, d'un administrateur représentant l'Union des Blessés de la Face et de la Tête et d'un administrateur représentant le personnel. Le Comité Développement Durable se réunit au moins deux fois par an.

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.

1.3.3.3 Activité

En 2017, le Comité Développement Durable s'est réuni quatre fois sur des thèmes spécifiques, et en particulier sur les points suivants : le bilan 2016 du programme RSE, la fixation et le suivi des priorités RSE 2017 et la préparation des priorités RSE 2018, le suivi du plan d'action Jeu Responsable 2017 et la présentation du plan 2018, les plans d'actions de lutte contre le blanchiment 2017/2018 et les évolutions de l'environnement réglementaire, l'appréciation de l'atteinte des objectifs RSE 2016 des mandataires sociaux, la proposition d'objectifs RSE 2017 et la préparation des objectifs RSE 2018, le point sur l'activité de la Fondation d'entreprise FDJ®, la préparation de la communication externe relative aux résultats extra-financiers 2017, le bilan 2017 de la politique de FDJ en matière d'égalité professionnelle, de diversité et de qualité de vie au travail et priorités 2018.

1.3.3.2 Missions

Il assure les missions suivantes :

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



1.3.4 Comité de la Stratégie

1.3.4.1 Composition

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 sept membres, dont la Présidente-Directrice Générale qui le préside, le représentant de l'État, trois administrateurs proposés par l'État, un représentant de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête et un représentant des salariés. Le Comité de la Stratégie donne son avis au Conseil d'administration sur les grandes orientations stratégiques de FDJ.

1.3.4.2 Missions

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.

1.3.4.3 Activité

En 2017, le Comité de la Stratégie s'est réuni une fois sur des thèmes spécifiques, et en particulier sur les points suivants : la mise en œuvre de la stratégie internationale, les évolutions des marchés des jeux d'argent et de leur organisation en Europe, l'actualité sur les paris sportifs en points de vente.

1.4

Conventions relevant de l'article L. 225-37-4 alinéa 2 du Code de commerce



FDJ n'a pas connaissance de l'existence de conventions relevant de l'article L. 225-37-4 alinéa 2 du Code de commerce.



1.5

Délégations accordées par l'assemblée générale des actionnaires en application des articles L. 225-12 -1 et L. 225-129-2 du Code de commerce

L'assemblée générale des actionnaires de FDJ n'a pas accordé au Conseil d'administration de délégation en application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration

1.6

Annexe



Informations relatives aux mandats des mandataires sociaux de FDJ au cours de l'exercice 2017

Liste des fonctions et mandats sociaux de Madame Stéphane Pallez

- ◆ Présidente-Directrice Générale de FDJ
- ◆ Administratrice et Présidente du Comité d'Audit de CNP Assurances
- ◆ Administratrice de Positiv Planet
- ◆ Administratrice d'Engie
- ◆ Membre du conseil de surveillance et du Comité d'Audit d'Eurazeo

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Charles Lantieri

- ◆ Directeur Général Délégué de FDJ
- ◆ Président de la Fondation d'entreprise FDJ
- ◆ Président de la FDP (filiale de FDJ)
- ◆ Représentant permanent de FDJ au conseil d'administration de La Pacifique des Jeux (filiale de FDJ)
- ◆ Administrateur du Centre National pour le Développement du Sport

Liste des fonctions et mandats sociaux de Madame Delmas-Comolli

- ◆ Préfet honoraire
- ◆ Administratrice de la Fondation d'utilité publique du Belem CDC
- ◆ Administratrice proposé par l'État au conseil d'administration de FDJ
- ◆ Administration de la Fondation François Sommer

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Jérôme Reboul

- ◆ Administrateur au conseil d'administration de l'Imprimerie Nationale
- ◆ Administrateur au conseil d'administration de la SFIL
- ◆ Administrateur au conseil d'administration de l'ADIT
- ◆ Membre du Comité de surveillance de Holding SP
- ◆ Administrateur à la Cour des Comptes
- ◆ Administrateur représentant l'État au conseil d'administration de FDJ (jusqu'en février 2017)

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Schwan Badirou-Gafari

- ◆ Directeur de Participation Adjoint à l'Agence des Participations de l'État
- ◆ Administrateur au conseil d'administration de l'Imprimerie Nationale
- ◆ Administrateur au conseil d'administration de la SFIL
- ◆ Administrateur au conseil d'administration de la SLI (Société pour le Logement Intermédiaire)
- ◆ Administrateur au conseil d'administration de la SEMMRIS (Société d'Économie Mixte du Marché de Rungis)
- ◆ Administrateur représentant l'État au conseil d'administration de FDJ



Liste des fonctions et mandats sociaux de Madame Sophie Mantel

- ◆ Chef de service, adjointe à la Directrice du budget
- ◆ Administratrice représentant l'État au conseil d'administration du Pari Mutuel Urbain
- ◆ Administratrice représentant l'État au conseil d'administration de La Poste
- ◆ Administratrice représentant l'État au conseil d'administration de Naval Group
- ◆ Administratrice représentant l'État au conseil d'administration de SNCF Mobilités
- ◆ Administratrice représentant l'État (jusqu'en février 2017) puis Commissaire du Gouvernement au conseil d'administration de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Madame Lucie Muniesa

- ◆ Secrétaire générale adjointe au Ministère de la Culture et de la Communication
- ◆ Administratrice de la SAS Palais de Tokyo
- ◆ Administratrice de l'École Nationale Supérieure des Beaux-Arts
- ◆ Administratrice de l'Établissement Public du Parc et de la Grande Halle de la Villette
- ◆ Administratrice suppléante de la Cité de la musique
- ◆ Administratrice suppléante de l'Opéra national de Paris
- ◆ Administratrice suppléante du Centre national de la chanson, des variétés et du jazz
- ◆ Administratrice représentant l'État au conseil d'administration de FDJ (jusqu'en février 2017)

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Francis Bonnet

- ◆ Administrateur général des finances publiques de première classe
- ◆ Directeur régional des finances publiques de la région PACA et du département des Bouches-du-Rhône
- ◆ Administrateur représentant l'État au conseil d'administration de FDJ (jusqu'en février 2017)

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Xavier Girre

- ◆ Membre du Comité exécutif de EDF
- ◆ Administrateur au conseil d'administration de NNB Holding Company (HPC) Limited
- ◆ Administrateur au conseil d'administration de EDF Energy Holdings Ltd
- ◆ Administrateur au conseil d'administration de Dalkia
- ◆ Membre et Vice-Président du conseil de surveillance de RTE
- ◆ Administrateur au conseil d'administration de EDF EN
- ◆ Administrateur proposé par l'État au conseil d'administration de FDJ et Président du Comité d'Audit

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Henri Serres

- ◆ Ingénieur général des mines
- ◆ Membre associé du Conseil Général de l'Économie, ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique
- ◆ Administrateur représentant l'État au conseil d'administration de l'Imprimerie Nationale
- ◆ Administrateur proposé par l'État au conseil d'administration de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Didier Trutt

- ◆ Personnalité qualifiée – Administrateur et Président de l'Imprimerie Nationale SA
- ◆ Représentant de IN SA, Présidente de INCS – Groupe IN
- ◆ Administrateur et Président du Conseil d'administration de l'IN Participations – Groupe IN
- ◆ Président du conseil de surveillance de SPS SAS – Groupe IN
- ◆ Président de SPS Fonds SAS – Groupe IN
- ◆ Administrateur proposé par l'État au conseil d'administration de FDJ

Liste des mandats sociaux de Monsieur Henri Lacaille, représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants et Victimes de Guerre

- ◆ Président de la Fédération Nationale André Maginot (FNAM)
- ◆ Vice-Président de l'Office national des Anciens Combattants et Victimes de Guerre (ONACVG)
- ◆ Administrateur du Cercle Sportif de l'Institution Nationale des Invalides (CSINI)
- ◆ Administrateur de FDJ



Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Olivier Roussel, représentant permanent de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête

- ◆ Directeur général de l'UBFT
- ◆ Secrétaire général de la Fondation des Gueules Cassées
- ◆ Directeur général et membre du Comité stratégique de la CYP SAS
- ◆ Administrateur de l'association Lino Ventura
- ◆ Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice
- ◆ Administrateur de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Madame Isabelle Cormier

- ◆ Chef de projet à FDJ
- ◆ Administratrice de FDJ (jusqu'en février 2017)

Liste des fonctions et mandats sociaux de Madame Claire Videau

- ◆ Contrôleur de gestion à FDJ
- ◆ Administratrice de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Madame Anne-Marie Richiardone

- ◆ Responsable opérationnel OPV à FDJ
- ◆ Administratrice de FDJ (jusqu'en février 2017)

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Michel Durand

- ◆ Ingénieur systèmes à FDJ
- ◆ Administrateur de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Philippe Pirani

- ◆ Chargé intégration qualification à FDJ
- ◆ Administrateur de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Frédéric Koeniguer

- ◆ Responsable Front Office Digital à FDJ
- ◆ Administrateur de FDJ (jusqu'en février 2017)

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Xavier Lehongre

- ◆ Responsable SI Commercial et Opérations à FDJ
- ◆ Administrateur de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Raphael Rignault

- ◆ Responsable Trésorerie et Financement Adjoint à FDJ
- ◆ Administrateur de FDJ

2.

rapport de gestion

2.1	Activité du Groupe	36
2.2	Analyse financière	41
2.3	Gestion des risques – Dispositif mis en place dans le Groupe	47

2.4	Rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise	53
------------	--	-----------

2.4.1	Politique RSE	54
2.4.2	Engagés pour divertir et protéger	60
2.4.3	Intègres pour garantir le respect de l'Éthique	68
2.4.4	Solidaires pour être utiles à tous	72
2.4.5	Pionniers pour faire bouger les lignes	77
2.4.6	Performance sociale, sociétale et environnementale	79

2.1

Activité du Groupe

L'année 2017 est marquée par la transformation du Groupe qui met le client, celui d'aujourd'hui et celui de demain, au cœur des réflexions sur les expériences physiques et digitales.

Pour répondre aux enjeux relatifs à l'évolution du bassin de joueurs et à son vieillissement, et à l'influence du numérique dans les pratiques de jeux des millennials, FDJ poursuit la mise en œuvre de son plan stratégique

FDJ 2020 en agissant sur toute la chaîne de création de valeur. En faisant évoluer le contenu de son offre et son accessibilité, en accélérant sa collaboration avec des start-ups et en adaptant son organisation et ses modes de fonctionnement, FDJ se met au service de tous ses clients, tant externes (joueurs et détaillants), qu'internes (collaborateurs).

2.1.1. Une offre enrichie et digitalisée pour répondre aux attentes des joueurs et soutenir le réseau

Que pensent les jeunes du jeu en général et des jeux d'argent en particulier ? Pendant deux semaines, plus de 100 jeunes âgés de 18 à 34 ans, répartis sur toute la France, ont débattu sur un forum dédié⁽¹⁾, sur l'image qu'ils ont de FDJ, de ses jeux et de son réseau de vente. Il en ressort notamment que les jeunes attendent une réelle expérience de jeu divertissante et que pour eux la marque FDJ est fortement associée au lieu de vente physique (leur relation à FDJ passe par le point de vente). Pour répondre à cette double attente, partagée plus largement par tous les clients, FDJ a lancé des offres innovantes et amélioré la numérisation des points de vente.

FDJ développe des jeux de loterie de nouvelle génération

FDJ a lancé en pilote, dans plus de 200 points de vente en France métropolitaine, Amigo Live destiné à enrichir la catégorie des jeux de points de vente. Cette offre, issue de cellules d'incubation internes, a pour objectifs d'apporter plus de divertissement aux joueurs, de faciliter l'accès à l'offre et de valoriser l'image des jeux de points de vente autour du divertissement. Pour assurer la satisfaction de tous ses clients, FDJ a intégré des codes de gaming dans cette offre. Elle fait ainsi un tout nouveau concept, délaissant les numéros et grilles sur les bulletins et également sur les tirages, et en valorisant un aspect moderne du jeu par des symboles ludiques. Elle propose en effet deux jeux aux univers complémentaires et référents dans l'imaginaire collectif, Astrologie et L'île au trésor, avec des gains maximums pouvant atteindre respectivement 100 000 € et 200 000 €. Cette offre se veut donc ludique et innovante, pour recruter des profils plus jeunes et plus féminins, tout en fidélisant les joueurs actuels. Le bulletin raconte une histoire : le joueur navigue vers l'île au trésor ou dans l'espace avec

Astrologie, pour trouver la combinaison gagnante et remporter les gains. Il peut également préparer sa prise de jeu depuis son mobile sur l'application FDJ pour vivre une expérience comme sur ses jeux mobiles préférés. Immerger le joueur dans des univers de jeu riches est le fil conducteur de l'offre, depuis la prise de jeu sur bulletin ou la préparation à la prise de jeu sur mobile jusqu'au tirage sur l'écran TV dans les points de vente.

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

FDJ a par ailleurs lancé en fin d'année une nouvelle gamme de jeux interactifs en ligne nommée « Super Jackpot » avec plus de dix nouveaux jeux illiko® qui proposent pour la 1^{re} fois de gagner, en plus des sommes classiques, un jackpot progressif qui démarre à 10 000 € et qui augmente à chaque euro joué sur un des jeux de la gamme. Ces jeux sont les premiers d'un nouveau genre, puisqu'ils offrent une expérience inédite, celle de jouer à un jeu divertissant tout en participant à un tirage au sort pour gagner un second lot, le Super Jackpot ! Ils ne comptent pas moins de 470 000 clients. Parmi les jeux proposés, figurent Super 100 €, Super 200 € et Super 500 € qui offrent une possibilité de gains de type « billets de banque » qui correspondent aux loisirs usuels des

(1) Étude Freethinking, laboratoire spécialisé dans la détection de tendances, novembre 2016.

Français, ainsi que des jeux interactifs avec des gains beaucoup plus élevés (entre 10 000 € et 50 000 €) qui proposent une expérience de jeu plus longue. Enfin, cette gamme est complétée par le nouveau jeu interactif « Justice League » qui reprend l'univers des Super-Héros DC Universe et des Super Vilains. Avec ce jeu conçu suite à une collaboration inédite dans le monde des loteries entre FDJ et Warner Bros. Consumer Products, au nom de DC Entertainment, FDJ espère capter une population transgénérationnelle de 18 à 45 ans sensible à l'univers de la BD.

Dans la gamme illiko® en ligne, FDJ propose également Next Level, jeu répondant au principe du « stop ou encore ». Après avoir choisi une mise, une grille composée de 50 numéros apparaît à l'écran. Pour gagner, il faut éviter de cliquer sur l'un des neuf numéros perdants. La partie comprend 10 paliers et, à chacun, le joueur a le choix entre s'arrêter et repartir avec ses gains ou continuer jusqu'au prochain palier avec le risque de tout perdre s'il tombe sur un numéro perdant.

Enfin, depuis fin décembre, un module de gamification né des cellules d'incubation de l'entreprise est disponible sur FDJ.fr. La gamification permet d'enrichir l'expérience des jeux illiko® via des dynamiques de progression et l'introduction de biens virtuels, en s'appuyant sur un principe de persistance entre les prises de jeu. Ainsi, avec Les Clefs du Trésor, premier jeu proposé, le joueur peut collecter des symboles clef et avec trois clefs accéder au jeu « Le Trésor ». De nouveaux jeux vont suivre, avec des expériences encore plus riches et immersives afin de capter et fidéliser des typologies de clients de plus en plus exigeantes.

FDJ se lance dans l'eSport et innove dans le domaine des paris en devenant le 1^{er} opérateur français à proposer des paris eSportifs gratuits

En février 2017, FDJ a annoncé son entrée dans l'univers de l'eSport⁽¹⁾ pour accompagner le développement de ce nouveau marché dans le cadre de la loi pour une République Numérique⁽²⁾ adoptée en 2016. FDJ, qui s'appuie sur le savoir-faire du groupe Webedia⁽³⁾ pour organiser des compétitions, devient ainsi un nouvel acteur de l'eSport en France. FDJ n'a pas choisi d'être un sponsor mais bien de s'inscrire dans la durée avec un dispositif ambitieux et l'organisation de compétitions tout au long de l'année. Elle propose ainsi, depuis mars 2017, des compétitions amateurs « FDJ Open Series » avec plus de 40 tournois, essentiellement en ligne mais aussi physiques ; et depuis mai 2017, une compétition professionnelle « FDJ Masters League » sur deux saisons

par an. Son ambition est de devenir un acteur référent et structurant du marché, à travers sa caution et ses valeurs. FDJ va ainsi développer une nouvelle activité de jeux gratuits sur un marché jeune en construction, qu'elle aborde dans un mode start-up. Les premiers résultats sont très prometteurs, avec plus de deux millions de vues pour la 1^{re} édition du tournoi professionnel ; plus de 20 000 inscrits et quatre millions de vues pour la vingtaine de tournois amateurs en ligne.

FDJ a poursuivi dans ce domaine en lançant en novembre parionsport.fr, offre de paris e-sportifs gratuits développée dans le respect du cadre légal français qui interdit aujourd'hui les paris e-sportifs payants. Premier opérateur à se lancer, l'offre de FDJ s'adresse à de jeunes majeurs passionnés de eSport, dont le nombre est estimé à plus d'un million de spectateurs réguliers en France (étude SuperData menée pour le compte de Paypal). Pour accompagner cette nouvelle offre, FDJ a lancé la marque Parions eSport et le site www.parionsport.fr, qui proposent chaque semaine des paris eSportifs gratuits en pré-match et en live autour d'une soixantaine de rencontres entre joueurs professionnels sur les principaux jeux de eSport. Les meilleurs parieurs se verront récompensés par des lots aux couleurs des équipes eSport les plus populaires du moment. Parions eSport s'appuie sur le savoir-faire de ParionsSport qui est la marque de référence des paris sportifs en France.

FDJ renforce la numérisation de ses points de vente pour enrichir leurs offres et soutenir leur activité

Avec 30 800 points de vente, le réseau FDJ reste le 1^{er} réseau national de proximité avec une présence dans 11 000 communes. Cependant, dans un contexte économique défavorable, s'accompagnant notamment d'une dématérialisation croissante de la presse et de l'augmentation du prix du tabac, FDJ soutient son réseau physique en rendant ses points de vente plus connectés et en proposant de nouveaux services.

Le marché des paris sportifs est de plus en plus concurrentiel avec des pure players proposant des offres « agressives ». Dans ce contexte, FDJ souhaite renforcer la compétitivité de son offre. Par ailleurs, elle souhaite renforcer l'expérience clients et, dans cette optique, a déployé au dernier trimestre 2017 une trentaine de bornes de paris sportifs en points de vente. Le déploiement de plus de 1 000 bornes est prévu pour 2018 avec une offre de sports et de formules de paris enrichie. Cette proposition de paris en pré-match, accessible depuis les bornes aux joueurs qui doivent s'identifier, constitue une alternative au bulletin papier et

(1) Pratique compétitive des jeux vidéo. Ce phénomène, qui a démarré à la fin des années 1990, a pris de l'ampleur il y a cinq ans. La France compte déjà environ 4,5 millions d'adeptes de eSport et ce chiffre devrait croître fortement au cours des deux prochaines années. Le marché français de l'eSport est actuellement estimé à environ 20 M€ par an et croît à un rythme annuel supérieur à 10 %.

(2) La loi pour une République numérique, publiée au Journal officiel du 8 octobre 2016, vise à favoriser l'ouverture et la circulation des données et du savoir, à garantir un environnement numérique ouvert et respectueux de la vie privée des internautes et à faciliter l'accès des citoyens au numérique.

(3) Webedia est un opérateur Internet français spécialisé dans les loisirs et le divertissement, qui détient plus de 50 sites et applications.





au bulletin dématérialisé préparé sur application mobile, et garantit l'autonomie du joueur dans la prise de jeu. En contrepartie de l'identification et de la vérification de l'identité du joueur, celui-ci reçoit une carte grâce à laquelle il peut ensuite accéder à un compte joueur personnel. Ce compte joueur, qui peut être crédité auprès du détaillant ou directement sur la borne, permet au joueur de procéder à ses prises de jeu de manière autonome sur la borne, tout en permettant à FDJ d'encourager une pratique récréative des parieurs.

Par ailleurs, FDJ et The Western Union Company⁽¹⁾ s'allient pour rendre l'offre Click&Pay (moyen simple et rapide d'effectuer des transferts d'argent) disponible potentiellement dans tous les points de vente FDJ. L'objectif est de permettre aux détaillants, via la mise en place de ce service, de diversifier leur activité sur le marché des transferts d'argent, d'augmenter potentiellement le flux de clients dans leurs points de vente et d'accéder à une source de revenus

supplémentaire (une commission sera touchée par le détaillant pour les transferts réalisés). Un client pourra ainsi initier le transfert d'argent via l'application mobile Western Union, avant de se rendre dans un point de vente FDJ, ayant contractualisé avec Western Union, pour valider et payer via le terminal FDJ; il est également possible de recevoir de l'argent dans les points de vente. Stéphane Pallez, Présidente-Directrice Générale de FDJ explique: « 95 % des mises FDJ se font avec le réseau physique. Les détaillants ont un rôle primordial en étant les premiers relais auprès de nos 26,1 millions de joueurs. Nous nous attachons à simplifier leur quotidien mais également à leur proposer des solutions pour se moderniser et diversifier leur activité. Cette alliance avec Western Union en est l'illustration. Grâce à celle-ci, un détaillant pourra réaliser les transferts d'argent avec ses clients via le même terminal avec lequel il enregistre les prises de jeu, une première pour FDJ ».

2.1.2 FDJ et les start-ups, une histoire qui s'accélère

Dans le cadre de son projet stratégique « FDJ 2020 : une vision augmentée de FDJ », le Groupe vise à accompagner l'évolution des usages numériques de ses clients en plaçant l'innovation au cœur de son activité, notamment dans le réseau physique. Par ailleurs, avec la création d'un département dédié à l'open innovation, FDJ active sa politique ayant pour ambition d'ouvrir l'entreprise aux nouvelles tendances, d'identifier les solutions innovantes et les partenaires pour les expérimenter afin de les intégrer à son modèle industriel.

FDJ mène une politique active de collaboration avec les start-ups, reconnue notamment dans le baromètre French Tech

La politique active d'open innovation menée par FDJ a été reconnue par le baromètre French Tech⁽²⁾ sur la collaboration entre les start-ups et les grands groupes présenté le 8 novembre 2017. Réalisé par la Mission French Tech du Ministère de l'Économie, mené en partenariat et co-piloté avec Bpifrance, le groupe Caisse des Dépôts et la Direction Générale des Entreprises, il offre pour la première fois une photographie précise et objective des relations entre start-ups et grands groupes en France, sur la base d'un référentiel partagé. C'est dans la catégorie Processus achats que FDJ s'est distinguée (la start-up fournit des produits et/ou services aux grands groupes), suite notamment à la mise en place avec les Directions Achats et Juridique principalement, d'un cadre facilitateur à sa démarche d'open innovation, comprenant des aménagements permettant à la start-up de se concentrer

sur la création de valeur et lui éviter ainsi d'être « parasitée » par des process trop lourds à son échelle.

FDJ collabore avec Techstars, un des plus prestigieux accélérateurs américains de start-ups

FDJ avait accéléré en 2016 la transformation numérique de son organisation et noué les premières coopérations avec de nouveaux partenaires (Asmodée, Web School Factory, Partech et Raise...). Elle a renforcé son action en 2017, notamment en s'engageant en mars dans le programme d'accélération de Techstars⁽³⁾ en France, aux côtés d'autres corporates de renom (Accor, Air Liquide, Groupama, Renault et sa filiale RCI Bank and services, et Total) qui partagent tous une même volonté : accompagner des entrepreneurs pour les faire grandir plus vite. Une première promotion de Techstars Paris s'est installée au Partech Shaker en septembre 2017. Elle bénéficie d'un programme d'accélération sur 13 semaines, divisé en trois parties : mentoring, exécution et pitch. Pour le mentorat, sept mentors FDJ, dont trois membres du Comex, ont accepté d'accompagner les start-ups dans le programme. À l'occasion du Démo Day organisé par Techstars le 6 décembre 2017, FDJ a révélé le lancement de deux POC⁽⁴⁾ (Proofs Of Concept) : Zify et Besafe. À compter du 7 décembre 2017, et pour six mois, FDJ testera avec Zify la possibilité de faire de son réseau physique des points de rencontre pour les covoitureurs avec pour objectif de générer du trafic dans son réseau. Besafe propose quant à elle une solution d'encryptage de

(1) Un leader dans le domaine des services de paiement internationaux.

(2) Initiative française lancée fin 2013 qui a pour but de favoriser l'émergence des start-ups françaises.

(3) Sa mission est de soutenir les entrepreneurs les plus prometteurs durant tout leur parcours, de l'inspiration à l'introduction en Bourse.

(4) Démonstration de faisabilité correspondant à une réalisation expérimentale concrète.

bout en bout qui a pour objectif de sécuriser le partage de fichiers sensibles au sein de l'entreprise, et qui sera testée par des collaborateurs de FDJ sur le 1^{er} trimestre 2018.

FDJ a développé de nouveaux services en collaboration avec Botfuel ⁽¹⁾ et Think&Go ⁽²⁾ pour améliorer l'expérience clients omnicanale

Botfuel propose une plateforme de développement et d'exécution de chatbots à destination des entreprises. Le bot est un programme qui permet, grâce à l'intelligence artificielle, de discuter avec des utilisateurs et de leur proposer des réponses adaptées à leur demande. Après 6 mois de collaboration (de la phase de cadrage à l'industrialisation), FDJ a été le premier opérateur de jeux en France à avoir lancé son chatbot dédié aux paris sportifs, le « Bot ParionsSport », qui offre depuis juin une nouvelle expérience aux 3,5 millions de parieurs et qui leur permet de préparer leurs paris IN2 directement dans l'application Messenger de Facebook. La technologie d'intelligence artificielle de Botfuel a été

conçue pour répondre aux contraintes spécifiques d'un groupe comme FDJ : robustesse, montée en charge, internationalisation, maintenabilité et testabilité. Avec Think&Go, FDJ avait mis en place pendant quelques semaines en fin d'année 2016, une expérimentation d'écrans connectés dans des zones de « haut flux » pour créer du trafic vers des points de vente à proximité. Après 2 mois de collaboration entre Think&Go et les équipes open innovation et marketing/promotion de FDJ, le premier écran connecté a pu être installé dans le centre commercial Italie 2 à proximité d'un point de vente FDJ durant plus de deux semaines. Les retours des parties prenantes soulignent l'enthousiasme autour de cette expérimentation qui a permis de valider l'enjeu de « drive-to-store » ⁽³⁾ et de recruter. Une deuxième expérimentation s'est déroulée fin novembre 2017.

En proposant un nouveau mode d'accès à ses offres, ces deux collaborations sont l'illustration même de la volonté de FDJ de mener une politique d'ouverture de l'entreprise aux nouvelles tendances, et d'identifier des solutions innovantes et des partenaires pour les expérimenter.



2.1.3. FDJ, un Groupe qui se transforme pour plus de collaboratif et d'échanges

Simultanément à l'évolution de son offre et à son ouverture à l'extérieur, FDJ poursuit l'adaptation de son organisation et de ses modes de fonctionnement afin de les rendre plus efficaces et agiles.

FDJ fait évoluer son organisation marketing, passant d'une organisation produits à une organisation clients

L'année est marquée par la transformation numérique du Groupe grâce à une nouvelle organisation qui met le client, celui d'aujourd'hui et celui de demain, au cœur des réflexions sur les expériences physiques et digitales. Mieux connaître les clients qui sont essentiellement anonymes constitue donc un enjeu déterminant pour déployer un marketing plus personnalisé. La direction marketing clients s'est donc réorganisée avec pour objectif de développer au sein de FDJ une expertise sur le management de l'expérience clients au service des directions métiers, basée sur l'approfondissement de la connaissance clients omnicanale. Cette évolution d'un modèle centré sur les produits à un modèle tourné vers

l'expérience clients se traduit maintenant dans l'organisation marketing de FDJ qui s'appuie désormais sur des segments de clients et non plus sur des catégories de produits.

FDJ a ainsi travaillé sur la digitalisation de son offre et de sa mise à disposition, notamment au travers de trois actions prioritaires : améliorer le modèle de distribution des jeux digitaux en simplifiant le parcours clients (ce qui a généré une augmentation de 40 % des inscriptions de joueurs en ligne et en proposant de nouveaux accès à l'offre, notamment avec l'installation, en test, de bornes de paris sportifs en points de vente); faciliter la mise à disposition des jeux numériques avec des jeux accessibles sur tous supports, le lancement en juin d'une nouvelle application mobile regroupant toute l'offre (à l'exception d'Amigo qui ne sera disponible qu'en 2018) qui a été téléchargée par plus d'un million de personnes et le référencement des applications FDJ dans le Play Store de Google; enrichir l'offre avec des jeux présentant notamment des niveaux d'implication pour les joueurs plus en phase avec les attentes et les usages actuels.

(1) Société créée en 2016 qui connaît depuis une croissance très rapide avec notamment une levée de fonds de 1,3 M€ réalisée début 2017. Elle compte parmi ses clients des acteurs du e-commerce, de la finance et des services qui ont choisi d'implémenter des chatbots de commerce relationnel et de relation client.

(2) Think&Go, une marque du groupe Ingenico (leader mondial des solutions de paiement intégrées qui accompagne les évolutions du commerce de demain), est l'inventeur des écrans connectés (2 brevets et 25 prix internationaux de l'innovation). Cette technologie de rupture permet aux consommateurs d'échanger de l'information en moins d'une seconde, entre les images des écrans et tous les objets connectés, simplement en posant smartphone, carte sans contact, montre connectée ou carte bancaire sur les images de l'écran. Think&Go réinvente ainsi le commerce digital et lance un nouveau marché : le Screen Commerce.

(3) Action visant à faire déplacer des individus ciblés en point de vente quelle que soit leur localisation initiale.



FDJ poursuit la transformation commerciale et logistique du Groupe, en développant la valeur ajoutée apportée à son réseau

Après avoir achevé fin 2016 la reprise des secteurs anciennement exploités par les courtiers-mandataires, FDJ poursuit sa transformation commerciale avec la 2^e étape consacrée au renforcement de la valeur ajoutée commerciale. Afin de répondre de manière encore plus efficiente aux enjeux internes et externes, les métiers commerciaux ont été regroupés autour de quatre directions dont les directeurs sont membres d'un comité de direction commercial reportant directement au DGA du Pôle Marketing Commercial Digital et Opérations. Dans le même temps, FDJ poursuit la mise en place, de manière progressive, d'un modèle de distribution modernisé (distribution directe - DD) permettant la livraison directe des points de vente depuis un entrepôt logistique central. Fin 2017, 37 % secteurs sont déjà en DD (vs 8 % fin 2016). Cette bascule, qui sera finalisée fin 2018, s'accompagne d'une montée en puissance de la mécanisation de l'entrepôt qui fournit à présent 3 000 colis par jour.

Dans ce contexte de transformation, la relation entre FDJ et son réseau demeure des plus satisfaisante, comme en témoignent les résultats du baromètre de satisfaction des détaillants 2017, mené auprès de 4 248 détaillants, représentatifs du parc de points de vente FDJ, du 3 au 28 juillet 2017. L'année 2017 affiche en effet la meilleure note de satisfaction depuis la mise en place du baromètre en 2012, avec 8/10.

FDJ aménage ses modes de fonctionnement internes pour plus d'agilité

En 2017, FDJ a accéléré ses travaux pour faire évoluer ses pratiques de fonctionnement. Cette dynamique contribue à la diffusion dans l'entreprise de l'esprit start-up et de l'agilité nécessaires à la conquête des nouvelles générations. FDJ, a notamment lancé un chantier « rénovation des modes de fonctionnement » qui a permis de faire émerger une douzaine de projets parmi lesquels une chance aux idées (favoriser l'innovation dans l'entreprise en permettant à tous les collaborateurs de suggérer des idées lors d'un événement spécialement créé pour cela). Cette dernière (iDay), ouverte à tous les collaborateurs, s'est déroulée les 21 et 22 novembre et a fait émerger 329 idées. Ces démarches vont dans le sens d'une entreprise « libérante » et « responsabilisante », modèle soutenu par FDJ. Elles s'accompagnent notamment d'une évolution du rôle des managers, elle aussi menée à travers des démarches expérimentales. Dans ce contexte de transformation reconnu, les collaborateurs du Groupe restent satisfaits de leur travail et de leur entreprise, comme en témoignent les résultats du FDJScope, réalisé du 13 juin au 4 juillet 2017 auprès de tous les collaborateurs du Groupe (enquête réalisée en moyenne tous les deux ans, avec Haris Interactive). La satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de leur entreprise en tant qu'employeur s'établit à 91 % (+ 2 pts) et ils sont à 92 % fiers de travailler pour FDJ/sa filiale.

2.2

Analyse financière



2.2.1. Éléments relatifs au compte de résultat du Groupe

2.2.1.1. Mises

Les mises du Groupe s'élèvent à 15 144 M€ en progression de 5,7 % par rapport à 2016.

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016	% mises totales	Variation 2017/2016	
Jeux de tirage	5 172,9	4 919,5	34,2 %	253,4	5,2 %
Jeux de grattage	7 453,5	6 901,3	49,2 %	552,2	8,0 %
Paris sportifs	2 518,1	2 510,0	16,6 %	8,2	0,3 %
TOTAL	15 144,4	14 330,7	100,0 %	813,7	5,7 %
dont mises numérisées	1 669,0	933,0	11,0 %	736,0	78,9 %

Les mises des **jeux de grattage**, qui représentent plus de 49 % des ventes totales FDJ, progressent de 8 % sur l'année pour atteindre 7 453 M€.

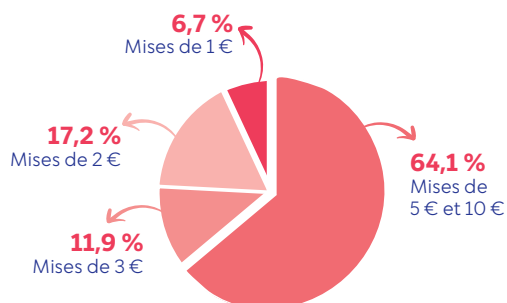
La vingtaine de tickets de grattage, pérennes ou éphémères, qui s'appuie sur une actualité ou sur une thématique, a séduit 18,9 millions de clients.

Ce sont principalement les nouveaux jeux lancés en 2017 qui tirent la croissance des mises grattage parmi lesquels 10 ans Gagnants (5 €) et X10 (2 €) et X20 (5 €).

En avril 2017, FDJ a lancé 10 ans Gagnants qui permet de remporter un gain inédit : 100 000 € immédiatement et 2 000 € par mois pendant 10 ans (ou 340 000 € en une seule fois). En proposant cette double promesse d'un gain immédiat associé à une rente mensuelle, FDJ répond au besoin de sécurité et de sérénité dans le quotidien des joueurs, tout en préservant le sentiment d'excitation et la dimension de rêve que représente le gain immédiat d'une somme importante. Même s'il permet d'avoir un gain immédiat, ce lancement permet à illiko® de renouer avec les jeux de rente, absents de la gamme depuis 2013, et dont le succès est indiscutable dans beaucoup de loteries étrangères.

Les jeux à gratter multiplicateurs de gain X10 et X20, lancés en septembre 2017 pour une durée de six mois, permettent de remporter respectivement jusqu'à 20 000 € et 500 000 € pour une mise de 2 € et 5 €. Ces nouveaux jeux mêlent les deux mécaniques que sont la correspondance de numéros et le multiplicateur de gain associé à un montant, concept inédit en France. Cette nouvelle offre de tickets à gratter puise son inspiration dans les jeux à succès issus de loteries étrangères, notamment aux États-Unis, au Danemark ou au Portugal.

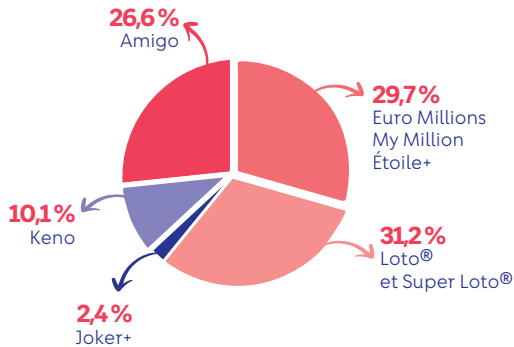
Jeux de grattage





Les **jeux de tirage** (incluant les jeux de points de vente), avec des mises de 5 173 M€, représentent plus de 34 % des ventes FDJ et progressent de 5,2 %.

Jeux de tirage



Fort de plus de 17 millions de joueurs et de 1,6 Md€ de mises (+ 6,2 %), le relancement de Loto® en mars a été un vrai succès, grâce notamment à l'ajout d'une tombola à chaque tirage permettant d'enrichir l'expérience des joueurs. La croissance des mises a par ailleurs été soutenue par des événements exceptionnels dont le SUPER LOTO® du vendredi 13 octobre et le grand Loto® de Noël (inspiré de la loterie espagnole) qui proposait un jackpot de 20 M€. Loto® a enfin bénéficié de 11 cycles longs vs 8 en 2016.

Euro Millions-My Million, dont la nouvelle formule a été lancée fin 2016, a gagné 1 million de joueurs en 2017 (15,7 millions) et créé 121 millionnaires. Ses mises, de 1,5 Md€, ont progressé de 8,6 % grâce à des jackpots plus importants. Le jackpot moyen remporté en 2017 était de 59 M€ vs 43 M€ en 2016. Dans un contexte difficile pour l'ensemble des loteries européennes proposant ce jeu, FDJ affiche une part de marché de 21 % et se classe au 2^e rang derrière le Royaume-Uni.

Amigo enregistre 1 376 M€ de ventes, représentant 9,1 % des mises totales en 2017, en progression de 3,4 %.

Les **paris sportifs** de 2 518 M€ (vs 2 510 M€ en 2016) représentent près de 17 % des ventes de FDJ. Pour rappel, les paris sportifs proposés par FDJ sont sous droits exclusifs pour la partie qu'elle commercialise en points de vente et en concurrence pour la partie en ligne.

L'année 2016 avait compté de nombreux événements sportifs, avec l'EURO du 10 juin au 10 juillet, le Tour de France du 2 au 24 juillet, puis les Jeux Olympiques (JO) de Rio du 5 au 21 août. Retraités de ces événements, les paris 2017 progressent de 8,9 % ce qui témoigne de la réussite des actions mises en œuvre par FDJ pour animer cette gamme en 2017. En effet, dans un contexte concurrentiel accru, FDJ a cherché à numériser davantage les usages en PDV et à améliorer l'expérience clients, notamment à travers l'application de dématérialisation des prises de paris. Elle a également enrichi son offre en points de vente et en ligne de nouveaux paris et services, parmi lesquels les paris combinés en live betting et le chatbot. Une nouvelle campagne publicitaire pour la marque ParionsSport a été déployée et un championnat de France des pronostics réalisé en partenariat avec la Ligue de Football Professionnel (LFP).

Il est enfin à souligner que les paris dématérialisés ont représenté 42 % des mises sur l'année.

2018 sera une année riche en événements sportifs de grande ampleur avec, dans un premier temps, les Jeux Olympiques et paralympiques d'hiver en Corée du Sud du 9 février au 18 mars, puis la Coupe du Monde de football en Russie du 14 juin au 15 juillet. À ces occasions, FDJ animera ses points de vente et renforcera la présence de la marque ParionsSport.

2.2.1.2. Autres éléments financiers du Groupe

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016	Variation 2017/2016	
Mises	15 144,4	14 330,7	813,3	5,7 %
Produits des activités ordinaires	1 761,8	1 696,3	65,5	3,9 %
Résultat opérationnel courant	260,7	252,3	8,4	3,3 %
Résultat opérationnel	257,9	242,6	15,3	6,3 %
EBITDA	316,2	300,2	16,0	5,3 %
Résultat financier	4,5	12,0	- 7,5	- 62,4 %
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	1,2	1,3	- 0,1	- 5,6 %
Impôt sur le résultat	82,6	79,9	2,7	3,3 %
RÉSULTAT NET	181,0	175,9	5,1	2,9 %

Le produit des activités ordinaires (PAO) s'établit à 1 762 M€ vs 1 696 M€ en 2016. Son évolution de + 3,9 % est en lien avec celle du produit des activités de jeux (PAJ) qui constitue la rémunération de FDJ en tant qu'organisateur et qui correspond à la mise des joueurs, minorée des prélèvements publics, des gains reversés aux joueurs et de la couverture des risques courants de contrepartie. Outre le PAJ, le PAO inclut les revenus de la location d'outils d'aide à la vente aux détaillants et intermédiaires, ainsi que des ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par LVS et LotSys.

Le résultat opérationnel courant ressort à 261 M€, en augmentation de plus de 8 M€. Hors coût du circuit de distribution, les autres achats et charges externes augmentent de 22 M€ (+ 6 %). Cette hausse est pour l'essentiel imputable à celle de la sous-traitance informatique, relative notamment au soutien de projets sport, et aux opérations de publicité-partenariats.

L'EBITDA (résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements) progresse de 5,3 %.

Le recul du résultat financier s'explique principalement par l'effet de la baisse combinée de l'encours moyen annuel (940 M€ en 2017 contre 1 174 M€ en 2016) et des taux d'intérêt (EONIA négatif sur l'ensemble de 2017).

La croissance nette de la charge d'impôt du Groupe est principalement liée à la mise en place en 2017 de la contribution exceptionnelle additionnelle de 15 % sur l'impôt pour les sociétés réalisant plus de 1 Md€ de chiffre d'affaires, compensée en partie par la suppression et le remboursement de la contribution additionnelle sur les dividendes.

Le résultat net consolidé s'élève ainsi à 181 M€ (176 M€ en 2016), après prise en compte d'une quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence de 1,2 M€ (1,3 M€ en 2016).

Les loyers relatifs aux véhicules de la société s'élèvent à 0,3 M€ en 2017.



2.2.2. Résultat des 5 derniers exercices

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

En milliers d'euros	2017	2016	2015	2014	2013
Capital en fin d'exercice					
Capital social	76 400	76 400	76 400	76 400	76 400
Nombre d'actions existantes	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Opérations et résultats					
Mises ⁽¹⁾	15 144 448	14 330 738	13 704 503	12 998 756	12 353 656
Produits des activités de jeux	1 726 849	1 660 528	1 545 175	1 466 996	1 397 315
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	315 785	192 653	235 581	274 740	288 685
Impôts sur les bénéfices	74 042	83 390	89 877	- 1 421	78 849
Participation des salariés	12 103	11 795	10 487	10 652	8 353
Résultat net	167 769	145 789	139 626	- 11 407	136 692
Dividendes distribués ⁽²⁾	130 000	124 000	137 400	133 000	137 000
Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	1 148,20	487,34	676,09	1 327,55	1 007,41
Résultat net	838,84	728,95	698,13	- 57,04	683,46
Dividende attribué ⁽²⁾	650,00	620,00	687,00	665,00	685,00
Personnel					
Effectif moyen pondéré	1 377	1 243	1 183	1 163	1 135
Masse salariale	82 517	76 727	72 197	68 669	65 310
Sommes versées au titre des avantages sociaux	43 599	41 150	38 753	36 719	34 423
Sommes versées au titre des avantages sociaux, y compris impôts et taxes sur rémunérations	50 143	46 605	43 536	41 496	39 159

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

(2) Dividendes au titre de l'exercice 2017 soumis à l'assemblée générale du 18 juin 2018.

2.2.3. Grands ratios bilantiels

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Actifs non courants	1 251,3	1 157,1
Actifs courants	797,9	855,2
TOTAL ACTIF	2 049,2	2 012,3
Capitaux propres	520,2	461,7
Passifs non courants	334,7	346,9
Passifs courants	1 194,3	1 203,7
TOTAL PASSIF	2 049,2	2 012,3

Les actifs financiers représentent 48 % des actifs non courants et courants en 2017, quasiment comme en 2016 (49 %). Les placements financiers correspondent aux sommes placées par FDJ sur des supports liquides et peu risqués (essentiellement des comptes à terme, SICAV et FCP) mais ne répondant pas à la qualification d'équivalents de trésorerie (échéance supérieure à trois mois). Dans un contexte de taux d'intérêt historiquement bas, FDJ a poursuivi en 2017 sa politique de placements sur des comptes à terme à 5 ans lorsque les conditions étaient intéressantes. Conformément à la politique d'allocation d'actifs de l'entreprise, d'autres placements en OPCVM à long terme ont également été mis en place, l'ensemble conduisant à la hausse des actifs financiers non courants de 55 M€ sur la période.

Les immobilisations augmentent de 33 M€ entre 2016 et 2017. Sur l'exercice, les investissements incorporels sont liés à des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu. Les investissements corporels sont relatifs principalement à l'aménagement du futur siège social et aux mobiliers points de vente.

Les capitaux propres comprennent des réserves d'un montant de 257 M€, dont 83 M€ de réserve statutaire destinée à couvrir les risques suivants (cf. note 3) :

- ♦ 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 43 M€ à fin 2017, sur la base des comptes 2016,
- ♦ 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 2017, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

Les dividendes sur résultats 2016 étaient de 124 M€.

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



2.2.4. Échéanciers des dettes et créances

Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

M€	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Montant total des factures h.t.	45,7	4,3	0,8	0,7	0,7	6,5
% du montant des achats h.t.	3,3%	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,5%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Montant des factures exclues	-	-	-	-	-	-

Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

M€	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Montant total des factures h.t.	59,6	1,9	0,3	0,1	0,6	3
% du chiffre d'affaires h.t.	3,5%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Montant des factures exclues	-	-	-	0,3	11,8	12,1

2.2.5 Événements post-clôture

FDJ louait jusqu'en 2017 aux détaillants les mobiliers installés dans les points de vente. Il s'agissait de contrats de location simple dont les revenus étaient comptabilisés en produits des activités ordinaires. Les engagements reçus s'élevaient à fin 2016 à 4,1 M€ à moins d'un an. À partir de 2018, ces mobiliers seront mis à disposition des détaillants.

À la suite de la vente de son site de Moussy, FDJ a signé, en janvier 2018, des baux de location d'une durée de six ans pour deux bâtiments dans la zone d'activité de Villepinte.

2.3

Gestion des risques – Dispositif mis en place dans le Groupe



2.3.1 Organisation

Comme tout système de contrôle, celui mis en place par FDJ ne peut cependant fournir la garantie absolue que les risques, notamment d'erreurs et de fraudes, résultant de l'activité du Groupe sont totalement éliminés.

Les principes de l'organisation de FDJ société mère, fondés sur l'adoption d'un mode de pilotage interne collégial et transversal, reposent sur des instances et des procédures de management permettant de différencier 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, et le Pôle Performance Finances et Régulation, et de cinq Directions support : Communication et Développement Durable, Relations Humaines et Transformation Groupe, Sécurité, Juridique, Audit Risques Contrôle Interne Qualité et Éthique.

Les filiales, contrôlées à 100 % par FDJ, 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. Les règles de fonctionnement, de reporting et de transparence à observer sont édictées et contrôlées par FDJ.

2.3.1.1 Acteurs internes

Les pôles et les Directions support de l'entreprise, sous l'égide de la Direction Générale, de même que les filiales, mettent en place les dispositifs de contrôle interne régissant leurs activités. Les opérations du Groupe sont principalement surveillées et contrôlées par :

- ◆ la Direction de la Sécurité, notamment en charge :
 - d'assurer l'intégrité et la sécurité des opérations de jeux dans les réseaux de distribution (physique et en ligne) dans le cadre de la lutte contre la fraude et le

blanchiment et dans le cadre des certifications WLA-SCS et ISO 27001,

- de piloter et garantir la sûreté de l'entreprise, notamment via un dispositif opérationnel de gestion des incidents critiques et une veille permanente ;
- ◆ le Pôle Performance Finances et Régulation, qui garantit et contrôle la prise en compte des enjeux de performance de l'entreprise sur l'ensemble des dimension : financière, stratégique, organisationnelle, opérationnelle, régulation, projets, décisionnelle,
- ◆ la Direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique, en charge des principaux dispositifs de maîtrise des risques qui sont spécifiques à des thématiques particulières ou transverses tels que :
 - l'Éthique et Conformité, qui construit et anime la démarche Éthique & Conformité requise par le groupe FDJ ;
 - le Risk Management, responsable de l'ensemble du dispositif permettant d'améliorer le processus de gouvernance et les processus d'identification, de contrôle et de pilotage des risques du groupe FDJ. Ce dispositif repose notamment sur les travaux de cartographie annuelle des risques Groupe (identification et évaluation des risques principaux en lien avec les enjeux stratégiques du Groupe). Le Risk Management donne la vision « top-down » des risques du Groupe à trois ans ;
 - le Contrôle Interne, assurant une mission d'accompagnement au pilotage des risques du Groupe et dispositifs de maîtrise associés. Cette mission s'exerce notamment au travers de campagnes régulières d'évaluation des risques. Le Contrôle Interne remonte une vision « bottom-up » de la maîtrise des activités du Groupe, complémentaire de celle du Risk Management ;
 - le système de management intégré (SMI), porté par la fonction Qualité, accompagne, sur mesure, les entités, dans la construction d'un socle solide de fonctionnement. Il donne un cadre structurant pour animer les activités du Groupe et pour favoriser

l'agilité et l'amélioration. Il permet de coordonner les différentes certifications (Sécurité de l'Information, Santé Sécurité au Travail, RSE-DD, Diversité Qualité de Vie au Travail, Qualité...) et démarches normatives (Sûreté, Performance décisionnelle, etc.) du Groupe ;

- L'Audit Interne, activité permanente, indépendante et objective, qui donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations du Groupe, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

2.3.1.2 Acteurs externes

Contrôle de l'État

FDJ 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 FDJ et ses filiales, un contrôle portant sur l'activité économique et la gestion financière de l'entreprise.

Le Ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de toutes les activités pour lesquelles FDJ

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.

Pour son activité en concurrence (les paris sportifs en ligne), FDJ 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).

Enfin, FDJ et ses filiales sont également soumises, de manière ponctuelle mais régulière aux contrôles de la Cour des comptes et aux vérifications de l'Inspection Générale des Finances.

Autres contrôles

FDJ et ses filiales sont soumises au contrôle des Commissaires aux Comptes, les cabinets Deloitte & Associés et PricewaterhouseCoopers Audit (PwC) qui, conformément aux normes professionnelles en vigueur, prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne pour planifier leur mission et concevoir une approche d'audit efficace. Ils sont ainsi amenés à identifier des forces et des faiblesses de contrôle interne, à la lumière desquelles ils orientent leurs travaux sur les comptes et justifient leur opinion. Ils font état de leurs conclusions sur ces points auprès du Comité d'Audit, de la Direction Comptabilités et Trésorerie, de la Direction Audit, Risques, Contrôle Interne, Qualité et Éthique, lors de deux réunions avec le collège des Commissaires aux Comptes après les phases de revue intérimaire et de revue finale des comptes de l'exercice.

2.3.2 Pilotage

2.3.2.1 Approche Gouvernance Risques Conformité

Une approche Gouvernance Risques Conformité est articulée autour de trois lignes de défense, sur la base de la position de place IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) – AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances en Entreprise) – IFA (Institut Français des Administrateurs) :

- ◆ la première ligne de défense est constituée des équipes opérationnelles et de leur hiérarchie, dont l'implication quotidienne est essentielle,
- ◆ la deuxième ligne de défense regroupe l'Éthique, le Risk Management, le Contrôle Interne et la Qualité accompagnés d'entités et démarches supports,
- ◆ la troisième ligne de défense est formée par l'Audit Interne.

2.3.2.2 Système de management intégré

Depuis 2011, FDJ a mis en place un système de management intégré qui lui permet 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 FDJ s'appuie sur 7 piliers fondamentaux : Contrôle Interne (sur la base du cadre de référence de l'AMF), Qualité (sur la base de la norme ISO 9001 version 2015), Sécurité de l'Information (sur la base de la norme ISO 27001), Éthique, Développement Durable-RSE (sur la base de la norme ISO 26000), Santé et Sécurité au Travail (sur la base de la norme OHSAS 18001) et Sûreté. La dynamique de coordination avec les piliers s'est renforcée avec la démarche diversité et bien-être au travail.

Au cours de l'année 2017, FDJ a enrichi son système de management intégré et poursuivi son programme de déploiement, dans le respect des bonnes pratiques de Management des Risques, de Contrôle Interne et d'Éthique. La démarche d'analyse des risques et des opportunités s'est poursuivie. Les certificats portant sur la Qualité, et la Sécurité de l'Information ont été maintenus sur l'ensemble des périmètres respectifs en 2017.

Le déploiement se poursuivra en 2018 avec l'ambition de pérenniser les résultats déjà acquis, d'accompagner chaque entité dans le suivi de ses risques, de ses opportunités et de ses irritants, 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 FDJ.

2.3.3 Surveillance

La surveillance du dispositif de gestion de risque et de contrôle interne est exercée, d'une part, par le Conseil d'administration à travers notamment son Comité d'Audit qui s'assure de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du groupe FDJ; et d'autre part, le Comité exécutif qui exerce son activité de surveillance du dispositif au travers de revues régulières des activités du Groupe, incluant des indicateurs sur la conduite des opérations, une revue des projets majeurs et quatre

réunions minimum par an en format Comité des Risques. La Direction Audit, Risques, Contrôle Interne, Qualité et Éthique participe également à cette surveillance. Sur la base de la cartographie annuelle des risques Groupe, elle 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 FDJ; et reporte de manière régulière au Comité d'Audit.

2.3.4 Reporting sur les principaux risques et incertitudes

Le chapitre suivant décline les principaux risques et incertitudes, ainsi que les dispositifs de maîtrise associés auxquels le groupe FDJ est exposé, les risques spécifiques liés à son activité d'opérateur de jeux, et les risques génériques liés à l'organisation d'un groupe.

2.3.4.1 Risques spécifiques

Le groupe FDJ se trouve exposé à des risques du fait même de son activité, notamment aux risques suivants :

- ◆ risque de contrepartie lié à l'exploitation des jeux,
- ◆ risque d'erreur ou de fraude sur les jeux.

La sécurité des transactions et la rigueur des procédures de contrôle constituent pour le groupe FDJ deux impératifs incontournables. Elles répondent aux exigences d'intégrité exprimées par les pouvoirs publics et qu'attendent légitimement les joueurs. Elles sont assurées avec une fiabilité maximale grâce à la mise en œuvre de techniques informatiques élaborées et à une sensibilisation régulière des différents acteurs de l'entreprise.

Par ailleurs, le Groupe participe, au sein des instances européennes et internationales regroupant les loteries d'État, à la définition de bonnes pratiques et de standards d'intervention, fondés sur les règles de droit commun en matière d'achats, de sécurité des systèmes informatiques, etc. auxquelles s'ajoutent des obligations spécifiques à l'exercice de l'activité d'opérateur de loterie.

2.3.4.1.1 Risque de contrepartie lié à l'exploitation des jeux

L'exploitation des jeux de loterie, ainsi que l'exploitation des partis sportifs en points de vente, sont confiées à FDJ par deux décrets distincts. Par ailleurs, l'arrêté du 30 avril 2012 relatif au programme commercial de FDJ précise les modalités selon lesquelles l'entreprise exerce ces missions. Il prévoit en particulier qu'avant le 31 octobre de chaque année, la société soumette à l'approbation du Ministre chargé du Budget un programme des jeux pour l'année suivante. En complément, FDJ transmet à l'État, dans le cadre de certains lancements de jeux, 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 de jeux notamment. L'ensemble des règlements de jeux est disponible sur www.fdj.fr et le règlement de chacun des jeux et paris sous droit exclusif est publié au Journal officiel. Le règlement du jeu est le contrat de jeu entre chaque joueur et la société et, conformément aux décrets applicables aux activités sous droit exclusif, les règlements de jeux définissent les caractéristiques techniques du jeu, les conditions de participation, les montants des mises et des lots, les modalités techniques de détermination et d'attribution aux gagnants des gains ou lots, les modalités de paiement de ceux-ci et les délais de forclusion relatifs à ces paiements.



La répartition des mises des jeux entre les gagnants, les frais d'organisation, la part consacrée à la gestion des risques de contrepartie et les prélèvements publics est établie par arrêté du Ministre chargé du Budget, conformément aux décrets confiant l'exploitation des jeux de loterie et de paris sportifs en point de vente.

Les risques de contrepartie résultent des écarts entre la part théorique des mises dévolue aux gagnants et le montant total des lots effectivement distribués. Ils sont couverts par un système de fonds de contrepartie dont les principes de fonctionnement sont définis par deux décrets.

2.3.4.1.2 Risque d'erreur ou de fraude sur les jeux

Sécurité des jeux et surveillance des réseaux de distribution

Les obligations de FDJ en matière de lutte contre le blanchiment, les activités criminelles et la fraude, dans le cadre du monopole et de l'agrément pour l'offre en concurrence, conduisent cette dernière à renforcer, de façon permanente, les dispositifs de détection et de traitement d'anomalies au sein de ses opérations de jeux et de ses réseaux de distribution (points de 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 jeux dans les canaux de distribution (réseau de points de vente, canaux numériques, et inspections physiques des points de vente, via l'intervention d'inspecteurs réseau chargés de couvrir le territoire national, y compris les DOM/COM), 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).

FDJ 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 FDJ dans ces domaines.

Par ailleurs, pour les jeux en ligne soumis à agrément, FDJ rend compte annuellement à l'ARJEL des résultats des contrôles qu'elle réalise en matière de lutte contre les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que contre le

blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Pour les activités relevant du monopole, elle rend compte semestriellement au Service Central des Courses et Jeux de la Police Judiciaire dans le cadre de l'application des lignes directrices anti-blanchiment mises en place le 4 avril 2013.

Depuis 2016, la surveillance des activités paris sportifs points de vente et numérique a été réunie dans une entité dédiée du fait de la spécificité du pari à cote.

En 2017, près de 31 000 inspections ont été réalisées au sein du réseau de vente par les inspecteurs du réseau, avec un taux de conformité de 90,6 %. 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. Par ailleurs, l'inspection communique au Service Central des Courses et Jeux la liste des points de vente pour lesquels ils ont constaté la présence d'une machine à sous (214 en 2017). Une réorganisation de département Sécurité des Jeux, au sein de la Direction de la Sécurité, a abouti à la création de l'entité Analyse et Inspection qui regroupe l'Inspection Réseau et l'entité spécialisée sur la lutte contre le Blanchiment.

Erreur ou fraude sur les tirages

La réalisation des tirages est effectuée par FDJ en étroite relation avec La Française d'Images lorsqu'ils sont télévisés ou webdiffusés et sous la supervision de la Direction de la Sécurité.

Les tirages font l'objet de contrôles spécifiques et sont opérés sous le contrôle d'un huissier de justice, qui en certifie les résultats.

La promulgation des résultats est réalisée, après contrôle, sur des outils dédiés.

Erreur ou fraude dans le cadre du paiement des lots

FDJ a mis en place des procédures strictes de paiement des lots 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, FDJ 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. Le seuil dit PERBEN à partir duquel les noms, prénoms, dates de naissance et scan de la pièce d'identité sont demandés aux joueurs a été baissé à 2 000 € depuis le

1^{er} juillet 2017 (il était auparavant de 3 000 €). Enfin, les paiements de lots au-delà d'un seuil de 500 000 € ne sont effectués qu'après une analyse approfondie.

2.3.4.2 Risques génériques

FDJ doit faire face, comme toutes les entreprises, à un certain nombre de risques génériques indépendamment des spécificités liées à ses activités.

2.3.4.2.1 Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère

La présentation des risques suivants n'a pas vocation à être exhaustive, elle a pour but de fournir une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel le groupe FDJ opère actuellement.

Environnement réglementaire

L'entreprise exerce ses activités dans un environnement réglementaire dont l'évolution permanente l'expose à des incertitudes et des risques s'ajoutant à ceux associés à ses métiers.

Sur 2017, des évolutions importantes modifient en profondeur l'environnement dans lequel le Groupe opère :

- ◆ l'ordonnance n° 2016-1635 du 1^{er} décembre 2016, qui a sensiblement renforcé le régime des obligations en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme auquel FDJ est soumise en sa qualité d'opérateur de jeux d'argent,
- ◆ le décret n° 2017-1306 du 25 août 2017, qui a institué une procédure d'avis conforme du Ministre de l'Intérieur préalable à l'autorisation par FDJ de points de vente à commercialiser ses jeux et paris sous droits exclusifs, procédure mise en œuvre à compter du 1^{er} octobre 2017,
- ◆ la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II), dont le volet anti-corruption qui comporte notamment la mise en œuvre d'un plan de prévention et de détection de la corruption est entré en vigueur le 1^{er} juin 2017,
- ◆ le règlement européen 2016/679 sur la protection des données personnelles adopté le 26 avril 2016 (dit RGPD ou GDPR), qui entrera en application le 25 mai 2018.

Face à ces nouveaux enjeux de conformité, FDJ met en place des dispositifs de maîtrise adéquats, afin d'adapter les processus de l'entreprise et de prévenir, sensibiliser et détecter les éventuelles situations de non-conformité.

Cybercriminalité

Des actes de malveillance, tels que la cybercriminalité, peuvent menacer l'intégrité des actifs du Groupe (ressources humaines, bâtiments, etc.). Des moyens humains, matériels et immatériels sont déployés et

maintenus au sein du Groupe, y compris dans le cadre du système de management de la sécurité de l'information (SMSI), afin de garantir la continuité d'activité et la protection des actifs.

2.3.4.2.2 Pilotage du Groupe

Budget

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 les contrôleurs de gestion de FDJ SA afin d'apporter un éclairage exhaustif au management opérationnel sur la base des clôtures mensuelles et des informations remontées par les directions. Ces reportings permettent le suivi régulier de la réalisation des objectifs établis au budget et dans la feuille de route des projets, et des indicateurs opérationnels.

Stratégie

Un tableau de bord stratégique est présenté mensuellement à la Direction Générale, lui permettant de suivre la mise en œuvre de la stratégie.

Filiales

Les sociétés du groupe FDJ, 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 FDJ détient uniquement une participation, sont dirigées par des représentants de FDJ. Leur stratégie est coordonnée avec celle de FDJ.

Les filiales recourent, autant que de besoin, aux services support de FDJ que sont la comptabilité, les achats, le juridique, les ressources humaines. Leurs activités entrent par ailleurs systématiquement dans le champ d'intervention de la Direction Audit, Risques, Contrôle Interne, Qualité et Éthique.

2.3.4.2.3 Élaboration de l'information financière et comptable de la société mère

Organisation de la fonction comptable et financière

L'information comptable et financière est élaborée par le Pôle Performance Finances et Régulation, rattaché à la Direction Générale de FDJ, et particulièrement par les entités suivantes :





- ◆ la Direction Comptabilités et Trésorerie garantit la régularité et la sincérité des états financiers individuels et consolidés, rend compte de la situation financière du Groupe auprès des instances de gouvernance,
- ◆ la Direction Pilotage de la Performance, assistée de contrôleurs de gestion affectés à chaque direction et filiale, analyse les résultats sur un axe analytique,
- ◆ la Direction de la Régulation et des Affaires Européennes s'assure de la conformité aux textes réglementaires de la répartition des mises de chaque jeu, ainsi que de l'intégrité financière des jeux.

La loi du 12 mai 2010 impose aux opérateurs de jeux en ligne d'établir dans leur comptabilité interne des comptes séparés respectivement au titre des jeux et paris proposés dans le cadre des agréments délivrés au titre de la loi et au titre des autres activités en France et à l'étranger. Pour les opérateurs titulaires de droits exclusifs comme FDJ, la séparation des comptes vise la séparation des comptes des activités en monopole et des activités en concurrence. Ainsi, FDJ produit chaque année, dans le cadre de sa comptabilité analytique, des comptes d'exploitation séparés pour son activité ParionsSport En Ligne.

Références générales

Depuis le 31 décembre 2008, les comptes consolidés du groupe FDJ sont établis conformément au référentiel comptable international IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté par l'Union européenne.

- ◆ Procédure d'arrêtés des comptes
Une note de clôture est émise chaque année. Elle

précise le calendrier des principales échéances et identifie les éventuels changements législatifs et normatifs impactant l'arrêté comptable. Un reporting des points en suspens est établi quotidiennement afin de s'assurer de l'absence de points de blocage et d'en contrôler le suivi.

- ◆ Périodicité des arrêtés
La clôture des comptes de FDJ et du Groupe est réalisée au 31 décembre de chaque année.
- ◆ Procédures de maîtrise et de collecte des engagements hors bilan
Les procédures prévoient la mise à jour systématique de la liste des engagements hors bilan lors de la signature de tout nouveau contrat, convention ou autre opération devant être mentionnée. FDJ procède à une mise à jour semestrielle de ses engagements hors bilan.

Établissement de comptes périodiques

Un reporting mensuel est diffusé sur les comptes de FDJ SA. Des comptes consolidés sont par ailleurs établis à la fin du premier semestre.

Procédures d'élaboration de la consolidation des comptes

Les principes de consolidation sont présentés dans le rapport financier. Les comptes consolidés établis à la fin du premier semestre et en fin d'exercice par la Direction Comptabilités et Trésorerie sont arrêtés par le Conseil d'administration. Ils font l'objet d'une certification annuelle, ainsi que de travaux de revue limitée sur les comptes consolidés semestriels par les Commissaires aux Comptes.

2.4.

Rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise

2.4.1 POLITIQUE RSE	54	2.4.4 SOLIDAIRES POUR ÊTRE UTILES À TOUS	72
2.4.1.1 Missions de FDJ	54	2.4.4.1 Contribuer au dynamisme de l'économie locale	72
2.4.1.2 Règles du jeu RSE	54	2.4.4.2 S'engager auprès des partenaires clés dans un dialogue constructif	72
2.4.1.3 Performance RSE reconnue	56	2.4.4.3 S'engager dans des actions citoyennes en faveur de l'intérêt général	75
2.4.1.4 Gouvernance et pilotage RSE	56		
2.4.1.5 Parties prenantes et matrice de matérialité	58		
2.4.1.6 À propos du rapport	60		
2.4.2 ENGAGÉS POUR DIVERTIR ET PROTÉGER	60	2.4.5 PIONNIERS POUR FAIRE BOUGER LES LIGNES	77
2.4.2.1 Faire obstacle au jeu des mineurs	60	2.4.5.1 Proposer une offre de services innovants, digitaux et adaptés à la demande	77
2.4.2.2 Minimiser les risques et les dommages liés à l'activité de FDJ et prévenir le jeu excessif	62	2.4.5.2 Perspectives RSE	78
2.4.2.3 Réduire les impacts environnementaux des activités FDJ	63		
2.4.2.4 Encourager la diversité et l'égalité professionnelle de tous les collaborateurs	64	2.4.6 PERFORMANCE SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	79
2.4.2.5 Garantir hygiène, santé, bien-être et sécurité au travail	66	2.4.6.1 À propos du reporting RSE 2017	79
2.4.2.6 Attirer et fidéliser les talents en assurant leur développement	67	2.4.6.2 Table des indicateurs	80
		2.4.6.3 Table de concordance des enjeux matériels FDJ avec les Objectifs du Développement Durable (ODD) de l'ONU	91
2.4.3 INTÈGRES POUR GARANTIR LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE	68	2.4.6.4 Rapport de vérification de la sincérité des informations relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale	92
2.4.3.1 Lutter contre la fraude et le blanchiment d'argent	68		
2.4.3.2 Promouvoir une gestion d'entreprise éthique, transparente et conforme à la loi	69		
2.4.3.3 Favoriser les achats responsables auprès de partenaires engagés	70		
2.4.3.4 Assurer une protection des données personnelles et des systèmes d'information	72		

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



2.4.1 Politique RSE

2.4.1.1 Missions de FDJ

Le groupe FDJ est largement inspiré par l'esprit de son ancêtre fondateur, la Loterie nationale qui a vu le jour en 1933 pour venir en aide aux victimes de la Grande Guerre et des calamités agricoles. Depuis sa genèse, la responsabilité sociale est donc inscrite dans son patrimoine génétique.

Le modèle de jeu de FDJ est extensif, récréatif et responsable. Extensif car s'adressant à un très large bassin de joueurs. Récréatif, puisque s'appuyant sur une gamme de jeux diversifiée pour une pratique modérée. Responsable, dans le sens où l'entreprise se caractérise aussi par sa politique de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs particulièrement volontariste. Et bénéfique à la collectivité, par la redistribution de près de 95 % des mises collectées, principalement aux joueurs, aux commerçants et au budget de l'État.

Partenaire de tous les joueurs, FDJ est un acteur responsable avec des droits, des devoirs et des obligations. Au nom de la protection de l'ordre public et de l'ordre social, FDJ a reçu pour mission de canaliser, dans un circuit contrôlé et sûr, la demande de jeu du grand public et d'en prévenir les effets potentiellement négatifs.

Dans le prolongement de sa politique de Jeu Responsable lancée en 2005, l'entreprise a mis en place dès 2006 une stratégie de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), allant au-delà de ses obligations réglementaires, et tenant compte des attentes de l'ensemble de ses parties prenantes.

Dès 2009, FDJ a consolidé sa stratégie RSE en l'alignant aux principes de l'ISO 26000.

Les enjeux prioritaires de FDJ en termes de RSE sont hiérarchisés selon une matrice de matérialité qui a été mise à jour en octobre 2017 et qui est développée dans le paragraphe «parties prenantes et matrice de matérialité». Cette matrice de matérialité permet de garantir une politique portant les principaux intérêts des parties prenantes.

Le contenu du rapport RSE 2017 est organisé de façon à répondre aux 15 enjeux de la matrice de matérialité avec les plans d'actions associés.

Pour faciliter la lecture du document, un pictogramme illustre chaque enjeu.

2.4.1.2 Règles du jeu RSE

Depuis l'ouverture du marché des paris en ligne en juin 2010, le groupe FDJ s'est engagé à faire face aux nouveaux enjeux qui sont les siens pour s'imposer comme un leader et une référence dans la promotion d'un modèle de jeu à même de créer de la « performance responsable et durable ».

Par ailleurs, l'alignement des attentes du plan stratégique FDJ 2020 et des résultats de l'étude de matérialité ont engendré une réorientation de la stratégie RSE du Groupe autour de 4 règles du jeu : engagés, intègres, solidaires et pionniers, dont le fondement tient dans leur capacité à délivrer un bénéfice à chacune des parties prenantes.

4 indicateurs clés pour les 4 règles du jeu



* Base détaillants actifs au 01.01.2017 et toujours actifs au 31.12.2017.

2.4.1.3 Performance RSE reconnue

Dès 2009, le groupe FDJ a été l'une des premières loteries d'Europe à être certifiée par l'Afnor au titre de la Norme Jeu Responsable de l'association des loteries européennes. Depuis, audité tous les trois ans conformément aux exigences de cette norme, FDJ se situe à 100 % de conformité de façon continue depuis 2012. Ces résultats sont confortés par l'audit partiel réalisé en octobre 2017 dont les résultats sont à 100 % de conformité. Le prochain audit complet aura lieu en 2018.

La stratégie RSE du groupe FDJ est pilotée, depuis 2008, par une série d'indicateurs associés à chacun des engagements RSE. Cette stratégie a été évaluée à quatre reprises, par l'agence de notation extra-financière Vigeo. La notation déclarative réalisée en 2015 montre une constante progression avec une note 78/100 et démontre le bon niveau de maturité de la démarche RSE de FDJ. Une toute dernière notation fin 2017 place FDJ à la troisième place du secteur « Hôtellerie, Loisirs et Services » composé de 24 entreprises en Europe. Cette dernière notation utilise des critères spécifiques au secteur « Hôtellerie, loisirs et services » qui ne sont pas systématiquement adaptés au secteur des opérateurs de jeux de loterie, cela dit FDJ a toutefois obtenu la première place selon le sous-secteur dédié aux opérateurs de jeu d'argent.

Enfin, le label diversité renouvelé et celui sur l'égalité professionnelle obtenu en 2017 sont les témoins de l'engagement de FDJ en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, la certification ISO 27001, obtenue et renouvelée par l'entreprise depuis novembre 2008, pour son Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) est une garantie de qualité et d'amélioration continue de la protection des joueurs et de l'intégrité des transactions de jeux. Les filiales BZP (Chine); LotSys et La Pacifique des Jeux, sont également certifiées.

Enfin, l'imprimerie BZP basée en Chine a été également certifiée SA 8000 en 2017. Cette norme d'application volontaire est basée sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, ainsi que sur d'autres conventions protégeant les droits de l'Enfant ou encore les droits des Femmes. Elle constitue un support pour les entreprises qui chercheraient à prouver qu'elles garantissent le respect des droits fondamentaux des travailleurs dans leurs opérations.

2.4.1.4 Gouvernance et pilotage RSE



La politique générale de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) du groupe FDJ a été élaborée en intégrant la norme ISO 26000, traitant de la responsabilité sociale des organisations. Elle a pour but de faire partager à l'ensemble du Groupe les orientations décidées par la Direction Générale en matière de RSE. La RSE chez FDJ est pleinement intégrée à la gouvernance d'entreprise, au projet stratégique FDJ 2020 et au système de management intégré.

Aujourd'hui le système de management intégré baptisé SMILE (Système de management : Intégrez-le !) s'appuie sur les piliers fondamentaux : Qualité (sur la base de la norme ISO 9001), Sécurité de l'Information (sur la base de la norme ISO 27001), Développement Durable-RSE (sur la base de la norme ISO 26000), Santé et Sécurité au Travail (sur la base de la norme OHSAS 18001), Sûreté, la Qualité de Vie au Travail et Diversité, dans le respect du management des risques, du contrôle interne et de l'Éthique et de la conformité. Le SMI permet donc d'acculturer les équipes opérationnelles à la RSE et de faciliter le déploiement effectif des actions de la RSE au sein du groupe FDJ en disposant d'un cadre pour guider la déclinaison opérationnelle des axes stratégiques et des engagements de chacun dans le respect des normes et des standards.

La certification Qualité a été maintenue pour l'ensemble des opérations en support du réseau de vente et étendue aux activités de tirages et de promulgation.

En 2017, la RSE continue de participer à la transformation de l'entreprise en étant l'un des axes du plan stratégique à horizon 2020 (le plan stratégique à horizon 2020 est développé dans la partie « modèle d'affaires » du rapport intégré). L'intégration de la RSE au cœur de la stratégie reflète de fortes convictions. À ce titre, soulignons que des critères RSE, liés à la démarche de Jeu Responsable, figurent parmi les éléments influant sur la part de rémunération variable des mandataires sociaux de l'entreprise.

Hormis la pérennisation des actions RSE menées de façon récurrente et intégrée au quotidien des métiers (dites « run »), FDJ définit chaque année des priorités issues de la RSE, du métier et du plan stratégique (dites « build ») qui sont validées et suivies par les instances décisionnaires de l'entreprise que sont le Comité exécutif (COMEX) et le Comité Développement Durable, comité spécialisé auprès du Conseil d'administration de l'entreprise. En 2017, ce sont 13 actions Build RSE qui ont été priorisées.

Le Comité DD a pour mission d'examiner :

- 1) la politique RSE de l'entreprise, notamment traiter les démarches engagées dans le cadre de la notion de responsabilité 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 ;
- 2) 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 ;
- 3) l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise.



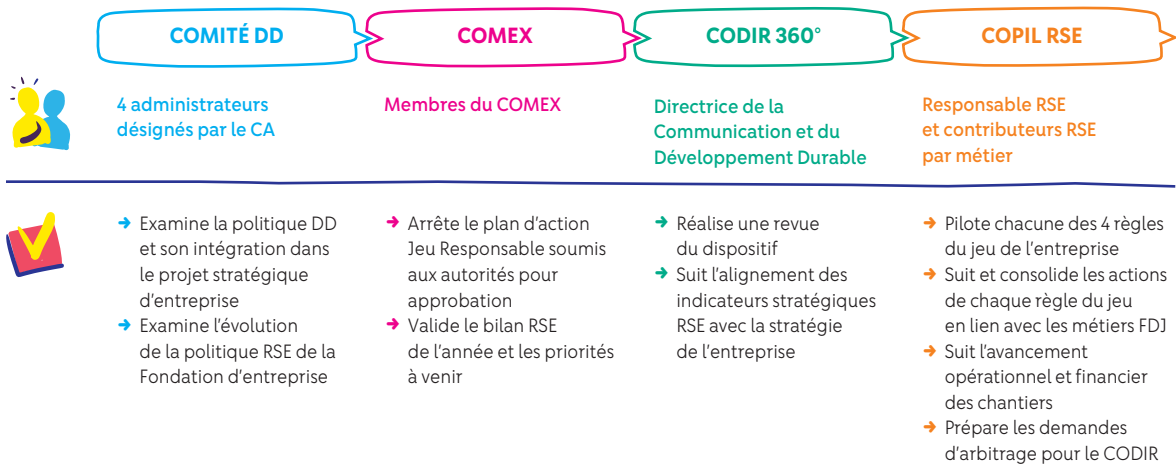
Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Il peut par ailleurs être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le Conseil

d'administration. Il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent. En tant que responsable du Développement Durable et membre du COMEX, la Directrice de la Communication et du Développement Durable de FDJ est en charge de son bon fonctionnement. La Direction RSE garantit le fonctionnement et la cohérence du dispositif RSE. Dans le cadre de cette fonction, elle assure les tâches suivantes :

- 1) organiser et animer les Comités DD ;
- 2) concevoir et porter le plan d'actions Jeu Responsable soumis à l'approbation des autorités ;
- 3) participer à la définition et à la coordination des actions transverses aux engagements, notamment des actions de sensibilisation et de communication ;
- 4) établir les tableaux de bord de pilotage sur les 4 règles du jeu ;
- 5) communiquer, à tous les acteurs en interne et en externe, les enjeux, les objectifs à atteindre et les résultats obtenus dont la contribution à la rédaction du rapport annuel.

Le schéma suivant illustre comment la stratégie RSE est élaborée, validée, mise en place et contrôlée au sein du groupe FDJ.

Gouvernance RSE



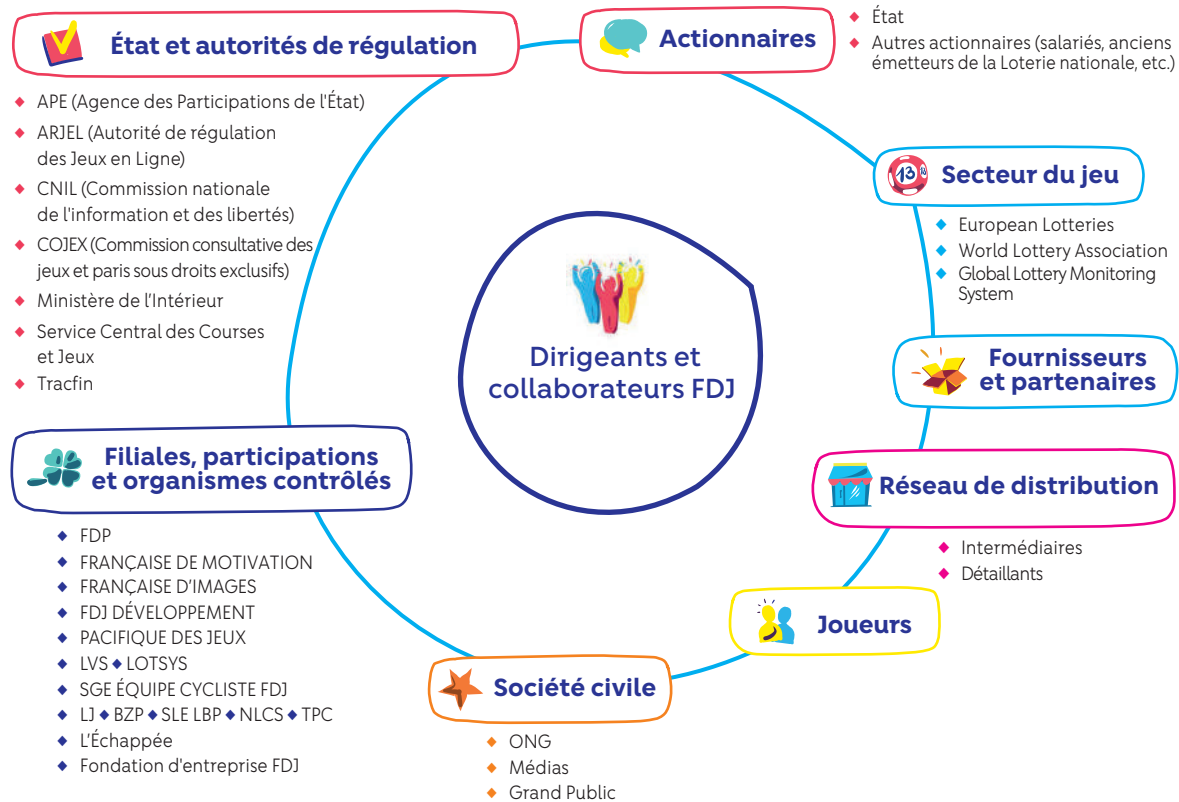
Une nouvelle organisation RSE au sein de la Direction de la Communication et du Développement Durable sera effective en 2018 et calquée sur les évolutions du plan stratégique avec une organisation centrée sur le client, la data et l'open innovation.



2.4.1.5 Parties prenantes et matrice de matérialité

La politique RSE de FDJ se construit et s'anime avec ses parties prenantes internes (Conseil d'administration, Comité Exécutif, collaborateurs) et externes (joueurs, détaillants, régulateurs, fournisseurs, société civile, etc.). En collaborant avec elles, FDJ tient compte de leur expertise et bénéficie de leur implication pour répondre à ses enjeux RSE.

Cartographie des parties prenantes FDJ



Afin d'orienter ses futures actions et de répondre au mieux aux attentes de ses différentes parties prenantes, FDJ a mené sa première étude de matérialité en 2015. Cette étude avait permis à FDJ d'identifier et de hiérarchiser ses principaux enjeux RSE au regard des attentes de ses parties prenantes internes (Conseil d'administration, Comité exécutif et collaborateurs) et de ses parties prenantes externes (joueurs, détaillants, fournisseurs, autorités de régulation et acteurs sociétaux).

La mise à jour en 2017 de cette matrice s'est basée sur les enjeux RSE principaux liés à l'activité de FDJ. Les enjeux ont été déterminés selon une analyse de risques RSE dans

le secteur des loteries mais également en tenant compte de la stratégie et des risques internes de l'entreprise.

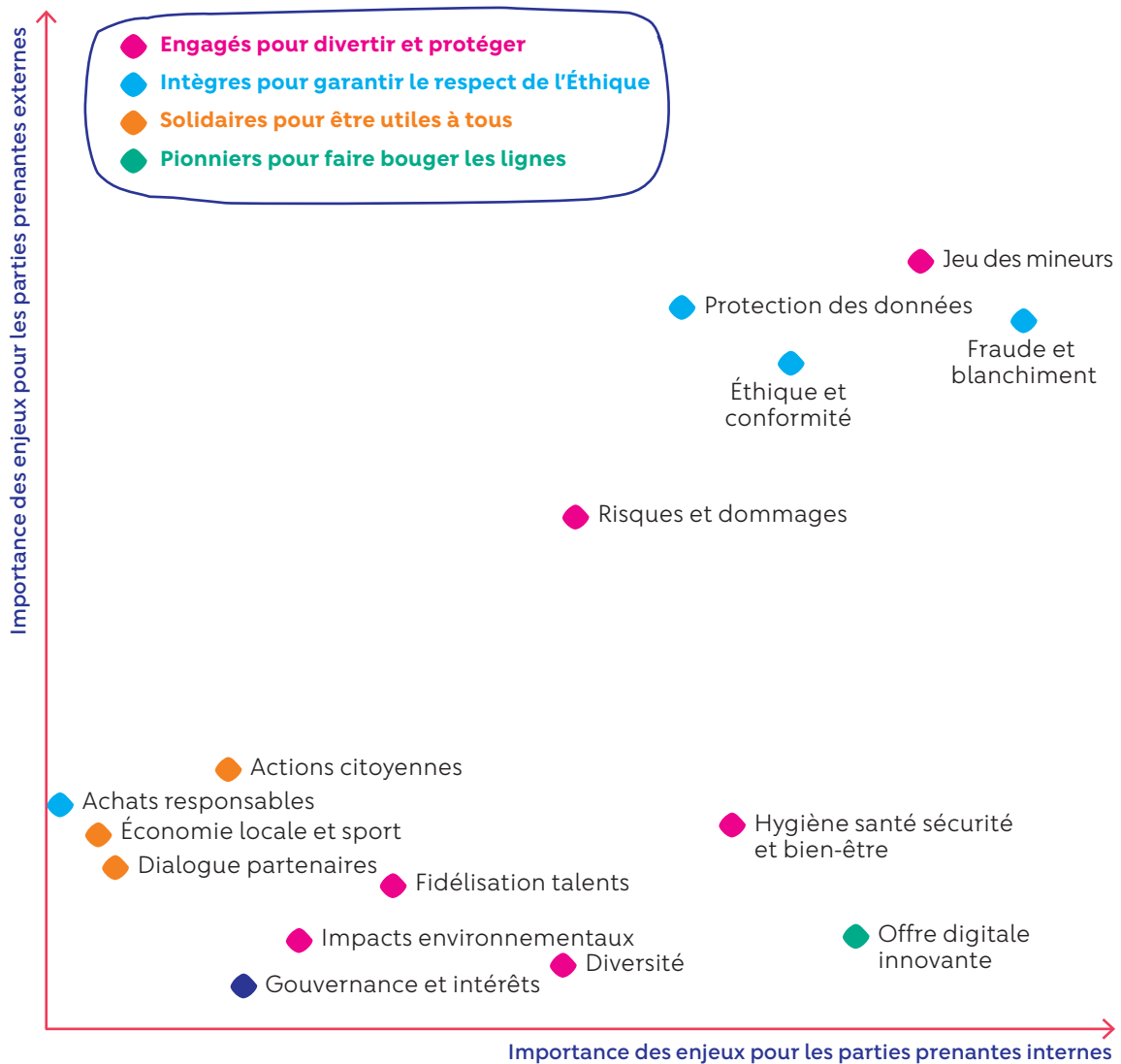
La consultation via un questionnaire en ligne a permis de classer ces enjeux par ordre d'importance pour les parties prenantes FDJ. En 2017, près de 5 050 personnes ont été consultées et 1 054 personnes ont répondu (soit un taux de réponse de 21 %) vs 4 500 personnes consultées en 2015 pour un taux de réponse de 11 % (481 personnes). Cette forte participation (supérieure à une moyenne évaluée à 10 % pour les autres entreprises) indique une réelle implication de parties prenantes de FDJ et un dialogue bien ancré.

Les résultats obtenus confortent les grandes directions de la politique RSE de FDJ notamment sur le top cinq des enjeux qui reste inchangé par rapport à 2015 avec toutefois un changement dans leur ordre d'importance :

- 1) lutter contre la fraude et le blanchiment (enjeu en progression par rapport à 2015);
- 2) faire obstacle au jeu des mineurs (enjeu en progression par rapport à 2015);
- 3) promouvoir une gestion d'entreprise éthique, transparente et conforme à la loi (enjeu en progression par rapport à 2015);
- 4) assurer la protection des données personnelles (enjeu stable par rapport à 2015);
- 5) minimiser les risques et les dommages liés à l'activité de FDJ et prévenir le jeu excessif (enjeu en baisse par rapport à 2015).

Cette étude de matérialité permet à FDJ d'ajuster sa politique RSE et d'orienter les ressources sur les enjeux stratégiques qui apportent de la valeur à ses parties prenantes internes et externes.

Matrice de matérialité



2.4.1.6 À propos du rapport

Les éléments de la politique RSE ayant été présentés dans les chapitres précédents, la suite du rapport RSE rend compte de l'évolution des actions associées aux 15 enjeux de la matrice de matérialité. Ces enjeux sont répartis selon leur thématique dans l'axe « engagés », « intègres », « solidaires » ou « pionniers ».

Par ailleurs, l'année 2017 a vu la transposition de la directive européenne relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises, intervenue avec l'adoption de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour son application. Ces textes modifient les dispositions du Code du commerce

relatives à la publication d'informations non financières, qui pour l'exercice 2018 doivent présenter une vision prospective de l'entreprise aux fins d'amélioration de la communication des entreprises. Il s'agit de mieux éclairer le modèle d'affaires des entreprises en simplifiant et globalisant l'approche de création de valeur autour d'informations financières et extra-financières avec une analyse des risques. Bien que FDJ ne soit pas concernée pour l'exercice 2017, FDJ souhaite faire preuve de proactivité et anticipe l'application de la directive en publiant de nouveaux indicateurs. Elle a également lancé un premier travail dans le sens du rapport intégré qui présente le modèle d'affaires ainsi que les risques et opportunités associés.

2.4.2 Engagés pour divertir et protéger

Attentifs aux préoccupations de tous ses publics – joueurs, gagnants, collaborateurs, grand public, réseaux de vente, société civile, leaders et relais d'opinion, tutelles – FDJ promeut un modèle de jeu fondé sur le divertissement pour le plus grand nombre, tout en assurant confiance et sécurité. L'attention qu'elle porte à ses parties prenantes s'illustre aussi dans les actions qu'elle mène à l'égard de ses collaborateurs afin de favoriser le mieux vivre ensemble. Enfin, de manière plus large, elle agit pour les générations futures avec des solutions permettant, à son niveau, de préserver l'environnement.

Dans le cadre de sa mission d'ordre social, FDJ met en œuvre son programme Jeu Responsable qui est organisé selon le cycle de vie du jeu (avant le lancement, lors de la vente et après la vente) et comprend six grands axes d'actions :

- 1) définir le cadre d'une Éthique de la prévention ;
- 2) accompagner l'évolution de l'offre de jeu FDJ dans un modèle extensif ;
- 3) former et sensibiliser l'ensemble des acteurs de la filière ;
- 4) favoriser la compréhension de la sensibilité du jeu d'argent par le grand public ;
- 5) répondre aux besoins d'aide et d'accompagnement des publics en situation de vulnérabilité ;
- 6) encourager la recherche et favoriser la diffusion des connaissances sur les addictions comportementales.

Ces six grands axes contribuent notamment à répondre à deux enjeux majeurs issus de la matrice de matérialité de FDJ en matière de Jeu Responsable :

- ◆ faire obstacle au jeu des mineurs ;
- ◆ minimiser les risques et les dommages liés à l'activité de FDJ et prévenir le jeu excessif.

Le plan d'action Jeu Responsable est partagé chaque année avec la tutelle de la Commission Consultative des Jeux et Paris sous droits Exclusifs (COJEX) et il est ensuite soumis à l'approbation du Ministre chargé du Budget.

2.4.2.1 Faire obstacle au jeu des mineurs



FDJ contribue à la prévention du jeu des mineurs, en contrôlant le caractère majeur de ses joueurs en ligne et en veillant à la bonne application de la législation (qui interdit la vente de jeux d'argent et de hasard aux mineurs de moins de 18 ans) par ses points de vente. Elle mène des actions de sensibilisation, permettant à la fois de développer la bonne connaissance de la réglementation et de favoriser sa compréhension auprès du grand public.

La vente de jeux d'argent et de hasard aux mineurs est interdite depuis 2007 en ce qui concerne les jeux et paris sous droits exclusifs de FDJ et depuis 2010 pour les jeux en ligne ouverts à la concurrence. Faisant face aux réalités terrain, aux besoins des détaillants et à l'évolution des usages, FDJ n'a eu de cesse de faire évoluer ses dispositifs. En plus de 10 ans, FDJ est passée de premiers logos, brochures, messages sur les écrans caisse à de l'économie comportementale et du Social Content par exemple pour rester en phase avec les usages actuels.

Toujours dans une logique d'innovation et de progrès permanent, FDJ a également testé en juin 2017 une nouvelle forme d'action événementielle dans son réseau : la Journée du Jeu Récréatif. Visant à accentuer la visibilité de la prévention du jeu des mineurs dans le point de vente et à créer un moment d'échange avec le client, cette journée était basée sur une action en deux temps : en point de vente pour développer la notoriété de la réglementation et sur le digital pour renforcer la compréhension de la loi. Le pilote de la Journée du Jeu Récréatif a souligné l'impact que ce type d'action pourrait avoir sur les clients du point de vente. Sur 255 personnes

interrogées, 56 % ont reconnu que cet événement pouvait les inciter à s'informer sur la prévention du jeu des mineurs, 62 % à en parler et 81 % à être plus vigilants vis-à-vis des mineurs.

Cette expérimentation centrée sur la prévention du jeu des mineurs a démontré la sensibilité du grand public à un dispositif événementiel en point de vente.

Cet engagement et recherche de progrès permanent traduisent aussi toute l'attention que FDJ porte à son réseau, fréquenté par l'immense majorité de ses joueurs (26,1 millions de personnes). Comprendre leurs difficultés et les aider dans l'application de la politique de prévention est un enjeu fondamental, pouvant conduire l'opérateur à modifier ses outils en cohérence avec leurs demandes. C'est le cas de la brochure « Quel Joueur Êtes-vous ? » dont une nouvelle version intégrant une partie sur la prévention du jeu des mineurs demandée par les détaillants sera mise en place à partir de janvier 2018. Le nouveau dispositif favorisant l'information du grand public, devrait permettre de redonner de la visibilité à la prévention du jeu des mineurs, faciliter la compréhension de la réglementation et aider le réseau de détaillants à faire obstacle au jeu des mineurs.

FDJ développe également la digitalisation de son modèle de prévention. Les millennials s'exposent sur les réseaux sociaux, communiquent via les applications de messagerie instantanée comme Messenger, Snapchat ou WhatsApp. Ils désertent la TV traditionnelle et bloquent les publicités en ligne. Dans ce contexte, FDJ pose de premières actions d'éducation préventive, là où sont les adultes de moins de 35 ans, futur cœur de cible de son bassin de joueurs. Sachant que chacun perpétue ses comportements d'achat et de consommation en vieillissant, FDJ sensibilise au plus tôt au jeu récréatif en se positionnant sur les plateformes de messageries. 2017 est marquée par deux actions emblématiques : la diffusion du spot Illikoclub et une nouvelle campagne normalisant l'interdiction de vente aux mineurs.

La campagne Illikoclub dans une tonalité décalée et humoristique met en scène des tickets personnages illiko® à l'entrée d'une boîte de nuit. Elle s'appuie sur un interdit bien intégré dans l'inconscient collectif (*entrée des boîtes de nuit interdite aux mineurs*), pour le faire entrer au bénéfice de l'interdiction des jeux FDJ.

Sur Snapchat avec Melty ou Minute Buzz : FDJ signe de nouveaux contenus éditorialisés dans une tonalité humoristique et positive, en continuant d'associer le jeu à d'autres sujets du quotidien autorisés seulement après 18 ans (*conduire, voyager sans ses parents...*). Par cette action, FDJ capitalise à nouveau sur les millennials et leur importance en tant que relais éducatif auprès de leurs enfants pour leur « inculquer » les différences entre les jeux pour adultes et ceux pour les enfants.

FDJ s'appuie également sur des événements grand public, tels que sa tournée d'été et le Tour de France, pour accentuer la visibilité de la réglementation sur le jeu des mineurs auprès du grand public.

Enfin, s'interdisant toute action directe auprès des mineurs, FDJ soutient et encourage certains partenaires référents dans leur projet d'éducation préventive auprès des plus jeunes. C'est le cas du projet Bien Jouer, sensibilisant à la prévention des adolescents en milieu scolaire, développé par la SEDAP.

Parallèlement, FDJ contrôle régulièrement l'ensemble de ses points de vente, lorsqu'ils manquent à leurs obligations dans le domaine de la prévention peuvent perdre leur Bonus Jeu Responsable. Celui-ci est conditionné notamment de manière stricte, au respect de l'interdiction de vente de jeux aux mineurs.

100 %
des commerciaux formés
au refus de vente
aux mineurs

À ces mesures récurrentes et suite à la réorganisation territoriale de sa force de vente, FDJ a formé en 2017 l'ensemble de la fonction commerciale (800 personnes) à sa politique de Jeu Responsable, réparties en 53 agences commerciales. Très interactives, les sessions ont permis de consolider et/ou d'étendre un premier niveau de connaissance de la politique Jeu Responsable de FDJ. Elles ont également permis de définir le niveau de maturité des équipes pour adapter les dispositifs à suivre et favoriser leur montée en compétences dans l'accompagnement et le soutien des points de vente à faire obstacle au jeu des mineurs.

Les détaillants ont aussi été sensibilisés de manière individuelle par les équipes commerciales au refus de vente à mineurs.

La filière commerciale est le relais essentiel des engagements sociétaux auprès des détaillants et FDJ a souhaité renforcer ses compétences dans le domaine de la prévention du jeu des mineurs et du jeu excessif en leur permettant d'acquérir une dimension pédagogique suffisante pour accompagner plus efficacement les détaillants dans les sujets liés au Jeu Responsable. L'objectif est d'agir localement et de façon autonome pour les aider à monter en compétences dans la prévention du jeu des mineurs et à appliquer plus facilement les principes de refus de vente à mineurs avec le contrôle de pièce d'identité.

Cette formation déployée auprès de 11 000 points de vente en 2017 perdurera jusqu'en 2019.

Les collaborateurs FDJ ont également suivi une formation Jeu Responsable (module intégré dans le COOC RSE). Ce plan de formation est développé dans le chapitre dédié à l'enjeu « Attirer et fidéliser les talents ». Pour les équipes FDJ en relation directe avec les joueurs, une formation Jeu Responsable de niveau 2 est proposée sur les bases de psychologie du joueur en situation de vulnérabilité.

2.

2.4.2.2 Minimiser les risques et les dommages liés à l'activité de FDJ et prévenir le jeu excessif



Prévenir le risque d'addiction et les conduites addictives sont une priorité de FDJ qui veille dès la conception de l'offre et tout au long du parcours de jeu, à proposer une expérience récréative, pour favoriser des pratiques modérées et accompagner le joueur quelle que soit sa relation à la chance et au hasard, du jeu récréatif au jeu excessif.



Pour évaluer l'attractivité de son offre, FDJ s'appuie au moment de la conception de ses jeux sur une matrice spécifique développée en collaboration avec des experts référents dans le domaine de l'addiction. Aujourd'hui, FDJ complète ce premier outil universel avec Serenigame Grattage, permettant d'évaluer les jeux d'une même gamme. Serenigame Grattage résulte d'une collaboration de plusieurs mois (*Process JR Inside*) entre le marketing, le comité d'experts et l'équipe Jeu Responsable pour arriver à la validation d'un outil collectif et concerté. Cette matrice est utilisée par les équipes marketing et JR depuis novembre 2017 en « Test & Learn », c'est-à-dire dans une démarche d'amélioration continue.

À terme, une déclinaison de cette matrice sur l'offre sport est prévue pour rester en phase avec les évolutions du marché et les orientations stratégiques de FDJ.

Par ailleurs, sur les sites marchands, des modérateurs de jeu (de mise et de temps) sont proposés au joueur pour lui permettre de définir sa pratique. Il peut aussi suivre son comportement avec l'outil Playscan. Cet outil développé depuis plusieurs années est régulièrement amélioré. Celui-ci basé sur l'analyse du comportement de jeu (*mises, limites, temps de jeu...*) et d'un self-test spécifique, renseigne le joueur sur sa pratique. Il lui permet par un code couleur (vert, jaune, rouge) de contrôler, qualifier et suivre l'évolution de ses habitudes de jeu « sans risque », « à risque » ou « excessif ».

D'autres services sont à disposition, sur le support digital : par exemple, une limite journalière est imposée aux joueurs les plus excessifs. Ils en fixent le montant dans la limite d'un total additionnel sur sept jours, inférieur à leur niveau des montants misés précédents. Cette nouvelle

mesure est basée sur le principe de réduction des risques, privilégiant la diminution progressive de la « consommation » au sevrage complet. Le comité d'experts, consulté en mai 2017, a souligné la pertinence et l'importance d'une limite de mises quotidienne et adaptée au profil des joueurs. Tous les deux mois, une analyse approfondie des données devra être réalisée afin d'ajuster si besoin les modalités de la limite. Avec cette démarche, FDJ ouvre une nouvelle voie en matière de prévention.

Enfin FDJ s'engage aussi dans le domaine de la Réduction des Risques et des Dommages pour apporter un premier niveau d'aide à des joueurs en situation de vulnérabilité : d'une part en soutenant les structures d'aide (numéros d'écoute et associations) et d'autre part en améliorant la détection des situations atypiques (montants de mises très/trop importants et effectués sur une courte période) pour anticiper un besoin d'aide et en développant des projets d'expérimentations de réduction des risques et des dommages dans les points de vente volontaires.

Ainsi, afin de répondre aux urgences, FDJ a expérimenté un projet pilote en matière de Réduction des Risques et des Dommages : cette intermédiation entre des détaillants volontaires et le secteur médico-psycho-social a été positive et sera à consolider. Un nouveau pilote axé sur la recherche avancée sera mis en œuvre avec des détaillants volontaires et des joueurs.

Parallèlement, FDJ soutient la recherche et la connaissance dans le domaine des addictions comportementales, dont le jeu fait partie.

Pour accompagner des personnes en situation de vulnérabilité, FDJ soutient depuis plusieurs années : SOS Joueurs, Cresus, e-Enfance, Croix Rouge, Secours Populaire, FNEPE (Fédération Nationale des Écoles, des Parents et des Éducateurs)...

Perspectives Jeu Responsable

FDJ poursuit la démarche Jeu Responsable en améliorant l'information préventive, en soutenant financièrement des actions de prévention, évaluées et portées par des tiers, en testant des campagnes de prévention pour en mesurer les effets, en explorant des stratégies de réduction des risques et des dommages adaptées au jeu de hasard et d'argent, en partageant et valorisant l'expérience acquise.

FDJ souhaite réaffirmer tout l'engagement de l'opérateur public en matière de prévention du jeu excessif tout autant qu'à la lutte contre le jeu des mineurs, d'où de multiples initiatives, vecteurs d'enseignements importants et un budget annuel réaffirmé d'année en année.

(1) Base détaillants actifs du 01.01.17 au 31.12.17.

L'accompagnement des grands gagnants

FDJ accorde aussi une importance toute particulière à l'accompagnement des « grands gagnants ». En 2017, 316 gagnants ont reçu un gain supérieur à 500 000 euros. Un suivi personnalisé et collectif est ainsi à leur disposition. Le service Relations Gagnants de FDJ accompagne ces derniers afin qu'ils abordent au mieux leur nouvelle vie dont le gain est le dénominateur commun. FDJ leur propose un accompagnement individuel lors de la remise du gain qui permet également de leur dispenser les premiers bons réflexes à adopter. Par la suite, et ce durant 5 ans (et au-delà si les gagnants le souhaitent), FDJ leur propose des ateliers d'une journée autour des axes financier et humain (ces sessions sont facultatives et gratuites). Ces ateliers ont pour but de leur donner des clés pour gérer et profiter de leur gain le plus sereinement possible. Ces sessions constituent également pour eux une occasion d'échanger, de faire connaissance, de se livrer au sein de la communauté des grands gagnants. En 2017, 170 grands gagnants ont participé à ces ateliers. FDJ est la seule loterie européenne à proposer un accompagnement aussi complet.

2.4.2.3 Réduire les impacts environnementaux des activités FDJ



L'étude de matérialité FDJ confirme l'importance de l'enjeu environnemental même s'il n'est pas prioritaire au regard de l'activité de l'entreprise. La politique RSE de

FDJ en matière environnementale vise à réduire son impact carbone en menant des actions de réduction carbone des sites jusqu'aux points de vente.

Mesurer l'impact carbone de FDJ



La dernière mesure Bilan Carbone™ a permis de mesurer une baisse des émissions CO₂ de 30 % (de 40 000 à 27 000 tonnes équivalent CO₂) entre 2008 et 2015 sur le périmètre maison mère. Afin de suivre l'impact environnemental de ses activités, FDJ collecte depuis 2007 des données concernant la consommation énergétique de ses sites, la production de ses déchets et ses diverses autres émissions carbone. Cette mesure Bilan Carbone™ est mise à jour tous les trois ans. Depuis 2015, au-delà de sa maison mère, FDJ mesure ses émissions au niveau Groupe soit 31 050 tonnes équivalent CO₂.

FDJ s'est fixé un objectif de réduction de CO₂ de 10 % entre 2015 et 2020 avec un plan d'actions agissant sur ses trois principales sources d'émissions de gaz à effet de serre :

- ♦ sites et filiales : 37 % du Bilan Carbone™
soit 11 500 TéquCO₂;
- ♦ déplacements : 33 % du Bilan Carbone™
soit 10 200 TéquCO₂;
- ♦ supports de jeux : 30 % du Bilan Carbone™
soit 9 280 TéquCO₂.

En 2018, FDJ réalisera une nouvelle mesure Bilan Carbone™.

Mener des actions de réduction carbone

Suite à la réalisation de son Bilan Carbone™, FDJ s'engage dans la réduction de ses émissions carbone en agissant de ses sites jusqu'aux points de vente sans oublier les déplacements.

- ♦ Au niveau de ses sites, FDJ a pu recycler 85 % des DIB de ses sites parisiens soit 74,3 tonnes en 2017 (janvier à septembre). Différentes actions ont permis de favoriser ce recyclage depuis plusieurs années telles que la mise en place de bacs dédiés à la collecte du papier, pour les cartouches d'encre usagés et les capsules de café. Par ailleurs, l'installation d'un système de badgeage sur les imprimantes a permis de réduire la consommation de papier de FDJ de 24 % entre 2016 et 2017.

Afin d'anticiper le déménagement et le regroupement de ses sites franciliens sur un même site en 2018, la dimension RSE a été prise en compte dans les différents appels d'offres. Ainsi pour équiper son futur siège social, FDJ utilisera un nouveau mobilier prévenant les maladies musculo-squelettiques. Sur son site de Moussy, FDJ a d'ores et déjà mis en place ce nouveau mobilier en collaboration avec un ergonomiste. Plusieurs initiatives vont permettre de réduire les déchets sur le prochain site : suppression des poubelles individuelles et amélioration de la gestion des déchets en augmentant les espaces de stockage.

FDJ a également agi en 2017 sur ses différents sites en termes de SST (santé et sécurité au travail) : plusieurs travaux de réfection et de sécurisation ont ainsi été effectués sur les sites de Moussy, Saint-Witz et Vitrolles (baie incendie, climatisation, chaudière, etc.).

Concernant son entrepôt à Saint-Witz plusieurs actions ont été mises en place. En 2017, dans le cadre du déploiement de son plan de continuité d'activité, FDJ a choisi un second entrepôt bénéficiant de la certification HQE (Haute Qualité Environnementale). Les actions de recyclage ont perduré en 2017 : recyclage de l'ensemble de tickets forclos (près de 10 tonnes de papier), augmentation du recyclage des cartons et plastiques grâce à l'installation d'un compacteur dédié, réutilisation des palettes (entre 20 000 et 25 000 par an).

FDJ est également attentive à l'impact carbone de ses transporteurs et veille à ce que tous les camions de livraison répondent à la norme européenne Euro 6⁽¹⁾. Toutes ces bonnes pratiques seront indispensables pour un entrepôt qui assurera d'ici fin 2018 la livraison directe de nos produits dans l'ensemble des points de vente FDJ.

- ♦ Au niveau de ses déplacements, FDJ a initié en 2017 la co-construction interne d'un plan de déplacements pour encourager des moyens de déplacements alternatifs, plus économes en carbone. Ce plan sera déployé au cours de l'année 2018 sur les différents sites de l'entreprise. FDJ poursuit par ailleurs son engagement concernant sa flotte automobile commerciale notamment celle de FDP. En 2017 plusieurs sites pilotes de la filiale commerciale ont permis de tester des véhicules électriques dans de grandes agglomérations (agence de Colombes et agence de Lyon) avec des résultats plutôt encourageants. Enfin, le renouvellement de la flotte automobile a permis d'atteindre un taux d'émission moyen avoisinant 100 gCO₂ par km grâce notamment aux efforts des constructeurs.
- ♦ Au niveau de ses points de vente, FDJ agit sur ses supports de jeux en intervenant à la source sur le papier utilisé pour leur fabrication. Depuis 2012, tous les supports de jeux sont certifiés FSC (Forest Stewardship Council) : label garantissant une gestion durable des forêts et à ce jour, les tickets de grattage sont fabriqués avec du papier FSC recyclé à 20 %. Après avoir mené une étude de faisabilité en 2017 en coopération avec ses imprimeurs, FDJ n'a pas pu augmenter le pourcentage de papier recyclé dans ses tickets en raison de contraintes techniques d'impression sur un support de nature « fiduciaire ».

FDJ s'engage également sur le recyclage de ses équipements en point de vente. En 2017, près de 500 tablettes ont été retirées du réseau de vente FDJ et données à une dizaine d'associations en coordination avec la Fondation d'entreprise FDJ. Par ailleurs dans le cadre du déploiement du nouveau mobilier éco-conçu (éclairage LED, utilisation de matières réutilisables) en points de vente, le taux moyen de recyclage des anciens mobiliers est de 80 %.

Sensibiliser à la réduction carbone

Au-delà de la mesure et des actions de réduction carbone mises en place des sites jusqu'aux points de vente, FDJ s'attache à sensibiliser ses joueurs, détaillants et collaborateurs à réduire leur impact en adoptant de bonnes pratiques.

Dans le cadre de son partenariat avec WWF France, FDJ s'est engagée en 2017 à sensibiliser ses joueurs au recyclage des tickets de grattage. Ainsi deux spots vidéo diffusés dans tous les points de vente FDJ en juin 2017 ont permis de sensibiliser les joueurs à l'environnement : le premier message encourageait les joueurs à jeter leurs tickets

perdants dans des poubelles dédiées et le deuxième expliquait que tous les supports de jeux sont certifiés FSC. WWF France et FDJ ont également participé à Losang'Expo (Salon des Buralistes) en novembre afin de sensibiliser les détaillants à récupérer les tickets usagés dans les points de vente. La prochaine étape sera d'expérimenter et de mettre en place un pilote ayant pour objectif de tester et encourager le recyclage du papier en point de vente.

FDJ a également sensibilisé ses collaborateurs à l'environnement. Cette année encore, l'entreprise a participé à la semaine européenne du développement durable (du 29 mai au 2 juin 2017) avec pour objectif de sensibiliser les collaborateurs au zéro déchet et zéro gaspillage afin d'adopter de bonnes pratiques en interne. Un « DD Break » (conférence interne autour du développement durable) s'est déroulé sur les sites FDJ avec Zero Waste France. Cette association de protection de l'environnement milite pour la réduction et la gestion plus durable des déchets. Une deuxième action a été mise en place afin de limiter les mails et ainsi favoriser de nouveaux modes de travail (téléphoner, utiliser Skype ou encore aller voir physiquement son collègue) pour réduire l'impact de CO₂ et enfin proposer une solution face à l'infobésité (surcharge d'informations à laquelle nous sommes confrontés tous les jours). Enfin une collecte solidaire a été organisée au profit d'Emmaüs : les collaborateurs ont pu offrir leurs anciens objets au profit de l'association (soit 600 kg de dons).

2.4.2.4 Encourager la diversité et l'égalité professionnelle de tous les collaborateurs



Proche de ses collaborateurs, FDJ est engagée depuis 2010 dans la diversité et l'égalité des chances notamment en luttant contre les discriminations liées au sexe, au handicap, à l'âge et à l'origine sociale.

Lutte contre les discriminations

La politique de l'entreprise en matière de lutte contre les discriminations est présente dans la politique Diversité et Qualité de Vie au Travail. La politique et les plans d'actions associés sont présentés chaque année devant les instances sociales et le Conseil d'administration.

Les managers déploient cette politique dans leurs actions et les collaborateurs sont également sensibilisés à la diversité. Depuis plusieurs années, une formation obligatoire est prévue pour tous les nouveaux entrants « Sensibilisation à la non-discrimination et à la diversité ». En 2017, 89 personnes ont été formées. Un autre module incluant un volet sur la discrimination, « Droit du travail : ayez les bons réflexes », a été suivi par 38 managers en 2017. Des critères liés à la diversité sont par ailleurs inscrits dans les accords d'intéressement et de participation.

(1) La norme Euro 6 est une norme européenne d'émission, fixant les limites maximales de rejets polluants pour les véhicules roulants. L'Euro 6 est entrée en vigueur en 2014 et est actuellement la norme la plus exigeante concernant la limitation de pollution des poids lourds.

En 2017, FDJ a renouvelé sa certification Diversité et a obtenu pour la première fois le Label Afnor Égalité Professionnelle, délivrés tous les quatre ans par l'Afnor. L'obtention de ces labels est le fruit d'un travail collectif soulignant la volonté commune, RH, managers et collaborateurs d'inscrire cette démarche dans la durée et dans une amélioration continue. FDJ a su mettre en place des processus RH de qualité qui permettent de lutter efficacement contre les discriminations. L'entreprise est fortement engagée sur ces thématiques, tant au niveau de la Direction Générale que des collaborateurs.

FDJ est engagée dans l'accompagnement intergénérationnel depuis des années. L'hétérogénéité des collaborateurs représente une force pour l'entreprise. Fidèle à cette volonté, FDJ a signé 109 contrats en alternance en 2017. De plus, le dispositif d'accueil des apprentis a été renforcé par la mise en place du guide de l'alternant et la formation des maîtres d'apprentissage.

Promotion des « Juniors »

La promotion des seniors est l'une des priorités FDJ en 2017. FDJ a choisi de différencier les « seniors » (qui préparent activement leur retraite ou qui sont déjà retraités) de la population de « juniors », ces actifs de 45 ans et plus. Ce renouvellement de vocabulaire permet de sortir de l'image de « fin de carrière » associée au mot « senior » pour, au contraire, évoquer une population active, en pleine possession de ses moyens, largement expérimentée dans sa vie professionnelle et qui a su s'adapter à de nombreux changements.

Pour définir un plan d'action adapté, FDJ a commencé par établir un diagnostic approfondi afin de mieux cerner la situation des juniors dans l'entreprise, leurs attentes et leurs besoins. Selon la responsable de l'étude, il est souligné qu'« À travers cette étude qui s'intéresse à un public rarement investigué dans les études internes, FDJ se révèle précurseur dans l'écoute de ses juniors, qui représentent près de la moitié des collaborateurs de l'entreprise ». FDJ s'est également associée au projet Via l'emploi de la Fondation FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion). Soutenu par le Fonds Social Européen, Via l'emploi vise à développer et expérimenter des outils pour sensibiliser, outiller et accompagner les entreprises dans la gestion des âges, avec pour objectif de favoriser le maintien et/ou le retour à l'emploi des seniors.

Des travaux de co-construction ont été menés en interne, à partir des éléments du diagnostic, avec les collaborateurs des différents sites via un dispositif interne d'intelligence collective visant à accélérer et concrétiser la réalisation de projets stratégiques. Le portefeuille d'actions issu de cette co-construction a pour vocation d'être implémenté en 2018 et 2019.

Mais, dès 2017, des tests ont été menés auprès des quinquas avec la formation « Point 50 » et des futurs retraités avec « Cap 60 ». Dans le premier cas, c'est l'occasion de faire un point sur sa carrière, ses attentes, ses besoins puis de sensibiliser au travail en mode

intergénération et enfin de décrypter le système de retraite existant. La formation « Cap 60 » est l'occasion d'anticiper concrètement sa retraite : comment transmettre son savoir-faire dans l'entreprise ? Comment se préparer à l'après vie professionnelle ? Comment se maintenir en bonne santé ? Quels aspects financiers sont à prendre en compte avant de basculer dans cette nouvelle vie ? Les bénéfices découlant de ce chantier sont à la fois internes et externes. En interne, la promotion des seniors contribue à la motivation et à la performance des équipes ainsi qu'à la qualité de vie au travail ; elle favorise également le travail en mode intergénération, important pour FDJ. Côté externe, la promotion des seniors participe à l'image de marque employeur de FDJ dont les collaborateurs sont, à l'image des clients, répartis entre plusieurs générations. L'un des effets attendus du chantier est le recrutement de collaborateurs seniors de plus de 55 ans.

Égalité entre les femmes et les hommes



Le pourcentage de femmes dans la ligne managériale FDJ atteint 40 % et correspond à l'objectif fixé pour 2017. Pour mémoire, il était de 34 % en 2012 et devra atteindre 44 % en 2020.

Plusieurs actions ont permis l'obtention de ce résultat et en particulier le lancement du réseau féminin « À Elles de Jouer » qui se déploie au travers de trois principes d'actions : sensibiliser, pour faire progresser les sujets de mixité dans le Groupe ; oser, en proposant des dispositifs pour aider les femmes à oser (dire, faire, être) ; et s'ouvrir, en développant les échanges interentreprises. Les membres du réseau intégrées à l'ensemble des métiers de l'entreprise soutiennent la prise en compte de l'égalité professionnelle dans les différentes filières de l'entreprise. Ainsi des membres du réseau et la Direction des Relations Humaines et de la Transformation ont construit un plan d'action spécifique pour le Pôle Technologique de l'entreprise. Un des piliers de ce plan d'action est la participation à l'étude internationale Gender Scan qui a permis à FDJ de positionner ses pratiques en termes d'égalité professionnelle par rapport à la filière STEM (sciences, technologies, mathématiques et ingénierie). Pour soutenir la parentalité mixte, FDJ a également rédigé un « Guide de la Parentalité » qui rappelle le cadre légal et de montre également les « plus » FDJ issus de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Enfin une sensibilisation contre le sexisme au travail a été déployée au travers des outils digitaux de l'entreprise.

Concernant la filiale commerciale de FDJ, l'ensemble des équipes RH ainsi que les managers ont été formés à la thématique de bien-être au travail et 10 % de l'enveloppe des NAO (négociations annuelles obligatoires) a été utilisée pour réduire les écarts salariaux entre les hommes et les femmes.

Inclusion des personnes en situation de handicap

En 2016 et 2017, FDJ a mené une opération de sensibilisation au handicap auprès de ses filiales : T'Handi Quoi?, destinée à faire changer leur regard sur le handicap et faire passer le message que le groupe FDJ est « Handi-accueillant ». Cette action a encouragé certains collaborateurs à se faire connaître de la Direction des Relations Humaines et de la Transformation afin qu'elle puisse les accompagner au mieux en fonction des spécificités liées à leur handicap. Les questions posées dans ce jeu abordent les différentes idées reçues sur le handicap afin d'inciter chacun à adapter ses pratiques et comportements aux personnes en situation de handicap. Une sensibilisation essentielle pour soutenir le taux d'emploi de personnes en situation de handicap : en 2017, il est de 6,58 % pour FDJ et de 4,89 % pour le Groupe.

Via le Projet Hugo (Handi You Go), plusieurs entreprises en coordination avec l'école Polytech Marseille ont mis en place un cursus de formation au métier d'ingénieur avec une accessibilité renforcée permettant à des personnes en situation de handicap de se former. Les entreprises partenaires accueillent des alternants issus de cette formation et les accompagnent. Une personne en situation de handicap est actuellement intégrée pour deux ans à FDJ.

Accessibilité des applications FDJ et des bornes en point de vente

FDJ a mené plusieurs chantiers en 2017 pour une meilleure accessibilité de ses services aux personnes en situation de handicap et notamment aux malvoyants. Toutes les pages de l'application FDJ.fr ont été rendues compatibles avec les logiciels de lecture d'écran destinés aux personnes aveugles et malvoyantes.

En 2017, FDJ a rendu sa borne de jeu accessible aux personnes en situation de handicap et a obtenu la certification « Accessibilité » par l'organisme Risk Control en octobre. Aujourd'hui, 105 nouvelles bornes sont en cours de déploiement et 1 000 autres bornes seront déployées en 2018.

Ces nouvelles bornes permettent une meilleure accessibilité aux personnes à mobilité réduite grâce à la réadaptation de leur hauteur et celle du terminal de paiement et elles améliorent le confort visuel grâce à la réorientation de l'angle du lecteur code-barre. Enfin, l'écran de la nouvelle borne offre une option

« Accessibilité » qui permet aux joueurs à mobilité réduite d'afficher le contenu de la page en bas de l'écran.

Les équipes FDJ concernées (Digital) ont été sensibilisées aux enjeux de l'accessibilité numérique par une personne mal voyante qui a partagé leur quotidien, sa manière d'utiliser son smartphone ou son ordinateur et qui a mis l'accent sur les techniques de développement rendant accessibles les différents composants (page d'accueil, résultats, statistiques, voire certaines prises de jeu).

2.4.2.5 Garantir hygiène, santé, bien-être et sécurité au travail



FDJ montre depuis 2010, une forte implication pour la qualité de vie au travail (QVT). FDJ dispose d'ailleurs d'un service dédié depuis 2014 qui permet de mettre en place des projets en faveur des collaborateurs.

9 collaborateurs sur 10 se disent satisfaits de leur travail et de leur entreprise en tant qu'employeur (FDJ Scope)

Dans le cadre du projet de rassemblement des sites en Île-de-France et d'évolution des modes de travail, FDJ a mis en place un chantier portant sur les services quotidiens (restauration, convivialité, sport, services, modes de transport alternatif, etc.) destinés à faciliter la vie des collaborateurs.

Par ailleurs, d'autres actions visant à améliorer la QVT ont été menées en 2017 comme le pilote « Virgin Pulse » qui a été lancé auprès de 84 collaborateurs en mai. C'est un programme basé sur le volontariat qui vise grâce à une application disponible sur smartphone, à favoriser le bien-être des collaborateurs à travers un bilan de santé, un suivi de l'activité physique sur 100 jours et un accès pendant une année à une plateforme proposant des conseils.

La gestion du stress a également été approfondie via le pilote de la formation « Keep Calm » consistant à aider les collaborateurs à mieux cerner leurs facteurs de stress et à être mieux outillés pour y faire face. La formation est désormais proposée dans le catalogue des formations.

Une cellule d'écoute interne en cas de mal-être est également présente au sein de FDJ et permet le cas échéant d'orienter gratuitement les collaborateurs vers un spécialiste.

2.4.2.6 Attirer et fidéliser les talents en assurant leur développement



Afin d'assurer le développement des collaborateurs, notamment la connaissance en RSE et sur la transformation digitale, FDJ a développé des outils interactifs permettant de former tous les collaborateurs du Groupe.

COOC RSE

Dans le cadre de la formation des collaborateurs, FDJ a poursuivi le déploiement du COOC (Corporate Open Online Course) sur le thème de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Cette formation s'articule autour des bénéfices de la RSE de FDJ pour ses quatre principales parties prenantes : le collaborateur, le joueur, les partenaires (fournisseurs et détaillants) et la société civile.

Cette formation favorise l'acculturation globale de tous les collaborateurs de FDJ à la RSE. Elle permet de sensibiliser les nouveaux entrants mais aussi d'entretenir les connaissances individuelles de chaque collaborateur tout au long de sa carrière.



En 2017, FDJ a proposé deux nouvelles campagnes de formation (mai 2017 et octobre 2017). Un travail d'optimisation a été mené entre ces deux campagnes pour aider à la compréhension et renforcer l'efficacité de la formation : proposition d'un contenu moins technique, réduction de la durée des sessions, réalisation de vidéos plus dynamiques. En 2018, l'objectif est d'ouvrir cette formation à l'ensemble des collaborateurs de la filiale commerciale. À ce jour, l'objectif fixé pour 2017 (former 50 % des collaborateurs FDJ) a été largement atteint : plus de 1 000 collaborateurs ont validé le COOC RSE avec une note supérieure à 60 sur 100. L'objectif à horizon 2020 est de former l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Vodeclis

Pour accompagner les collaborateurs dans la transformation digitale de l'entreprise, les collaborateurs peuvent accéder à Vodeclis, une plateforme en ligne regroupant des formations sur les domaines du numérique. Plus de 300 contenus sous format vidéo sont disponibles. Les thèmes sont très variés et cet outil en libre-service s'inscrit dans la volonté de FDJ d'intégrer le numérique au sein des pratiques professionnelles.



2.4.3 Intègres pour garantir le respect de l'Éthique

Si FDJ défend la dimension récréative du jeu, elle le fait dans un cadre strictement régulé et contrôlé et en veillant à réduire au maximum les risques et dérivés liés à son activité. Pour assurer pleinement la sécurité et la protection de ses publics, elle déploie et garantit le respect de règles partagées avec toutes ses parties prenantes, internes et externes. Elle agit en toute transparence, avec la volonté d'être exemplaire et de renforcer la confiance en son modèle de jeu.

2.4.3.1 Lutter contre la fraude et le blanchiment d'argent



95 % de l'activité de FDJ sont placés sous le régime des droits exclusifs, c'est-à-dire sous monopole (jeux de hasard en points de vente et en ligne, paris sportifs en points de vente), et ce pour des motifs ayant trait au maintien de l'ordre public. La contrepartie inhérente à ce monopole réside dans le fait que FDJ est soumise à des obligations strictes dans de nombreux domaines, et notamment en matière de lutte contre la fraude, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. FDJ, pour ce faire, se dote de nombreux dispositifs très opérationnels afin de contrôler tous les éléments potentiellement suspects et ne répondant pas à son modèle de jeu.

Plus de **90 %**
de conformité des points
de vente sur les procédures
Sécurité et Jeu Responsable

Le Directeur de la Sécurité, en charge notamment de cette mission, et son équipe sont directement rattachés au Directeur Général Délégué de FDJ. Il dispose d'une organisation dédiée à la lutte contre la fraude et le blanchiment. FDJ a d'ailleurs renforcé son dispositif, en désignant, au sein de la Direction de la Sécurité, un expert en la matière, responsable de la mise en œuvre du dispositif d'évaluation et de gestion des risques de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme. Les missions s'articulent autour de deux axes, prévention et surveillance. FDJ fait régulièrement l'objet de contrôles interne et externe.

Chaque année, FDJ soumet à l'approbation du Ministre chargé du Budget, régulateur de ses jeux et paris en monopole, son plan d'actions annuel en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment. Ce plan fait l'objet d'un examen par la COJEX, qui a pour mission d'éclairer le Ministre dans ses décisions.

En 2017, les inspecteurs du réseau ont mené près de 31 000 inspections en points de vente en métropole et

outre-mer (Antilles, Guyane et Réunion). L'objectif de ces inspections est de vérifier plusieurs critères de sécurité et de Jeu Responsable pour s'assurer de la conformité des points de vente au regard de critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires. En 2017, le taux de conformité des points de vente est de 90,6 %.

Chaque point de vente respectant les critères Jeu Responsable, bénéficie d'un bonus de rémunération équivalent 0,2 % de commission annuelle supplémentaire.

Prévention

L'évaluation des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme intervient dès le stade de la conception des jeux et de la mise en place de nouveaux services. Au cours des dernières années, FDJ a notamment veillé à améliorer sa connaissance des joueurs, des gagnants et des détaillants. Elle a formé et responsabilisé ses salariés et les détaillants en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment, notamment en lien avec les paris sportifs, principalement avant d'importants événements sportifs.

Par ailleurs, FDJ, par sa Direction de l'Intégrité du Sport, mène de nombreuses opérations d'éducation et de sensibilisation des acteurs du sport (athlètes, staffs...) sur les interdictions de parier et sur les risques de corruption visant à la manipulation des compétitions. Ce travail est mené en collaboration notamment avec le CNOSF, la LFP, les fédérations françaises de basket-ball, de handball et de volley-ball.

Enfin, FDJ encadre strictement le développement des paris sportifs notamment avec des actions permettant de faciliter la détection et le traitement des atypismes de prises de jeux afin que FDJ reste un acteur primordial de la lutte contre la fraude et le blanchiment.

Surveillance

La surveillance des transactions physiques et numériques permet de repérer les atypismes. Ces atypismes peuvent se traduire par des enjeux massifs, des variations soudaines d'enjeux, etc. FDJ a mis en place un système qui surveille en permanence les prises de paris et selon certains paramètres est alertée en temps réel en cas d'atypisme. Ces alertes peuvent par exemple donner lieu à une analyse qui peut générer des actions a posteriori afin d'identifier les différents acteurs. L'entité spécialiste de ces questions à la Direction de la Sécurité procède alors à des examens renforcés pouvant conduire jusqu'à la Déclaration de Soupçon auprès de TRACFIN (Service du Ministère des Finances en charge du « Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins »). FDJ a ainsi procédé à 118 déclarations en 2016 et 119 en 2017.

FDJ, en tant que membre de la Plateforme nationale de lutte contre la manipulation des compétitions sportives, met également ses moyens de surveillance à la

disposition de l'ARJEL qui coordonne les acteurs clés de cette lutte (Ministère des Sports, Service Central Courses et Jeux, CNOSF, ARJEL, FDJ).

La Direction de l'Intégrité du Sport FDJ met en outre à la disposition de la Plateforme nationale les autres alertes qui lui sont transmises par le Global Lottery Monitoring System (GLMS), organisation internationale dont FDJ est une des loteries fondatrices et qui met en commun les informations de 29 loteries mondiales, au service des autorités et des organisations sportives internationales.

Contrôle

FDJ a mis en place un dispositif de contrôle interne permettant de vérifier le respect des procédures internes appliquées dans le cadre du dispositif de lutte contre la fraude, le blanchiment et le financement du terrorisme.

Des contrôles externes sont par ailleurs effectués par l'ARJEL et le Service Central Courses et Jeux. Le Directeur de la Sécurité a fait l'objet d'une audition sur la conformité et l'efficacité de ce dispositif au cours du second trimestre 2017, par le Service Central Courses et Jeux, autorité de contrôle de FDJ pour son activité en points de vente en matière de lutte anti-fraude et blanchiment et financement du terrorisme rattachée à la Direction Générale de la police nationale.

En 2017, le dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme appliqué pour les paris sportifs en ligne a fait l'objet d'un contrôle par l'ARJEL (Autorité de Régulation des Jeux en Ligne). Les conclusions de cette inspection soulignent le bon niveau de maturité de l'entreprise sur ces questions.

2.4.3.2 Promouvoir une gestion d'entreprise éthique, transparente et conforme à la loi

Dispositif éthique



FDJ favorise les comportements éthiques et responsables dans la gestion de l'entreprise en adoptant des dispositifs de prévention et de détection afin de garantir des pratiques conformes aux lois et réglementations en vigueur et aux valeurs de l'entreprise. FDJ a mis en place un dispositif « Éthique et conformité » au niveau Groupe en s'appuyant sur différents référentiels (charte, guide, procédure, formations, plan de prévention et de détection de la corruption) pour que l'ensemble des parties prenantes agissent conformément aux valeurs de FDJ et obligations légales en matière de lutte contre la corruption. Par ailleurs une charte éthique Groupe a été présentée aux instances représentatives du personnel pour information et consultation et approuvée par le Conseil d'administration en juillet 2017. Ce référentiel est l'élément fondateur et fédérateur du dispositif éthique et conformité pour le groupe FDJ. Le projet de dispositif éthique du groupe FDJ permet, dans le respect de la loi (notamment la loi Sapin II), des normes et des standards

d'adapter les comportements individuels et collectifs aux valeurs du groupe FDJ (Responsabilité, Engagement, Proximité, Optimisme, Innovation) et de répondre aux attentes légitimes de la société civile et de nos parties prenantes.

Prévention des conflits d'intérêts dans les partenariats de recherche

Les partenariats de recherche ont une importance stratégique pour FDJ. En effet ils permettent d'une part d'assurer la validité académique des projets mis en œuvre et d'autre part de faire bénéficier ceux-ci d'une connaissance sans cesse actualisée. Au cœur de cette recherche-action, les projets de réduction des risques et des dommages relient notamment l'opérateur public et un ou des acteur(s) du champ médico-psycho-social. Cependant, afin de garantir l'indépendance de la recherche et prémunir les parties contre les conflits d'intérêt potentiels, les périmètres d'intervention doivent être définis clairement. C'est pourquoi FDJ mène une réflexion sur le rapport éthique et politique qu'elle entretient avec ses partenaires. À titre d'exemple, il est précisé dans une des chartes établies avec un partenaire que « les questions d'addiction nécessitent une réflexion et une concertation qui exclut toute doxa et toute idéologie » ; à ce titre, « les partenaires s'engagent à appliquer sincèrement les décisions communes à l'adoption desquelles elles auront contribué en toute transparence et dans le respect de l'indépendance de chacun » ; en outre, « ils feront en sorte d'éviter tout risque d'assimilation ou de confusion des deux structures. La prévention et la RDRD (réduction des risques et des dommages) s'inscrivent dans une philosophie partagée entre l'opérateur FDJ et l'association ». Placer ce type de partenariat sous l'égide d'une Éthique clairement définie permet donc aux attelages FDJ et acteurs du médico-psycho-social de se libérer des contraintes usuelles liées aux conflits d'intérêt et, partant, de se focaliser sur les problématiques de jeu excessif en tenant compte des particularités de chacun (rôle du soignant et métier de commerçant, par exemple). Ce principe de charte, s'il a d'abord été mis en place de façon ponctuelle et expérimentale, tend à se généraliser avec les partenaires Jeu Responsable.

Intégrité de l'équipe cycliste

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

Parfaite illustration de son engagement en matière de partenariat sportif, FDJ a fait le choix d'investir dans le sponsoring cycliste en 1997. L'équipe cycliste est pilotée par la Société de Gestion de L'Échappée. Depuis plusieurs années, l'équipe cycliste est impliquée et reconnue pour sa mobilisation dans la lutte anti-dopage. Initiée dès 1998,

cette posture de sponsor responsable se concrétise par une forte sensibilisation des coureurs et de leur staff au respect de l'Éthique et de l'intégrité (*tolérance zéro envers le dopage*). En 2017, une nouvelle étape a été franchie avec la mise en place d'une commission éthique composée notamment d'un expert indépendant et qui permet d'avoir un regard sur l'application de la politique anti-dopage au sein de l'équipe. De plus, le recueil permanent des données de puissance et leur analyse supervisée depuis près de 15 ans par Frédéric Grappe, chercheur en sciences et enseignant à l'université des sports de Besançon, constituent un moyen de prévention très efficace. En 2017, 20 ans après sa création et son entrée au sein du peloton professionnel, c'est un nouveau chapitre qui s'ouvre pour l'équipe cycliste FDJ. Ayant toujours accompagné le développement et la performance croissante de l'équipe, FDJ a trouvé en Groupama le partenaire idéal pour permettre à l'équipe de franchir un nouveau palier. La signature de ce partenariat résulte de la volonté inédite dans le milieu du cyclisme professionnel de voir s'associer deux grandes entreprises françaises à forte notoriété et, par ailleurs, acteurs majeurs du paysage du sponsoring français. Cette association permet d'asseoir un projet sportif ambitieux construit autour de valeurs communes aux deux marques : proximité, performance et engagement.

2.4.3.3 Favoriser les achats responsables auprès de partenaires engagés



Dans le cadre de sa politique achats responsables, FDJ garantit et promeut des pratiques commerciales et partenariales responsables. Fin 2014, preuve de son engagement, FDJ a signé la Charte Relations Fournisseurs Responsables de la Médiation Inter-entreprises. Le but est de développer les achats réalisés auprès de fournisseurs responsables et entretenir une relation équilibrée et durable avec les fournisseurs.

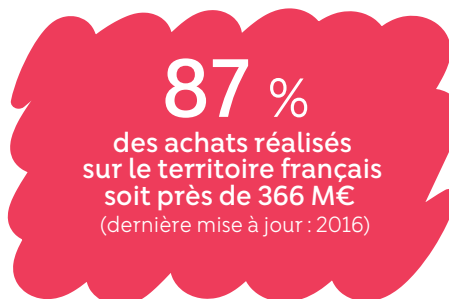
En 2017, FDJ a entrepris une démarche globale de pilotage de ses fournisseurs. Divers chantiers à dimension RSE soutiennent cette démarche.

Dès le mois de janvier 2017, FDJ a modifié le délai de règlement de l'ensemble de ses fournisseurs passant de 45 jours fin de mois date de facture à 30 jours fin de mois date de facture.

FDJ a initié une démarche de mesure de la performance sociale et environnementale de ses fournisseurs. Pour développer et objectiver cette analyse, FDJ a fait appel à la société EcoVadis, prestataire reconnu en matière

d'évaluation RSE des fournisseurs. EcoVadis accompagne FDJ dans la gestion du risque fournisseurs sous l'angle RSE et afin d'avoir une vision évolutive de leurs engagements RSE. Cette démarche vise à mener des campagnes d'évaluation RSE des fournisseurs, sous les angles environnemental, social, éthique et supply chain. FDJ a fait le choix d'un processus simple, basé sur les standards internationaux du Développement Durable, et qui fournit une analyse réalisée par des experts du sujet. La plateforme EcoVadis, utilisée dans de nombreux secteurs, s'impose de plus en plus comme un standard du suivi de la performance RSE. Une première campagne pilote a été lancée en avril 2017, suivie d'une seconde campagne en octobre 2017 auprès de 175 fournisseurs des familles « prestations intellectuelles », « supports de jeux » et « promotion produits ». Ce projet se poursuivra en 2018 avec pour objectif d'évaluer environ 600 fournisseurs réalisant un chiffre d'affaires avec FDJ supérieur à 30 K€. Ces notations pourront alimenter le dispositif de pilotage fournisseurs, avec la possibilité de mettre en place des plans de progrès.

Par ailleurs, dans le but de maintenir une relation équilibrée et durable, FDJ lance régulièrement le baromètre de satisfaction des fournisseurs. Le prochain baromètre sera lancé au cours du 1^{er} trimestre 2018.



FDJ réalise annuellement une étude sur l'empreinte économique au travers de ses achats. Cette étude a pour principal objectif de suivre l'évolution de la part des achats réalisés en France (les achats réalisés hors de France étant des achats sous contraintes) et la répartition des achats par typologie d'entreprises (Petites et Moyennes Entreprises, Entreprises de Taille Intermédiaire et Grandes Entreprises). À l'instar des années précédentes, FDJ publie la cartographie 2016 de ses fournisseurs, preuve de sa collaboration avec les fournisseurs locaux. En 2016, FDJ a réalisé 87 % de ses achats sur le territoire français pour un montant total d'environ 366 M€.

Empreinte économique locale des achats de FDJ en 2016 ⁽¹⁾

421 M€

Montant d'achats annuel
2nd poste de dépense de l'entreprise

Part des achats réalisés en France vs Étranger

(hors facturé)

France

95%
des achats en volume

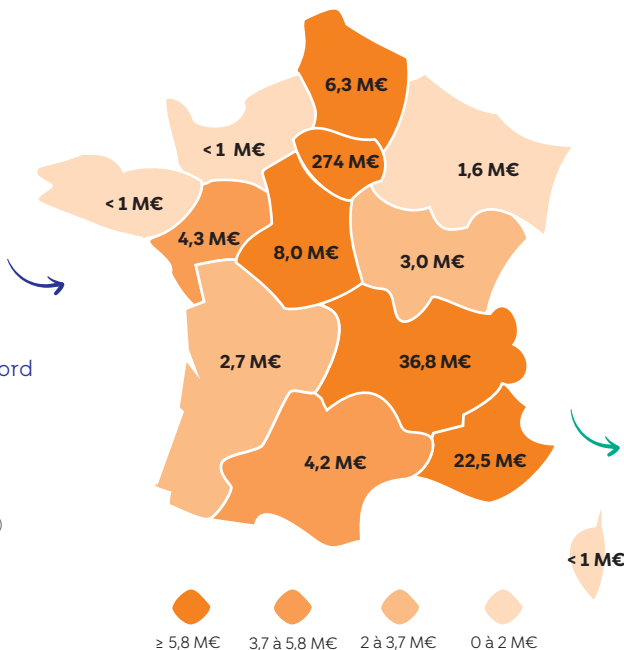
87%
des achats en valeur

Europe / Amérique du Nord

13%
des achats en valeur

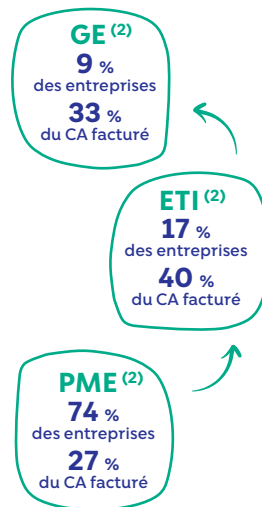
(Achats sous contraintes)

Territorialité des achats FDJ
(en valeur et volume - base facturée)



Répartition par type d'entreprise

(Source INSEE)



(1) Données collectées chaque année sur l'exercice précédent. Données 2017 disponibles à partir de mars 2018, après la publication de ce rapport.
(2) GE = Grande Entreprise - PME = Petite et Moyenne Entreprise - ETI = Entreprise de Taille Intermédiaire

FDJ redéfinit chaque année, son objectif « d'Achats Solidaires » pour promouvoir l'insertion des personnes éloignées de l'emploi pour des raisons de handicap. Dans ce cadre, une partie des achats est réalisée auprès d'ESAT (établissements et services d'aide par le travail) qui accompagnent les personnes en situation de handicap, ne pouvant ni travailler en milieu ordinaire ni travailler en entreprise adaptée pour exercer une activité professionnelle, maintenir les acquis scolaires et développer des compétences.

FDJ sélectionne ses fournisseurs en intégrant progressivement des critères RSE dans l'ensemble de ses dossiers de consultation et grilles d'évaluation des offres. Tous les cahiers des charges des travaux relatifs au déménagement du siège social de FDJ intègrent des contraintes de performance HQE (Haute Qualité Environnementale).

La formation aux pratiques d'achats responsables est un levier de performance : en 2017, les acheteurs de FDJ ont été sensibilisés à la démarche éthique, en lien avec le devoir de vigilance. Le devoir de vigilance est une obligation faite aux entreprises donneuses d'ordres de prévenir les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance liés à leurs opérations mais qui peut aussi s'étendre aux activités de leurs filiales et de leurs partenaires commerciaux (sous-traitants et fournisseurs).

Enfin, même si FDJ maison mère n'a pas encore déployé sa politique achats responsables aux filiales, sa filiale commerciale FDP commence à mettre en œuvre des actions et initiatives achats à dimension RSE.

À horizon 2020, FDJ vise l'obtention du label « Relations Fournisseurs et Achats responsables » de la Médiation Inter-entreprises. Ce label s'inscrit dans le prolongement de la Charte Relations Fournisseurs Responsables et témoigne de l'engagement des entreprises labellisées.

2.4.3.4 Assurer une protection des données personnelles et des systèmes d'information



FDJ garantit la sécurité et la confidentialité de toutes les données de l'entreprise (joueurs et salariés), notamment les données à caractère personnel, face à de potentiels incidents de sécurité.

Le RGPD (règlement général pour la protection des données personnelles) qui unifie en grande partie les lois sur la protection des données en Europe sera obligatoire à compter du 25 mai 2018.

FDJ a donc entamé la préparation de la mise en œuvre du règlement européen relatif à la protection des données personnelles dès 2016 notamment par des mesures de sensibilisation et avec un objectif de conformité en termes de protection de la vie privée dès la conception, de sécurité des données, de droit des personnes, de responsabilité et de contrôle. Au-delà des aspects

réglementaires, la conformité avec le RGPD constitue un gage de confiance et un facteur de transparence et de traçabilité de gestion des données ainsi qu'un outil pour prévenir les dommages liés à la cybercriminalité. Au-delà de la conformité au règlement, FDJ souhaite répondre au mieux aux attentes des clients dans ce domaine. Dans cette optique, en avril 2017, FDJ a commencé à consulter un petit nombre de clients de façon informelle afin de définir ensemble des modalités d'information adaptées.

La Charte Vie Privée FDJ a ainsi fait l'objet d'une première évolution en novembre 2017. Ces travaux vont se poursuivre en 2018 par d'autres biais et devraient aboutir à une information des personnes encore plus transparente et plus pédagogique.

En parallèle, les différents chantiers de mise en conformité se poursuivent et mettent à contribution les différents métiers de l'entreprise avec une gouvernance adaptée notamment grâce aux compétences du CDO (Chief Data Officer) et du CIL (Correspondant Informatique et Libertés).

2.4.4 Solidaires pour être utiles à tous

Depuis plus de 80 ans, FDJ est restée fidèle à ses valeurs originelles de solidarité, de responsabilité et d'équité qu'il s'agisse de son modèle de redistribution – qui contribue au développement économique des territoires (collectivités locales, commerces de proximité...) –, de ses actions exemplaires en matière de handicap, de son engagement en qualité de premier partenaire du sport français ou encore du soutien de sa Fondation d'entreprise à des projets d'intérêt général.

2.4.4.1 Contribuer au dynamisme de l'économie locale



Afin d'évaluer la contribution économique et sociale de FDJ en France, l'étude menée par le cabinet BIPE a été réalisée en 2017 sur l'exercice 2016 (les résultats indiqués concernent donc l'année N-1). La méthodologie s'inscrit dans le référentiel international et académique d'évaluation des impacts économiques utilisée par les grandes instances (ONU, Commission européenne, etc.), ce qui permet une comparabilité sectorielle et internationale des résultats non contestable. L'évaluation tient compte de quatre niveaux d'impact : les effets directs, indirects, induits et catalytiques par l'activité FDJ. La contribution de FDJ au Produit Intérieur Brut (PIB) national a été de 5,1 milliards et 52 000 emplois ont été créés ou pérennisés sur l'ensemble du territoire national, dont un quart des 80 000 emplois de la filière bar-tabac-presse.

52 000
emplois
créés ou pérennisés
sur le territoire grâce
à l'activité de FDJ

2.4.4.2 S'engager auprès des partenaires clés dans un dialogue constructif



La politique RSE de FDJ se construit et s'anime avec et pour les parties prenantes (joueurs, réseau de vente, collaborateurs, fournisseurs, régulateurs, actionnaires, société civile, etc.). FDJ établit un dialogue constructif avec ses parties prenantes, facteur essentiel de l'ensemble de la crédibilité, utilité, solidité et pertinence de sa démarche.

Récapitulatif des relations avec les parties prenantes

Nature du dialogue	Sujets d'échange	Fréquence
Collaborateurs		
◆ Comité Central d'Entreprise	→ Projets économiques et financier → Réorganisations	◆ Une fois par mois en moyenne
◆ Comité d'Établissement	→ Gestion économique et financière de l'entreprise	◆ Une fois par mois
◆ Délégués du personnel	→ Salaires → Protection sociale	◆ Une fois par mois
◆ Réunions de négociation	→ Politique salariale → Mieux vivre en ensemble, prévoyance	◆ Plus d'une fois par mois
◆ Réunions du CHSCT	→ Hygiène, sécurité, conditions de travail	◆ 4 fois par an
◆ Engagements des collaborateurs		
◆ Réseau social d'entreprise	→ Échanges transversaux	◆ Toute l'année
◆ Baromètre de satisfaction	→ Climat social	◆ Tous les 2 ans
◆ Baromètre engagement	→ Engagement	◆ 2 fois par an
◆ Chats événementiels	→ Présentation axes stratégiques	◆ 2 fois par an
◆ Réunions d'informations sur site	→ Projets en cours, actualités	◆ 5/6 fois par an
Clients/grands gagnants		
◆ Rencontres clients	→ Découverte de FDJ	◆ Une fois par mois
◆ Ateliers clients	→ Travail de co-construction	◆ 3/4 fois par mois
◆ Points de contacts multicanaux	→ Gestion des réclamations → Demandes d'informations	◆ 222 638 contacts/téléphone ◆ 205 411 contacts/mail ◆ 10 000 contacts/voie postale ◆ 41 614 contacts/chat
◆ Sites internet	→ Gestion de la relation client/communication	◆ Toute l'année
◆ Réseaux sociaux		
◆ Ateliers Grands Gagnants	→ Échanges/accompagnement → Convivialité	◆ 14 par an
Détaillants		
◆ Rencontres avec les instances professionnelles	→ Écoute terrain → Congrès Tabac et Presse → Réunion Nationale de la Confédération des Buralistes et de l'Union Nationale des Diffuseurs de Presse	◆ Une ou deux fois par an/ par type de rencontres
◆ Formations/visites commerciales	→ Outils, process, Jeu Responsable	◆ Toute l'année
◆ Inspections points de vente	→ Conformité commerciale, comportementale, contractuelle ou réglementaire	◆ Une fois par an par détaillant
◆ Magazine/salons professionnels	→ Communication	◆ Toute l'année
Société civile		
◆ Laboratoire Sociétal (Instance d'écoute et de dialogue avec FDJ)	→ Jeu Responsable → Communication responsable → Numérique	◆ 2 fois par an


Ecosystème scientifique, sanitaire et social

◆ Comités experts	→ Évolution de l'offre et des services	◆ 4 fois par an
◆ Échanges avec les universitaires	→ Aide à la recherche sur le jeu excessif et à la place du jeu dans la société	◆ Toute l'année
◆ Conventions de mécénat (lignes d'écoute/structures d'accompagnement)	→ Aides aux joueurs en difficultés et faire obstacle au jeu des mineurs	◆ Toute l'année


Médias

◆ Communiqués de presse	→ Stratégie, actualités, coulisses de l'entreprise	◆ Toute l'année
◆ Conférences de presse		
◆ Rencontres presse		
◆ Portes ouvertes		


Institutionnels

◆ Déjeuners Sport Enjeux à destination des parlementaires et membres de cabinets ministériels	→ Dimension économique, sociale, médiatique, financière et entrepreneuriale du sport	◆ 8 à 10 fois/an
◆ Partenariats avec des associations d'élus	→ Dimension Sport pour tous (Association nationale des élus en charge du sport-ANDES) et Dynamisme économique et commercial des centres-villes et centres-bourgs (Association des maires ruraux de France-AMRF, Association des petites villes de France-APVF, Association nationale des élus des territoires touristiques-ANETT, Association Centre-Ville en Mouvement-CVM)	◆ Des rencontres régulières en régions ou lors des Assises et Congrès des associations avec les acteurs institutionnels des écosystèmes respectifs
◆ Visites réseau	→ Échanges entre les Directions Générales-Réseau et les acteurs institutionnels locaux (CCI, maires, parlementaires, représentants des organisations professionnelles du réseau)	◆ 2 fois/an
◆ Contacts institutionnels	→ Échanges entre la Direction Générale/Département Relations institutionnelles et des décideurs publics au sens de la loi Sapin II	◆ En tant que de besoin


Partenaires mouvements sportifs

◆ Événements, colloques et groupes de travail	→ Communication → Projets en cours	◆ Toute l'année
--	---------------------------------------	-----------------


Loteries étrangères (The European Lotteries, World Lottery Association et Global Lottery Monitoring System)

◆ Événements, groupes de travail	→ Sujets d'actualité	◆ Toute l'année
---	----------------------	-----------------


Autorités de régulation

◆ Réunions avec la COJEX et l'ARJEL⁽¹⁾	→ Plans d'actions offres produits → Jeu Responsable	◆ 6 fois par an
--	--	-----------------


Fournisseurs

◆ Baromètre fournisseurs	→ Satisfaction/écoute	◆ Tous les deux ans
---------------------------------	-----------------------	---------------------

(1) COJEX : commission consultative des jeux et paris sous droits exclusifs et ARJEL : Autorité de Régulation des Jeux En Ligne.

Le laboratoire sociétal, instance de dialogue et d'écoute entre FDJ et la société civile (neuf associations), s'est réuni notamment sur les thèmes suivants : la réduction des risques et des dommages en points de vente et notamment les premiers résultats d'une recherche-action ayant pour objectif d'identifier et de mieux comprendre les facteurs de vulnérabilité et de protection face au jeu problématique ; et l'utilisation du numérique comme outil de prévention à l'attention des jeunes et de leur entourage : quelles sont les pratiques à recommander et celles à proscrire.

Sur les sessions à venir, le numérique devrait être un sujet majeur : mieux connaître les enjeux, cerner les bonnes pratiques notamment en matière d'accompagnement des joueurs.

2.4.4.3 S'engager dans des actions citoyennes en faveur de l'intérêt général

Fondation d'entreprise FDJ



Dans le cadre du renouvellement du quinquennat de la Fondation d'entreprise FDJ à partir de 2018, et dans l'objectif d'être au plus près des évolutions de la société, une réflexion stratégique a été menée :

l'aboutissement de cette réflexion a conduit à retenir l'égalité des chances comme ambition première en utilisant le jeu dans sa plus large acceptation comme vecteur pour y parvenir.

L'égalité des chances est un objectif d'intérêt général qui présente une proximité évidente et vertueuse avec l'activité économique de FDJ, sans toutefois se confondre avec celle-ci. La Fondation d'entreprise FDJ souhaite permettre à des personnes en difficulté, quelles qu'en soient les raisons (handicap, santé, discriminations sociales, exclusion économique, etc.) de trouver leur place dans la société, de réaliser leur potentiel et d'exprimer leurs talents. En effet, le jeu, sous toutes ses formes, pratiqué de manière individuelle ou en groupe, stimule l'imaginaire et la créativité. Il est, à tous les âges, un vecteur d'apprentissage, d'intégration, de construction voire de reconstruction de soi. C'est une modalité d'action qui fait du divertissement et de l'approche ludique un outil de lutte contre les inégalités.

La Fondation d'entreprise FDJ a donc choisi deux domaines d'intervention : l'éducation et l'insertion professionnelle pour tous les âges (et englobe naturellement l'intégration et la réinsertion des personnes en situation de handicap). Elle a mené un appel à projets en juin 2017 à l'issue duquel trois nouvelles associations ont été sélectionnées : « Bibliothèques Sans Frontières » pour le projet « Les voyageurs du numérique » visant à réduire la fracture numérique dans les zones rurales et les populations isolées, « L'association Coup de Pouce » pour son projet de l'égalité des chances à l'école et enfin « Réseau Étincelles » œuvrant dans les domaines de de l'Éducation et de l'insertion professionnelle.

La Fondation d'entreprise FDJ sera dotée d'un budget de 18 millions d'euros sur le prochain quinquennat qui débutera en 2018.

Investissements socialement responsables

En 2017, FDJ a investi en moyenne 17 % de ses placements OPCVM (Organisme de placements collectifs en valeurs mobilières) dans des fonds d'investissements socialement responsables (ISR). Les ISR prennent en compte des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance dans la décision d'investissement. Le choix du projet d'investissement fait par l'entreprise inclut en effet un aspect extra-financier en complément de la rentabilité financière.

Arrondi sur salaire

Depuis janvier 2013, chaque collaborateur de FDJ a l'opportunité d'effectuer un don sur salaire équivalent aux centimes nets de son salaire (avec la possibilité d'un ajout de 10 €) à la Fondation d'entreprise FDJ qui le reverse à l'ADIE (association qui aide les personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire à créer leur entreprise) ainsi qu'à trois autres associations : les Apprentis d'Auteuil qui accompagnent les jeunes en difficultés, l'Institut Télémaque qui promeut l'égalité des chances et enfin l'Envol qui vient en aide à des jeunes de 7 à 17 ans atteints de maladies graves en leur proposant un programme de santé psycho-sociale.

22 % des collaborateurs ont participé à cette action en 2017. Le don global est abondé à 100 % par FDJ ce qui a permis de récolter près de 20 000 euros de dons en 2017.



Parrainage pour des jeunes issus de la diversité sociale

Depuis 2012, la Fondation d'entreprise FDJ est partenaire de l'Institut Télémaque dont l'objectif est de promouvoir l'égalité des chances et de contribuer à la relance de l'ascenseur social. Le projet consiste à accompagner des jeunes, brillants et motivés, issus de milieux défavorisés pour leur donner toutes les chances de réussir, en accord avec leur mérite. En 2017, une quinzaine de collaborateurs ont parrainé des jeunes de l'Institut grâce au soutien de la fondation.

Par ailleurs, une nouvelle plateforme digitale destinée à tous les jeunes, MonAvenirGrand.com vient d'être lancée par l'Institut Télémaque grâce au soutien financier de la Fondation. MonAvenirGrand.com est un site gratuit, accessible partout et pour tous. Il donne les outils pour s'orienter, développer son potentiel grâce à des contenus vidéos, fiches conseils.

59
jeunes diplômés
issus de la diversité sociale
ont trouvé un emploi grâce
à l'accompagnement
d'un collaborateur FDJ
via l'association NQT

Nos Quartiers ont des Talents (NQT) met en œuvre une opération destinée à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, Bac+3 et plus, âgés de moins de 30 ans. Issus de milieux sociaux modestes ou de zones prioritaires, les jeunes de l'association sont aidés par des collaborateurs dans le but de leur faciliter l'accès à un premier emploi. En 2017, 100 jeunes ont ainsi pu bénéficier de cet accompagnement contre 69 l'année précédente. L'accompagnement par un parrain ou une marraine permet de coacher les jeunes sur les démarches à effectuer, de partager des conseils sur sa propre expérience et son réseau. Le collaborateur aide à développer une stratégie pour mieux cibler les candidatures et décrocher un emploi. En 2017, le partenariat avec NQT a permis à 59 jeunes diplômés d'obtenir un emploi contre 27 en 2016.

Sport au féminin : FDJ s'engage pour Elles

FDJ a déjà démontré son attachement à la place des femmes dans le sport et souhaite aller plus loin en tant qu'acteur du sport et en tant qu'acteur économique et social. « Sport pour Elles », un programme digital, sportif, médiatique et solidaire soutient le sport au féminin. Il entend favoriser la pratique sportive féminine, le soutien du haut-niveau féminin, la médiatisation du sport féminin en France et mobiliser les réseaux en faveur de cet enjeu sociétal.

FDJ entend favoriser le développement de la pratique sportive en soutenant le programme Service civique de la Femix (association qui cherche à défendre et à promouvoir la place de la femme dans le sport) dans l'objectif de développer auprès des fédérations sportives des plans de mixité pour la prochaine olympiade.

Autre fait marquant de l'année 2017, FDJ devient partenaire de la seule équipe professionnelle française de cyclisme féminin, « FDJ-Nouvelle Aquitaine-Futuroscope ».

Une chaîne YouTube FDJ « Sport pour Elles », exclusivement dédiée au sport féminin, contribue également à médiatiser le sport féminin.

FDJ a participé à la promotion du sport féminin en organisant sur les Champs-Élysées dans le cadre de l'arrivée du Tour de France cycliste une randonnée qui a réuni 2 024 femmes à vélo aux couleurs de la candidature de Paris aux JO 2024.

En s'engageant aux côtés des femmes pour l'égalité des chances, FDJ entend à la fois donner une chance au sport et répondre à un enjeu de société : celui de faire de la mixité et de la diversité une richesse.

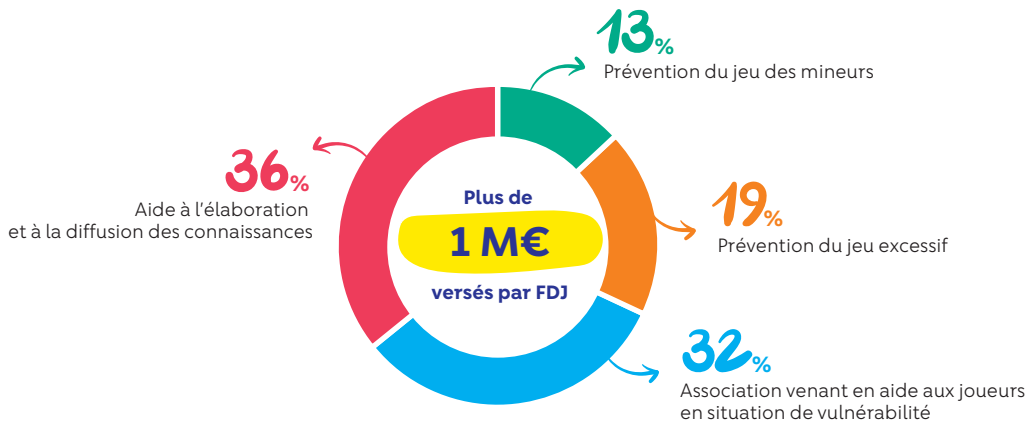
Partenariats Jeu Responsable

Plus de **1 M€**
consacrés aux partenariats
Jeu Responsable

FDJ contribue également de manière volontaire à l'intérêt général via les partenariats de mécénat du programme Jeu Responsable dans les domaines suivants : prévention du jeu excessif, prévention du jeu des mineurs, aide à l'élaboration et à la diffusion des connaissances et structures venant en aide aux publics en situation de vulnérabilité. Elle a poursuivi son soutien aux travaux dans le domaine des addictions comportementales, tout autant que des recherches-actions pilotes en réduction des risques et des dommages avec de grands acteurs du médico-social tels que la Fédération Addiction, la SEDAP (Société d'Entraide et d'Action Psychologique), sous la visibilité de la MILDECA (Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives) en lien avec des détaillants volontaires. FDJ a aussi contribué au développement d'expertises académiques. Dans le domaine des sciences humaines et sociales, elle soutient le groupement d'intérêt scientifique « Jeu et Sociétés », aujourd'hui doté d'une base de données universitaire dédiée : « Ludocorpus » en plein essor (<https://www.ludocorpus.org>).

FDJ maintient un dispositif d'assistance et de prise en charge des joueurs à problème (2 % des joueurs) avec SOS Joueurs et les centres de soin. Le lien entre les joueurs et les centres de soin est assuré au niveau des points de vente. Aujourd'hui quatre villes bénéficient du dispositif : Dijon, Toulon, Montpellier et Bordeaux.

Dans le cadre du Programme Jeu Responsable en 2017, plus de 1 million d'euros a été versé par FDJ à des associations partenaires selon la répartition suivante :



Les montants ci-dessus ne tiennent pas compte des coûts internes, ni des études visant à mesurer l'acceptation, la compréhension et l'efficacité des actions particulièrement novatrices.

2.4.5 Pionniers pour faire bouger les lignes

Forte de ses activités historiques – jeux de grattage, tirage et paris sportifs en points de vente physique – et en pleine accélération de sa mutation numérique, FDJ s'inscrit dans une dynamique de progrès au service des joueurs et de la collectivité. Optimiste et inventive, militante et engagée, FDJ mise sur son intelligence collective pour faire bouger les lignes, partager ses convictions et déployer une démarche RSE créative et opportune.

2.4.5.1 Proposer une offre de services innovants, digitaux et adaptés à la demande



L'innovation en RSE passe par l'expérimentation, la mobilisation et le digital et répond à des enjeux majeurs pour l'entreprise.

Innovation par l'expérimentation : Bien jouer

FDJ finance un projet d'éducation préventive en milieu scolaire qui consiste à renforcer les compétences psycho-sociales des élèves de lycée (classe de 1^{re}) en les faisant réfléchir sur la notion de hasard et de budget personnel, à développer leur esprit critique et à s'interroger sur les pensées erronées. L'expérimentation « Bien jouer » est portée par le Pôle d'Innovation et d'Expérimentation sur le Jeu Excessif de la SEDAP à Dijon. Il vise à adapter un outil déjà utilisé au Canada, à y adjoindre des connaissances bancaires et budgétaires, à le certifier en France par une évaluation indépendante, confiée au laboratoire EVACLIPSY de l'université Paris

Ouest Nanterre La Défense. Les premiers résultats sont très encourageants et n'ont pas indiqué d'effets contre-productifs. Le comité de pilotage indépendant (auquel FDJ n'est pas associée) a choisi de poursuivre l'expérimentation afin de vérifier sa reproductibilité avant d'envisager un déploiement national.

Par ailleurs afin de répondre aux urgences, FDJ a testé un projet pilote d'expérimentations en Réduction des Risques et des Dommages : cette intermédiation entre des détaillants volontaires et le secteur médico-psycho-social a été positive et sera consolidée. Un nouveau pilote axé sur la recherche avancée sera mis en œuvre avec des détaillants volontaires et des joueurs.

Innovation par la mobilisation : « CSR Guidelines » pour l'association The European Lotteries

Après avoir été à l'initiative de la certification « Jeu Responsable » de l'association des loteries européennes The European Lotteries, FDJ a lancé le projet « CSR Guidelines » pour élargir le domaine de responsabilité dans le secteur des loteries sur tous les sujets RSE au-delà du Jeu Responsable et selon la norme ISO 26000.

En 2015 et 2016, le CSR Guidelines a été réalisé et finalisé par un groupe de travail composé d'experts RSE de loteries européennes. Depuis 2017, le document a été traduit en français, italien, espagnol et allemand pour être diffusé sur le site internet réservé aux membres de l'association European Lotteries. À horizon 2020, il est envisagé de réfléchir à une certification ou un label RSE pour les loteries européennes.



Innovation par la technologie

Nudge

Suite à une étude réalisée en 2015, FDJ a décidé de faire un pas de plus dans la prévention, en diffusant de courts clips vidéo fondés sur les principes de l'économie comportementale. À la croisée de l'économie, la sociologie et la psychologie, cette discipline s'attache à montrer que les comportements humains et notamment la prise de décisions, sont sans cesse influencés par un ensemble de biais cognitifs inconscients et « irrationnels ». Les « Nudges » (en français « petits coups de pouce ») désignent ainsi l'ensemble des leviers permettant d'agir sur ces comportements, de manière « douce ». Les vidéos Jeu Responsable, diffusées sur le canal Amigo LIVE depuis septembre 2017, reprennent ce principe en cherchant à inciter le joueur « point de vente » à s'interroger sur sa pratique et à se fixer un budget à l'avance. Elles mettent en scènes deux chiens, jouant le rôle de messengers, c'est-à-dire d'intermédiaires capables de responsabiliser le joueur tout en créant avec lui une relation connivente, non stigmatisante et non moralisatrice.

Chatbot

Pour optimiser l'efficacité des actions de prévention, FDJ tentera l'aventure de l'intelligence artificielle via l'utilisation d'un chatbot. « Chat » comme discussion en ligne et « bot » comme robot. Le chatbot est un logiciel programmé pour simuler une conversation en langage naturel. Une étude qui sera réalisée début 2018 permettra de savoir si le chatbot se concentre sur la prévention du jeu des mineurs et du jeu excessif, ou si ce dernier élargit son champ d'action à l'ensemble de la RSE. L'agent conversationnel sera disponible sur le site marchand FDJ.fr.

Nouvelles technologies et partenariat IBM



Pour renforcer son image internationale en tant que leader d'opinion dans le monde des loteries et sa lutte contre la fraude et le blanchiment, FDJ a fait le choix de se doter d'outils innovants facilitant les processus en place. En 2017, FDJ a poursuivi la mise en œuvre d'un système facilitant l'analyse de milliers de données ; ce projet a été lancé en partenariat avec IBM en 2016. Le dispositif sera mis en service en 2018 au sein de FDJ et pour les autres loteries qui le souhaitent et permettra de détecter plus rapidement les comportements à risque. Grâce à ce dispositif innovant, FDJ a gagné le 3^e prix de l'innovation au congrès European Lotteries (EL) à Cracovie.

2.4.5.2 Perspectives RSE

La démarche RSE (dont le Jeu Responsable) lancée depuis plus de 10 ans contribue fortement à la réalisation des objectifs d'intérêt général assignés à FDJ. Les propositions de progrès continu seront toujours à l'ordre du jour : les priorités RSE définies chaque année sont systématiquement challengées. En 2017, les priorités concernaient notamment les actions pour lutter contre le jeu des mineurs, celles en faveur des seniors, de l'environnement ou l'accessibilité en point de vente. Ces projets perdureront en 2018 et de nouvelles priorités RSE seront déterminées en lien avec la stratégie et les métiers.

Enfin la réalisation d'un reporting intégré permet encore mieux de répondre aux attentes des parties prenantes de FDJ afin de rendre plus lisible la performance RSE du Groupe.

2.4.6 Performance sociale, sociétale et environnementale

2.4.6.1 À propos du reporting RSE 2017

Comme chaque année, FDJ publie un reporting extra-financier pour évaluer et rendre compte de sa performance sociale, sociétale et environnementale auprès de ses parties prenantes en anticipant cette année les dispositions des ordonnances n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 relatives à la déclaration de performance extra-financière.

Il est donc composé cette année :

- ◆ des indicateurs relatifs à l'article L. 225-102-1, audités tous les ans par un organisme tiers indépendant (OTI) qui contrôle la présence et la sincérité des informations communiquées ;
- ◆ des indicateurs de performance, pertinents au regard du secteur d'activité de FDJ (démarche volontaire). Ils permettent de mesurer la performance de la politique de RSE et de piloter le programme des actions. Une sélection de ces indicateurs est aussi auditée par ce même OTI ;
- ◆ de nouveaux indicateurs qui permettent de s'aligner sur la déclaration de performance extra-financière.

Une note méthodologique, extraite du protocole de reporting précisant la méthode de collecte, de calcul et de consolidation des données est publiée sur le site institutionnel du Groupe (<https://www.groupefdj.com/>).

Le périmètre du reporting 2017 est le groupe FDJ comprenant FDJ et huit filiales : La Française d'Images, LotSys, La Française de Motivation, La Pacifique des Jeux, la Société de Gestion de L'Échappée (SGE), FDJ Développement, FDP et LVS. Pour certains indicateurs, le périmètre est restreint car certaines filiales ne sont pas directement concernées par l'indicateur ou sont en incapacité de communiquer l'information.

Les indicateurs surlignés en rose ci-dessous ont été audités par l'OTI.



2.4.6.2 Table des indicateurs

ENGAGÉS POUR DIVERTIR ET PROTÉGER				
		Périmètre	2016	2017
E4	Information qualitative sur les conditions de dialogue avec les parties prenantes	Groupe	-	-
<p>Le Laboratoire sociétal permet le dialogue et la co-construction entre parties prenantes de FDJ (notamment associatives) et les différents métiers de FDJ. Les consultations sont organisées par une agence spécialisée agissant en tiers facilitateur et garante de l'équilibre de la parole et des contributions. Après deux cycles, soient quatre années de travail avec une quinzaine d'organisations de la société civile (OSC) et autant d'interlocuteurs internes au sein des différents métiers de FDJ, le Laboratoire sociétal a fait la preuve de son utilité. 2017 apparaît comme l'année de la maturité. Le recueil des retours des participants internes et externes sur le cycle 2016-2017 est en cours. Certaines OSC ont d'ores et déjà et de manière spontanée fait des retours très positifs et manifesté leur volonté de continuer à s'inscrire dans le dispositif. L'élan du cycle 2014-2015 qualifiant le laboratoire de « dynamique précieuse et utile » s'inscrit dans la durée.</p> <p>Alliant relations de confiance et travail de qualité, le Laboratoire a permis de creuser des sujets sensibles de la RSE et du Jeu Responsable chez FDJ, sur la réduction des risques ou encore la prévention du jeu des mineurs, d'identifier des pratiques potentielles d'amélioration de l'engagement sociétal de FDJ et d'aboutir à des recommandations concrètes sur la gestion d'un certain nombre de risques (communicationnels, éthiques...). Un des bénéfices reconnus du Laboratoire sociétal est aussi d'avoir permis une forme de transversalité entre les métiers de FDJ dont un grand nombre ont été associés à ses travaux. Cinq réunions ont été organisées sur le cycle 2016-2017 dont une repoussée au 18 janvier 2018. Pour mémoire, les thèmes et le calendrier prévisionnels des réunions avaient été choisis par FDJ et les membres du Laboratoire, à la croisée des priorités stratégiques et/ou opérationnelles de FDJ et des sujets jugés comme les plus importants par les OSC membres. Le troisième cycle 2018-2019 est en cours de préparation et sera partagé avec les OSC avant la fin du premier trimestre 2018.</p>				
E12	Part des collaborateurs en CDD et CDI formés à la RSE	FDJ	25,3 %	72,7 %
<p>La poursuite du 1^{er} COOC FDJ (Corporate Open Online Course) sur la thématique de la RSE, a permis de sensibiliser presque tous les collaborateurs à la politique RSE de l'entreprise. Ainsi 872 collaborateurs ont validé les quatre modules de formation fin 2017, se rajoutant aux 185 collaborateurs qui avaient déjà validé en 2016. C'est une performance unique, obtenue en un temps record, grâce à ce nouveau dispositif de formation numérique et collaboratif. L'évolution des modes de formation et d'apprentissage, permet ainsi de mixer les dispositifs (webinar, visio-formation, COOC, présentiel, ateliers pratiques, digital mentoring, co-développement) afin de répondre avec efficacité aux besoins individuels et collectifs de l'entreprise.</p>				
E101	Certification aux standards de Jeu Responsable	Groupe	Oui	Oui
<p>Auditée tous les trois ans conformément aux exigences de cette norme, FDJ se situe à 100 % de conformité de façon continue depuis 2012. Ces résultats sont confortés par l'audit partiel réalisé en octobre 2017 dont les résultats sont à 100 % de conformité. Le prochain audit complet aura lieu en 2018.</p>				
E102	Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable de FDJ au cours de l'exercice	FDJ	860 K€	1 080 K€
<p>Afin de répondre aux besoins d'aide et d'accompagnement des joueurs et des publics en situation de vulnérabilité, FDJ a consolidé les soutiens qu'elle apporte de manière pérenne aux structures d'aide : SOS Joueurs, CRÉSUS, l'Institut du Jeu Excessif (et sa structure attenante « Vers un... apprendre à miser sur soi »), l'Institut Fédératif des Addictions Comportementales dont le Centre de Référence sur le Jeu Excessif (IFAC-CRJE), Addict'aide, l'Association e-Enfance, la Fédération Nationale des Écoles des Parents et des Éducateurs, l'Institut de Formation du Secours Populaire et la Croix-Rouge française. L'accent a été mis sur la prévention menée par des tiers auprès de la jeunesse.</p> <p>Tout d'abord une attention a été portée au profit du renforcement des compétences psycho-sociales des plus jeunes. À ce titre, citons le soutien du travail inter-associatif sur l'estime de soi, animé par l'association Les Petits Citoyens. Celle-ci a proposé aux professionnels de l'enfance et de l'éducation des journées de sensibilisation à la question de l'estime de soi des jeunes enfants (développement des compétences psycho-sociales/prévention des comportements à risque, formation à l'utilisation du jeu Estimo dans l'objectif de favoriser les échanges de pratiques et d'expériences entre professionnels) et a soutenu la production du dit jeu. Du côté de la Croix-Rouge française, des bénévoles ont été formés à l'animation du jeu éducatif Estimo, afin de le déployer sur l'ensemble du réseau national.</p> <p>En parallèle, un programme de prévention des addictions a par ailleurs été pensé par les équipes de la Croix-Rouge française pour les adolescents et développé à l'issue d'une étude sur les représentations des risques auprès des collégiens.</p>				

ENGAGÉS POUR DIVERTIR ET PROTÉGER

Périmètre

2016

2017

L'Association e-Enfance a quant à elle poursuivi ses ateliers en partenariat avec le Ministère de l'Éducation nationale sur les usages responsables d'Internet auprès des mineurs mais aussi de leurs parents ainsi que son aide et assistance aux mêmes populations via le numéro national pour la protection des mineurs sur Internet (Net Écoute 0800 200 000).

Enfin le projet pilote de prévention éducationnelle « Bien jouer », porté par la SEDAP et un conseil scientifique indépendant, a tenu ses promesses d'intervention précoce auprès d'adolescents scolarisés ; une mise à l'épreuve du projet et une consolidation de la recherche sont en cours avant d'envisager un essaiage.

Outre ces soutiens à des projets tiers à destination des plus jeunes, l'année 2017 se caractérise pour FDJ par trois engagements majeurs :

1 - Le projet pilote en Réduction des Risques et des Dommages (RdRD), adapté au jeu, initié avec des acteurs du médico-social et FDJ a conclu à des premiers résultats encourageants. On citera notamment la démarche « d'aller vers » les joueurs qui a été acceptée en grande partie par les détaillants et les joueurs. Ainsi, forts des recommandations issues des évaluations intermédiaires internes et externes (OFDT), il a été convenu de poursuivre ce pilote et nous orienter plus particulièrement vers deux recherches-actions :

- l'une, menée avec la Fédération Addiction et trois CSAPA volontaires spécialisés Addictions Sans Substances, poursuit l'objectif d'acculturation et de repérage précoce dans 16 points de vente volontaires sur Bordeaux, Provins et Valenciennes ;
- la seconde est une recherche-observation initiée par la SEDAP sur la notion d'auto-support et d'entraide par les pairs (collaboration volontaire entre des détaillants et des joueurs). Ce projet, circonscrit à la ville de Dijon et ses environs, a fait l'objet d'une réflexion éthique partagée qui a abouti à la rédaction d'un cadre de référence. L'avis du Comité de Protection des Personnes a également été sollicité.

En matière de recherche sur la prévention sur les espaces numériques (dite « Prévention 2.0 »), un premier travail prospectif est initié. Dans la pratique il s'agit d'une part pour FDJ de financer une recherche-observation intitulée « Étude des facteurs de protection et de vulnérabilité aux espaces numériques chez les millennials » et d'autre part de participer au groupe de travail animé par la Mission Métropolitaine de Prévention des Conduites à Risque (MMPCR). Ledit groupe de travail s'appuiera sur les résultats de cette étude et les apports de ses membres afin de proposer des recommandations en matière de prévention.

2 - Dans le domaine de la recherche en sciences humaines et sociales, FDJ a prolongé pour trois années supplémentaires son soutien au Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) « Jeu et Sociétés ». L'inscription dans la durée de FDJ dans ce partenariat a permis à ce groupement composé dorénavant des Universités Paris Nanterre, Paris Descartes, Paris 13 et Paris Sorbonne de rendre possible la réalisation, la publication et la diffusion de travaux de recherche en lettres, sciences humaines et sociales sur le jeu dans toutes ses dimensions. Ainsi, le jeu et sa pratique, thème longtemps négligé par les chercheurs, tend désormais à devenir un domaine académique à part entière tant en France qu'à l'international. En outre, cette année a été l'occasion pour le GIS de repenser l'outil Ludocorpus destiné à promouvoir ses chercheurs associés et renforcer davantage la valorisation de leurs travaux.

3 - Concernant plus spécifiquement le champ des addictions, FDJ a favorisé la diffusion des connaissances en soutenant davantage les colloques de la profession (e-Congrès, Albatros et Congrès Français de Psychiatrie). À cet égard, elle a favorisé la mise en réseau des grands acteurs du soin avec CRÉSUS, dont les actions en réduction des dommages (surendettement) s'avèrent insuffisamment connues. En sus d'un rapprochement, la collaboration entre ces acteurs devrait s'intensifier en 2018.

Le pilotage du mécénat et des partenariats s'est poursuivi selon les règles prudentielles renforcées en 2017 pour prévenir tout conflit d'intérêts (application de la loi Sapin II). Le budget FDJ consacré aux structures d'aide, aux actions de prévention/RdRD et à la recherche, s'élève en 2017 à 1080 K€ (dont 144 K€ pour le GIS), soit une hausse de plus de 25,5 % par rapport à 2016 (et de près de 74,4 % depuis 2010).

E103	Taux de conformité globale des points de vente	Groupe	74,2%	90,6%
------	--	--------	-------	-------

Les inspections réseau ont pour objectif de s'assurer de la conformité des points de vente au regard des critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires dont sept critères Jeu Responsable.

E567	Part des détaillants inspectés sur les procédures JR et sécurité au cours de l'année	Groupe	99,9%	97%
------	--	--------	-------	-----

Le calcul pour la donnée 2016 était le nombre de points de vente inspectés sur le nombre de points de vente total. En 2017, le taux de couverture des points de vente est calculé sur la base des détaillants actifs au 01.01.2017 et toujours actifs au 31.12.2017.

E125	Information qualitative sur l'outil d'aide à la détection des cas sensibles mis à disposition du service client	FDJ	-	-
------	---	-----	---	---

Cette matrice, mise en place par FDJ en 2015 et à disposition du conseiller client, permet de faire remonter des cas sensibles identifiés au niveau 2 et ce le plus rapidement possible. Il existe deux types de cas sensibles : cas sensible (cas avéré avec risque de porter atteinte à FDJ) et cas d'alerte (cas sensible avec preuve tangible fournie par le joueur). Le but de cet outil est de réagir très vite face à ce genre de cas. En 2017, 600 cas sensibles ont été remontés au niveau 2.

**ENGAGÉS POUR DIVERTIR ET PROTÉGER**

		Périmètre	2016	2017
E133	Nombre de participations des grands gagnants aux services proposés par FDJ dans le cadre du programme d'accompagnement	Groupe	201	170
E134	Nombre de grands gagnants	Groupe	354	316

Il y a eu une pluie de millionnaires en 2017 versus cinq en 2016.

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

FDJ s'est positionnée sur une démarche environnementale sur le périmètre Groupe en intégrant les émissions de gaz à effet de serre de ses filiales. Les plans d'actions mis en œuvre couvrent notamment l'optimisation des déplacements et la réduction de l'impact CO₂ des transports collaborateurs, la réduction des consommations énergétiques des sites (pour les sites propriétés de FDJ) et la réduction de l'utilisation de papier (dématérialisation progressive des documents administratifs, recyclage des supports de jeux, dématérialisation de supports de jeux...) tout en recyclant la plupart des déchets sur les sites et les matériels en fin de vie sur les points de vente.

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

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

E411	Consommation de fioul au cours de l'exercice	Groupe	3 000 L	3000 L
E412	Consommation de gaz naturel au cours de l'exercice	FDJ + FDP	4 383 870 kWh PCI	3 644 535 kWh PCI
E413	Consommation d'électricité au cours de l'exercice	Groupe hors LVS	19 695 258 kWh	19 395 414 kWh
E414	Émissions de CO ₂ engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice	Groupe hors LVS	2 838 692 kg éq CO ₂	2 579 629 kg éq CO ₂
E415	Information qualitative sur l'évolution des résultats des Bilans Carbone™ FDJ	Groupe	-	-

En 2015, FDJ a réalisé son troisième Bilan Carbone. On constate une baisse de 30 % des émissions de gaz à effet de serre passant d'un total de 40 000 tonnes à 27 000 tonnes équivalent CO₂ (sur le périmètre FDJ maison mère). Les émissions du groupe FDJ ont été évaluées à 31 050 tonnes équivalent CO₂. Un plan d'actions de réduction a été mis en place à horizon 2020 avec un objectif de réduction de 10 % des émissions CO₂ par rapport au niveau de 2014.

En 2017, le plan d'action a surtout porté sur la flotte automobile de la force de vente FDJ (taux d'émission moyen avoisinant 100 gCO₂ par km vs 124 g en 2014). Malgré cet effort, l'impact carbone de la flotte n'a pas pu baisser, en raison de l'augmentation du nombre de kilomètres parcourus.

En revanche, l'achat de papier administratif a baissé de 24 % entre 2016 et 2017 sur les sites FDJ maison-mère (Boulogne, Moussey et Vitrolles).

Une nouvelle mesure Bilan Carbone sera réalisée sur l'année 2018.

E416	Consommation d'eau au cours de l'exercice	Groupe hors LVS	16 895 m ³	22 078 m ³
------	---	-----------------	-----------------------	-----------------------

L'augmentation de la consommation d'eau est due à l'intégration de la consommation de LotSys et une plus importante utilisation d'eau non potable pour l'arrosage sur le site de Vitrolles.

ENGAGÉS POUR DIVERTIR ET PROTÉGER

		Périmètre	2016	2017
E423	Masse de déchets recyclée	FDJ + Siège de FDP	53 tonnes	115 tonnes
En prévision du déménagement, des sessions de Cleaning weeks ont eu lieu en 2017.				
E424	Information qualitative sur les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Groupe	-	-
<p>Le groupe FDJ met en place plusieurs mesures afin de sensibiliser ses collaborateurs à la gestion des déchets. Ainsi lors de la Semaine Européenne du Développement Durable en 2017, une intervention de l'association Zero Waste a permis de sensibiliser les collaborateurs à la réduction des déchets. Une collecte solidaire a aussi été réalisée au profit d'Emmaüs afin de donner une deuxième vie aux objets des collaborateurs. Depuis plusieurs années, FDJ s'engage dans le recyclage de ses déchets. Différentes actions ont permis de favoriser ce recyclage telles que la mise en place de bacs dédiés à la collecte du papier, pour les cartouches d'encre usagées et les capsules de café. Par ailleurs, FDJ organise tous les ans des Cleaning weeks où les collaborateurs peuvent se débarrasser de certaines de leurs archives dans des bacs dédiés.</p>				
E426	Part de papier FSC utilisé pour la fabrication des supports de jeux	Groupe hors PDJ	100 %	100 %
E427	Part de papier recyclé utilisé pour la fabrication des tickets de grattage	Groupe hors PDJ	20 % ⁽¹⁾	20 %
E452	Information qualitative sur les actions de formation et d'information des collaborateurs en matière de protection de l'environnement	Groupe	-	-
<p>Pour diffuser la politique RSE de FDJ en interne, un module de formation en ligne obligatoire a été mis en place fin 2016. Ce COOC (Corporate Open Online Course) a permis de former plus de 1 000 collaborateurs à fin 2017. Cette formation intègre une vidéo et des quiz spécifiquement dédiés au domaine environnemental en expliquant les impacts carbone du groupe FDJ et les plans d'actions de réduction mis en œuvre suite au Bilan Carbone. Une vidéo concernant les éco-gestes est aussi intégrée à ce module de formation. Enfin, au cours de la Semaine Européenne du Développement Durable les collaborateurs sont sensibilisés à l'environnement : en 2017, les collaborateurs ont été sensibilisés à la thématique « Zero Waste ».</p>				
E453	Information qualitative sur les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'eau, l'air et le sol affectant gravement l'environnement	Groupe	-	-
<p>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 mesure récurrente de son Bilan Carbone et la mise en place d'un plan d'actions de réduction de gaz à effet de serre.</p>				
E454	Information qualitative sur la prise en compte des nuisances sonores, lumineuses et toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Groupe	-	-
<p>Le groupe FDJ n'occasionne pas de nuisance sonore ou toute autre forme de pollution spécifique à son secteur d'activité.</p>				
E455	Information qualitative sur les prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	Groupe	-	-
<p>Le groupe FDJ n'occasionne pas d'impact négatif majeur sur la biodiversité. Tous les supports de jeux sont certifiés FSC (papier issu de forêts gérées durablement) et contribuent donc indirectement à la protection de la biodiversité. Par ailleurs, des actions sont menées par FDJ comme l'installation de ruches sur le site de Moussy.</p>				

(1) Rectification par rapport au rapport financier et extra-financier 2016





ENGAGÉS POUR DIVERTIR ET PROTÉGER

		Périmètre	2016	2017
E456	Information qualitative sur la consommation de matières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	Groupe	-	-
<p>Le Bilan Carbone de FDJ a permis de confirmer que les supports de jeux (tickets de grattage, bulletins et reçus de jeux) ont un impact carbone significatif. Dès 2012, FDJ a décidé de certifier FSC l'ensemble de ses supports de jeux afin d'agir directement sur le papier qui est ainsi issu de forêts gérées durablement. Les tickets de grattage FDJ sont également composés de papier recyclé à hauteur de 20 %. Après avoir mené une étude de faisabilité en 2017 en coopération avec ses imprimeurs, FDJ n'a pas pu augmenter le pourcentage de papier recyclé dans ses tickets en raison de contraintes techniques d'impression sur ce support de nature « fiduciaire ».</p>				
E501	Nombre de collaborateurs en CDD et CDI au 31.12 de l'exercice	Groupe	2 105	2132
E504	Nombre d'alternants au cours de l'exercice	Groupe	111	117
E505	Nombre de collaborateurs en CDI à temps partiel au 31.12 de l'exercice	Groupe	44	38
E509	Information qualitative sur l'organisation du temps de travail	FDJ	-	-
<p>La grande majorité des collaborateurs FDJ sont à temps plein, et se répartissent ainsi : 81 % sont au forfait jour, 9 % sont en horaires variables et 10 % en planning. Les collaborateurs à temps partiel (environ 1,40 % des effectifs au 31 décembre 2017) ont fait le choix de cette organisation du travail dans le cadre de leur équilibre vie privée-vie professionnelle. Les équipes qui travaillent en horaires fixes (planning ou horaires décalés) 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. À noter que dans le cadre de la promotion de l'équilibre vie privée-vie professionnelle, FDJ comptabilise au 31 décembre 2017, 13 % de ses collaborateurs en travail à distance (vs 7,90 % en 2016).</p>				
E510	Taux d'absentéisme	FDJ	5,13 %	4,84 %
<p>Les jours d'absence inclus sont les suivants : maladie, maternité, accidents du travail et trajet, congé parental, événements familiaux et autres (enfant malade, médaille du travail, jours exceptionnels collaborateurs). Le calcul repose sur la base du nombre de jours théoriques travaillés.</p>				
E520	Taux de fréquence des accidents du travail	FDJ	1,690	1,593
	Taux de gravité des accidents du travail		0,011	0,013
<p>Le taux de fréquence est calculé avec le ratio suivant : (nombre d'accidents / heures travaillées) x 1 000 000. Le taux de gravité est calculé comme suit : (nombre des journées perdues par incapacité temporaire/heures travaillées) x 1 000.</p>				
E511	Nombre de femmes en CDD et CDI au 31.12 de l'exercice	Groupe	915	913
E512	Part des femmes parmi les collaborateurs au 31.12 de l'exercice	Groupe	43 %	43 %
E519	Part des femmes parmi les managers	Groupe	33 %	34 %
E515	Information qualitative sur l'effet des mesures d'égalité lors de la politique salariale	Groupe	-	-
<p>Lors de la politique salariale 2017 de FDJ, 98 collaborateurs (94 femmes/4 hommes) ont bénéficié d'une augmentation individuelle dans le cadre du budget dédié femmes/hommes. D'autre part, 158 collaborateurs ont évolué vers un coefficient supérieur en 2017 (13 % de femmes, 12 % d'hommes).</p>				

ENGAGÉS POUR DIVERTIR ET PROTÉGER

		Périmètre	2016	2017
E517	Information qualitative sur la promotion des salariés	Groupe	-	-
<p>En 2017, FDJ a obtenu le label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'accord triennal en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2016-2018) a quatre points principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'augmentation du pourcentage de femmes dans la ligne managériale afin d'avoir le même pourcentage de femmes managers que de femmes dans l'entreprise ; - l'égalité salariale entre les hommes et les femmes avec la mise en place d'une enveloppe salariale annuelle dont le montant a été doublé en 2017 ; - la mise en place d'un guide de la parentalité afin de favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle ; - les promotions de femmes et hommes sont analysées pendant les revues de performance. 				
E516	Information qualitative sur la politique de lutte contre les discriminations	Groupe	-	-
<p>FDJ a obtenu en 2017 le renouvellement du label diversité et le label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Concernant les origines sociales, FDJ soutient le parrainage de jeunes diplômés issus de la diversité sociale par des collaborateurs et travaille avec Mozaïk RH pour le recrutement de collaborateurs issus de la diversité sociale. Un plan d'actions pour les juniors (jeunes seniors) et les seniors a été défini pour une mise en œuvre à partir de 2018. Concernant les juniors, FDJ continue son action de recrutement auprès d'alternants. La sensibilisation des collaborateurs du groupe FDJ au handicap s'est poursuivie en 2017 avec le quiz T'Handi Quoi ? ainsi que l'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap.</p>				
E518	Taux d'emploi global de collaborateurs handicapés (dont % direct % indirect)	FDJ	6,51 %	6,58 %
<p>En 2017, le taux d'emploi global de collaborateurs handicapés est de 6,58 % (taux direct : 4,41% et taux indirect : 2,17 %).</p>				
E523	Nombre de recrutements en CDI	Groupe	147	176
<p>À noter qu'en 2016, les mutations intra-groupe n'étaient pas comptabilisées. La variation est principalement due à FDJ qui poursuit sa transformation digitale. L'entreprise a recruté dans des domaines clés du Digital et de la Connaissance Clients. Les effectifs des métiers de la Logistique se sont accrus également pour faire face à l'augmentation de l'activité engendrée par la poursuite de la distribution directe. Depuis plusieurs années, FDJ poursuit en parallèle la modernisation de son système d'information à travers un plan de renfort.</p>				
E524	Nombre de sorties (hors fin de contrat) au cours de l'exercice	Groupe	169	152
E531	Salaire de base mensuel ETP médian des collaborateurs en CDI et CDD au 31.12 de l'exercice	Groupe	3,46 K€	3,50 K€
E532	Information qualitative sur la politique salariale annuelle	Groupe	-	-
<p>Depuis trois ans, les mesures collectives ont diminué au profit des augmentations individuelles et du nombre de bénéficiaires d'augmentations individuelles. En parallèle, un système de part variable au profit de l'ensemble des cadres a été mis en place. L'objectif est d'atteindre une part variable représentant un mois de salaire. En complément en 2017, le budget d'augmentations individuelles dédié au rattrapage des écarts salariaux entre les hommes et femmes a été doublé.</p>				
E541	Part de la masse salariale dédiée à la formation	FDJ	4 %	4,5 %
E542	Nombre total d'heures de formation	Groupe	33 794	42 404
E544	Nombre d'heures de formation par collaborateur formé	Groupe	22	20
E545	Pourcentage de collaborateurs en CDD et CDI formés au cours de l'exercice	Groupe	85,2 %	92 %



ENGAGÉS POUR DIVERTIR ET PROTÉGER

		Périmètre	2016	2017
E564	Information qualitative sur les politiques mises en œuvre en matière de formation	Groupe	-	-
<p>La politique formation de FDJ vise à accompagner l'entreprise dans sa transformation et ses enjeux stratégiques. Elle consacre une part importante de son budget pour former ses collaborateurs (4,5 % de sa masse salariale). FDJ se donne ainsi les moyens de permettre, au plus grand nombre, de développer ses compétences et de garantir son employabilité.</p> <p>La moitié du plan de formation est consacré à l'employabilité des collaborateurs au travers des formations de compétences métier mais également des formations liées aux compétences relationnelles ou d'efficacité professionnelle (savoir pitcher, lean start-up...).</p> <p>Plus de 20 % du plan sont exclusivement consacrés au numérique. En parallèle des webinars, des tutorats, formations classiques ou plateformes numériques, FDJ a déployé un vaste réseau de digital mentors (66 collaborateurs volontaires), chacun accompagnant dans la proximité, une vingtaine de collaborateurs, dans l'appropriation des nouveaux usages numériques liés à Office 365 ou aux réseaux sociaux.</p> <p>Les formations en présentiel comme celle concernant l'égalité professionnelle femme/homme pour booster l'impact professionnel des femmes dans la ligne managériale ont été maintenues avec de nouveaux groupes et la poursuite des groupes de 2016.</p> <p>Également, pour aider les collaborateurs à développer une dynamique professionnelle positive et à acquérir les bonnes pratiques d'une posture coach à l'ère du numérique (poursuite du déploiement à tous les managers du groupe FDJ) animée par une coach apportant un éclairage sur l'importance de la dimension humaine dans la valorisation de son profil professionnel.</p> <p>Par ailleurs, une étude sur les seniors de FDJ (+ de 45 ans) et un groupe de travail sur le sujet a fait ressortir la nécessité de créer une offre de formation de développement personnel adaptée. Des formations pilotes ont été testées et seront déployées en 2018.</p> <p>Enfin, 15 % du plan ont concerné les formations managériales avec le cursus pour les nouveaux managers en 3 modules et la formation à la posture coach à l'ère du numérique (poursuite du déploiement à tous les managers du groupe FDJ)</p> <p>FDJ travaille avec une centaine de partenaires avec un engagement dans la durée et des accords-cadres permettant d'optimiser les achats de formation. Les remises négociées sont au bénéfice de tout le groupe FDJ.</p> <p>Pour 2018, dans le cadre de son projet de déménagement et de transformation des modes de travail, FDJ propose des services QVT simplifiant le quotidien du collaborateur.</p>				
E552	Information qualitative sur les conditions de santé et sécurité au travail	Groupe	-	-
<p>Le système de management de la santé et sécurité au travail (SST) de FDJ s'inscrit notamment dans une démarche d'amélioration continue en matière de prévention, de sécurité des personnes et des biens.</p> <p>FDJ, développe ainsi, la performance, la satisfaction clients et le bien-être au travail des collaborateurs du groupe FDJ, en offrant de nouveaux environnements de travail motivants, confortables, sécurisés et conformes à la réglementation.</p> <p>FDJ est engagée depuis plusieurs années dans la formation et la sensibilisation, à la sécurité, la prévention et l'analyse des risques, auprès de ses collaborateurs, prestataires, fournisseurs.</p> <p>En 2017, FDJ a mené un audit de conformité réglementaire sur tous ses sites. Des suivis de progrès et des plans d'actions ont été ainsi menés.</p> <p>Dans le cadre du déménagement de son siège social, FDJ a défini un nouveau référentiel réglementaire immobilier. L'entreprise a aussi digitalisé le document unique d'évaluation des risques (DUERP) en capitalisant sur les historiques des années précédentes.</p> <p>Développer la culture SST et partager les bonnes pratiques restent des objectifs clairs et communs au sein du Groupe FDJ.</p> <p>Cette démarche sert la stratégie du groupe FDJ, anticipe les modes de travail et contribue à l'attractivité de la marque employeur.</p>				
E561	Information qualitative sur le dialogue social et bilan des accords collectifs menés au cours de l'exercice notamment concernant la santé et sécurité au travail	Groupe	-	-
<p>Au sein du Groupe ont lieu les réunions avec les représentants du personnel (CCE / CE / DP / CHSCT / DUP / Comité de Groupe) qui se déroulent pour une grande partie d'entre elles au moins une fois par mois. À ces occasions sont présentées, entre autres, pour avis toutes les questions intéressant la marche générale de l'entreprise, dont les projets de réorganisation d'entités ainsi que pour 2017 les projets de vente et de déménagement du site de Moussy, le projet de règlement intérieur FDJ, le projet de charte d'utilisation du smartphone professionnel et le projet de charte éthique.</p> <p>Au sein de FDJ, FDP et FDI ont lieu des réunions de négociation syndicale. Au sein de FDJ, une trentaine de réunions avec les représentants syndicaux se sont déroulées en 2017. Ces réunions ont porté sur différents thèmes et ont donné lieu à la signature de sept accords, notamment épargne salariale (intéressement, PEE, PERCO) mais également sur la mutuelle (contrat responsable, régime sur complémentaire FDJ non responsable) et le don de jours.</p> <p>D'autres thèmes de négociation ont été abordés en 2017 et les discussions se poursuivront en 2018 avec les partenaires sociaux sur des sujets tels que les astreintes et la participation Groupe.</p>				

ENGAGÉS POUR DIVERTIR ET PROTÉGER

		Périmètre		2016	2017					
E563	Information qualitative sur la répartition des salariés par âge	Groupe		-	-					
60 ans et +	de 55 à 59 ans	de 50 à 54 ans	de 45 à 49 ans	de 40 à 44 ans	de 35 à 39 ans	de 30 à 34 ans	de 25 à 29 ans	de 20 à 24 ans	de 15 à 19 ans	Total
71	247	301	348	362	323	249	185	46	0	2132
E565	Taux d'engagement des collaborateurs	FDJ		77%	79%					
FDJTeam est un baromètre interne, mené tous les 6 mois, pour mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe FDJ. FDJTeam regroupe six thématiques : qualité de vie/bien-être, opportunités/développement professionnel, implication, environnement de proximité (ambiance de travail et manager), recommandation, alignement stratégique.										
E566	Information sur les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	Groupe		-	-					
Au vu du secteur dans lequel le groupe FDJ opère (secteur des jeux d'argent et de hasard), cet indicateur n'est pas matériel.										

INTÈGRES POUR GARANTIR LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE

		Périmètre		2016	2017
I3	Certification WLA SCS (Security Controls Standard) / ISO 27001	Groupe		Oui	Oui
<p>Afin de pouvoir opérer le jeu Euro Millions, la certification Euro Millions est obligatoire (en Europe, 10 loteries opèrent ce jeu). L'obtention de cette certification nécessite l'obtention de la certification WLA (World Lottery Association), qui elle-même nécessite l'obtention de la certification ISO 27001. Il s'agit d'une norme qui assure la sécurité de l'information. FDJ est certifiée depuis 2008, et tous les ans, une vérification de conformité est également réalisée.</p> <p>La certification peut être obtenue suite à l'audit des processus des systèmes informatiques. FDJ a fait le choix d'étendre l'audit à l'ensemble des processus de l'entreprise.</p>					
I103	Information qualitative sur les actions de prévention de la corruption et du blanchiment	Groupe		-	-
<p>FDJ se dote de nombreux dispositifs très opérationnels afin de contrôler tous les éléments potentiellement suspects et ne répondant pas à son modèle de jeu.</p> <p>Le Directeur de la Sécurité, en charge notamment de cette mission, et son équipe sont directement rattachés au Directeur Général Délégué de FDJ. Il dispose d'une organisation dédiée à la lutte contre la fraude et le blanchiment. FDJ a d'ailleurs renforcé son dispositif, en désignant, au sein de la Direction de la Sécurité, un expert en la matière, responsable de la mise en œuvre du dispositif d'évaluation et de gestion des risques de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme. Les missions s'articulent autour de deux axes, prévention et surveillance. FDJ fait régulièrement l'objet de contrôles interne et externe.</p> <p>Chaque année, FDJ soumet à l'approbation du Ministre chargé du budget, régulateur de ses jeux et paris en monopole, son plan d'actions annuel en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment. Ce plan fait l'objet d'un examen par la Commission Consultative des Jeux et Paris sous droits Exclusifs (COJEX), qui a pour mission d'éclairer le Ministre dans ses décisions.</p> <p>En 2017, les inspecteurs du réseau ont mené près de 31 000 inspections en points de vente en métropole et outre-mer (Antilles, Guyane et Réunion). L'objectif de ces inspections est de vérifier plusieurs critères de sécurité et de Jeu Responsable pour s'assurer de la conformité des points de vente au regard de critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaire. En 2017, le taux de conformité des points de vente est de 90,6 %. Chaque point de vente conforme aux critères Jeu Responsable, bénéficie d'un bonus de rémunération équivalent 0,2% de commission annuelle supplémentaire.</p>					
I123	Mise moyenne hebdomadaire par joueur au cours de l'exercice	Groupe		10,6 €	11,2 €
I314	Somme des prélèvements publics opérés sur les mises	Groupe		3 060 M€	3 236 M€

**INTÈGRES POUR GARANTIR LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE**

		Périmètre	2016	2017
I213	Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passées dans des usines situées dans les pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social	FDJ	98 %	98 %
I216	Information qualitative sur la prise en compte des enjeux RSE dans la politique d'achat et notamment la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur RSE	FDJ	-	-

En 2017, FDJ a entrepris une démarche globale de pilotage de ses fournisseurs. Divers chantiers à dimension RSE soutiennent cette démarche.

FDJ a initié une démarche de mesure de la performance sociale et environnementale de ses fournisseurs. Pour développer et objectiver cette analyse, FDJ a fait appel à la société EcoVadis, prestataire reconnu en matière d'évaluation RSE des fournisseurs. EcoVadis accompagne FDJ dans la gestion du risque fournisseurs sous l'angle RSE et afin d'avoir une vision évolutive de leurs engagements RSE. Cette démarche vise à mener des campagnes d'évaluation RSE des fournisseurs, sous les angles environnemental, social, éthique et supply chain.

La formation aux pratiques d'achats responsables est un levier de performance : en 2017, les acheteurs de FDJ ont été sensibilisés à la démarche éthique, en lien avec le devoir de vigilance. Le devoir de vigilance est une obligation faite aux entreprises donneuses d'ordre de prévenir les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance liés à leurs opérations mais qui peut aussi s'étendre aux activités de leurs filiales et de leurs partenaires commerciaux (sous-traitants et fournisseurs).

À horizon 2020, FDJ vise l'obtention du label « Relations Fournisseurs et Achats responsables » de la Médiation Inter-entreprises. Ce label s'inscrit dans le prolongement de la Charte relations fournisseurs responsables et témoigne de l'engagement des entreprises labellisées.

I221	Part des achats français dans les PME	FDJ + FDP + LotSys	2015 : 24 %	2016 : 29 %
I222	Montant des achats dans les ESAT	FDJ + FDP + FI + LotSys + SGE	709 K€	707 K€
I224	Empreinte économique locale	FDJ	2015 : 90 %	2016 : 87 %

En 2016, le montant total des achats FDJ réalisé en France est de 367 millions d'euros soit près de 87 % des achats en valeur.

SOLIDAIRES POUR ÊTRE UTILES À TOUS

		Périmètre	2016	2017
S315	Montant du budget de la Fondation d'entreprise FDJ	FDJ	3 817 K€	4 200 K€
S325	Information qualitative sur les actions de partenariats et de mécénat	FDJ	-	-

La Fondation d'entreprise FDJ œuvre depuis 25 ans dans le mécénat sportif auprès de jeunes athlètes et de personnes exclues de la pratique sportive, notamment celles en situation de handicap. En 25 ans d'existence, le contexte sociétal dans lequel intervient la Fondation d'entreprise FDJ a changé : les inégalités en France sont alarmantes. Partant de ce constat confirmé par de nombreuses études et parce que la société française a évolué et fait émerger de nouveaux besoins, mais aussi pour être plus en adéquation avec les nouveaux défis de son entreprise-mère (innovation, esprit collaboratif, adaptation au numérique et ancrage territorial), la Fondation d'entreprise FDJ et ses parties prenantes ont mené depuis 2016 une réflexion sur le nouveau souffle à donner à cette entité. Au second semestre 2017, la Fondation d'entreprise FDJ a fixé un nouveau cap à son action et s'engage pour favoriser l'égalité des chances par le jeu, dans les domaines de l'éducation, la formation et l'insertion avec un nouveau programme d'actions. Cette nouvelle mission fait écho à l'ADN de l'entreprise FDJ, et appuie la légitimité de la Fondation d'entreprise FDJ. L'égalité des chances est une valeur profondément optimiste partagée par la marque, et qui s'appuie sur les origines de FDJ avec la Loterie nationale française créée en 1933 pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre Mondiale. La modalité du jeu est directement liée à la culture d'entreprise et son cœur de métier, le jeu, quelle que soit sa forme, permet une approche « plaisir » et inclusive de l'apprentissage. Se servant du jeu comme un levier de l'égalité des chances, la Fondation d'entreprise FDJ entend aider chacun à prendre conscience de son potentiel, révéler ses talents et améliorer son quotidien en s'intégrant dans la société. Pour introduire ce nouvel objet social, la Fondation d'entreprise FDJ a lancé un appel à projets qui lui a permis de tisser des liens avec des associations comme Bibliothèques Sans Frontières, Réseau Étincelles, et Coup de Pouce qu'elle s'est engagée à soutenir et accompagner à minima pendant deux ans. Tout au long de l'année écoulée, la Fondation a poursuivi le soutien des associations bénéficiaires dans les domaines du Sport, de la solidarité et du handicap et accompagné celles-ci pendant son changement de cap. À compter du 6 janvier 2018, la Fondation ouvrira son sixième quinquennat pour contribuer à réduire les inégalités en matière d'éducation, d'insertion sociale et professionnelle avec une attention particulière accordée à l'intégration et la réinsertion des personnes en situation de handicap. 25% du budget est consacré au handicap.

S322	Montant des commissions versées aux détaillants	Groupe	718 M€	755 M€
S323	Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité en matière d'emploi et de développement régional	Groupe	-	-
S324	Information qualitative sur l'impact territorial, économique et social de l'activité sur les populations riveraines et locales	Groupe	-	-

FDJ a souhaité connaître son impact économique et social (IES) en France en faisant réaliser une étude par le BIPE, un cabinet de conseil en analyse stratégique et en prospective économique.

La méthodologie utilisée intègre les standards internationaux d'évaluation des impacts économiques utilisés par les grandes instances, notamment l'ONU et Commission Européenne.

L'évaluation ainsi réalisée pour l'année 2016 tient compte de quatre niveaux d'impact : les effets directs, indirects, induits et catalytique par l'activité de FDJ en France.

- L'impact direct correspond à l'activité créée par les activités de l'entité (ex. salaires des employés FDJ...).
- L'impact indirect est la somme des prestations effectuées par des fournisseurs de biens et services pour le compte des acteurs directs. L'impact social indirect est défini par les emplois nécessaires à la réalisation de ces mêmes prestations (ex. nos charges d'entretien génèrent de l'emploi chez nos prestataires) et par les emplois de la fonction publique considérés comme liés du fait des prélèvements publics spécifiques sur les jeux FDJ.
- L'impact induit résulte des dépenses des employés directs et indirects (fournisseurs et détaillants) sur leur lieu usuel de vie (ex. les dépenses d'alimentation des salariés).
- L'impact catalytique mesure les externalités non prises en compte précédemment. Dans le cas de FDJ, il s'agit des contributions spécifiques du Groupe au service public liées aux prélèvements sur les mises et aux dividendes versés (hors régime général d'imposition sur les sociétés et TVA).

Le cabinet d'étude chiffre à 5,1 Mds€ la richesse nationale générée par FDJ. L'entreprise contribue ainsi au Produit Intérieur Brut français (PIB) à hauteur de 0,2 % ; une contribution comparable à celles des industries pharmaceutiques ou agroalimentaires.

L'activité de l'entreprise a permis de créer ou de pérenniser 52 000 emplois en France, principalement dans son réseau de proximité constitué très majoritairement des bars, tabacs et presses (19 500 postes, soit un quart des 80 000 emplois de sa filière).



**SOLIDAIRES POUR ÊTRE UTILES À TOUS**

		Périmètre	2016	2017
<p>FDJ contribue de façon significative à trois écosystèmes</p> <ul style="list-style-type: none"> • La collectivité nationale : 3,3 Mds€ de versements à l'État, issus spécifiquement de l'activité des jeux. • Les entreprises fournisseurs et commerces de proximité (détaillants) avec 240 000 personnes employées. • Le sport français : 250 M€ dans une filière qui emploie 240 000 personnes. 				
S566	Part des collaborateurs FDJ contributeurs à l'arrondi sur salaire en proportion de tous les effectifs payés de l'exercice	FDJ	25 %	22 %
<p>Au 31 décembre 2017, ce sont 292 collaborateurs FDJ qui adhèrent au dispositif de l'arrondi solidaire versus 320 en 2016. Le montant des dons en 2017 s'élève à près de 21 127 € (part collaborateurs : 10 563,37 € et part FDJ : 10 563,37 €) versus 19 872 € en 2016. Avec ce dispositif mis en place depuis 2013, FDJ démocratise la solidarité en rendant le don accessible au plus grand nombre et permet à tous de soutenir des projets solidaires de manière simple, spontanée et indolore. C'est pour FDJ, soucieuse de sa responsabilité sociale, un moyen d'insuffler l'engagement et d'impliquer ses collaborateurs dans cette action solidaire. Deux possibilités s'offrent aux collaborateurs pour effectuer leur don :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit de le reverser à l'ADIE, association qui aide les personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire à créer leur entreprise ; - soit de le reverser de manière équivalente à trois associations soutenues par la Fondation d'entreprise FDJ : Comme les Autres, à Chacun son Everest et Média Pitchounes. 				
S567	Part des placements OPCVM dans des fonds d'investissements socialement responsables	FDJ	16 %	17 %

PIONNIERS POUR FAIRE BOUGER LES LIGNES

		Périmètre	2016	2017
P135	Taux d'inscrits Playscan identifiés au risque « vert » parmi les joueurs ayant effectué une prise de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr	Groupe hors PDJ	94 %	93,8 %
P136	Taux d'inscrits Playscan identifiés au risque « orange » parmi les joueurs ayant effectué une prise de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr	Groupe hors PDJ	4 %	4,5 %
P137	Taux d'inscrits Playscan identifiés au risque « rouge » parmi les joueurs ayant effectué une prise de jeux au cours des 10 dernières semaines sur le site fdj.fr	Groupe hors PDJ	2 %	1,7 %

2.4.6.3 Table de concordance des enjeux matériels FDJ avec les Objectifs du Développement Durable (ODD) de l'ONU


Dans le but d'intégrer les Objectifs de Développement Durable dans son programme RSE, FDJ a aligné ses enjeux matériels avec les ODD. Le tableau ci-dessous permet de faire un premier état des lieux des avancés de FDJ au sein de chaque objectif avec une synthèse des enjeux matériels.

Objectifs de Développement Durable de l'ONU	Actions de FDJ
---	----------------


Engagés pour divertir et protéger

 <p>12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> 12.1 Mettre en œuvre les modes de consommation et de production durable 	<ul style="list-style-type: none"> → Faire obstacle au jeu des mineurs en formant tous les agents de la filière commerciale → Minimiser les risques et les dommages liés à notre activité et prévenir le jeu excessif en inspectant l'ensemble des points de vente chaque année
 <p>5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</p>	<ul style="list-style-type: none"> 5.5 Garantir la participation entière et effective des femmes à tous les niveaux de décision 	<ul style="list-style-type: none"> → Encourager la diversité et l'égalité professionnelle de tous les collaborateurs avec 40% des femmes dans la ligne managériale et plus de 6% des collaborateurs en situation de handicap
 <p>10 INÉGALITÉS RÉDUITES</p>	<ul style="list-style-type: none"> 10.2 Autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique 	
 <p>4 ÉDUCATION DE QUALITÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 4.4 Augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat 	<ul style="list-style-type: none"> → Attirer et fidéliser les talents en assurant leur développement en formant tous les collaborateurs à la RSE
 <p>8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> 8.4 Améliorer progressivement l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales du point de vue de la consommation comme de la production 8.8 Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> → Encourager les achats responsables en utilisant du papier issu de l'exploitation durable des forêts pour les supports de jeu → Garantir hygiène santé, bien-être et sécurité au travail en mesurant la qualité de vie au travail des collaborateurs par une étude annuelle
 <p>13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</p>	<ul style="list-style-type: none"> 13.3 Améliorer l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact 	<ul style="list-style-type: none"> → Réduire les impacts environnementaux de l'activité de l'entreprise en réduisant de 30% les émissions de GES entre 2007 et 2014

Intègres pour garantir le respect de l'Éthique

 <p>16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</p>	<ul style="list-style-type: none"> 16.4 Réduire nettement les flux financiers illicites 16.6 Mettre en place des institutions efficaces responsables et transparentes à tous les niveaux 16.10 Garantir les libertés fondamentales 	<ul style="list-style-type: none"> → Lutter contre la fraude et le blanchiment en transmettant plus de 100 déclarations à TRACFIN → Promouvoir une gestion d'entreprise éthique transparente et conforme à la loi en formant les collaborateurs au dispositif éthique → Assurer une protection des données personnelles et des systèmes d'informations en formant à la protection des données
---	---	--

Solidaires pour être utiles à tous

 <p>8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> 8.3 Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives et la création d'emplois décents 	<ul style="list-style-type: none"> → Contribuer au dynamisme de l'économie locale et au développement du sport sur les territoires avec 52 000 emplois créés ou pérennisés au travers de l'activité de FDJ
--	--	---





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

Les informations revues concernent l'exercice clos au 31 décembre 2017.

Demande, Responsabilités et Indépendance

À la suite de la demande qui a été faite à Bureau Veritas par La Française des Jeux (FDJ) et en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce français, en tant qu'organisme tiers indépendant et accrédité par le Cofrac sous le n° 3-1341 (liste des implantations et portée disponibles sur www.cofrac.fr), nous avons effectué un examen des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le de gestion 2017 de FDJ.

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

- ◆ Protocole de Reporting RSE de FDJ,

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

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

Les conclusions de ce rapport intègrent :

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

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

Nature et étendue des travaux

Nos travaux ont été conduits entre le 7 février 2018 et la signature de notre rapport pour une durée d'environ trois semaines, par une équipe de deux vérificateurs. Nous avons conduit une dizaine d'entretiens lors de cette mission.

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

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

- ◆ prise de connaissance des orientations en matière de développement durable de FDJ, en fonction de ses impacts sociaux et environnementaux et de ses engagements sociétaux ;
- ◆ comparaison des informations présentes dans rapport de gestion 2017 avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce français ;
- ◆ vérification de la présence d'explication en cas d'informations omises.

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

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

- ◆ examen des procédures de reporting au regard de leur pertinence, fiabilité, caractère compréhensible et exhaustivité ;
- ◆ identification des personnes, qui au sein de FDJ sont en charge des processus de collecte et, le cas échéant, sont responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;

- ◆ vérification de la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle des informations visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations ;
 - ◆ prise de connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des informations ;
 - ◆ conduite d'entretiens auprès des personnes responsables du reporting environnemental, social et sociétal ;
 - ◆ sélection des informations consolidées à tester⁽¹⁾ et détermination de la nature et de l'étendue des tests à mener en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité du Groupe ainsi que ses engagements sociétaux.
 - ◆ Pour les informations quantitatives que nous avons considérées comme étant le plus importantes, nous avons
 - réalisé une revue analytique des informations et vérifié, sur la base de sondages, les calculs et la compilation de ces informations au niveau du siège et des entités vérifiées ;
 - sélectionné un échantillon de données primaires sur différentes filiales, en fonction de leur activité, de leur contribution aux données consolidées du Groupe, de leur implantation, des résultats des travaux effectués lors des précédents exercices et d'une analyse de risques.
 - ◆ Pour chacun des sites sélectionnés nous avons effectué les travaux suivants :
 - conduite d'entretiens pour vérifier la correcte application des procédures de reporting ;
 - réalisation de tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données avec des pièces justificatives.
- Nous avons procédé à des échantillonnages pour réaliser les tests de détails. La méthode d'échantillonnage retenue, selon notre jugement professionnel, nous semble suffisante et nous permet de formuler une conclusion sur la base des travaux réalisés.
- ◆ Pour les informations qualitatives que nous avons considérées importantes, nous avons mené des entretiens, analysé les documents sources et le cas échéant des données publiques.
 - ◆ Pour les explications relatives aux informations omises, nous en avons apprécié la pertinence.

Attestation de présence

Sur la base de nos travaux, et dans la limite du périmètre défini par le Groupe, nous attestons de la présence des informations sociales, environnementales et sociétales, les informations omises sont assorties d'explication.

Nous avons noté, comme cela est mentionné dans le rapport de gestion, que certaines informations ne couvrent qu'une partie du périmètre.

Avis de sincérité

En conclusion, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales communiquées par FDJ dans son rapport de gestion 2017.

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

À Puteaux, le 13 mars 2018

Pour Bureau Veritas

Jacques Matillon

Vice-Président

(1) E4 - E12 - E102 - E103 - E134 - E415 - E423 - E501 - E510 - E520 - E518 - E519 - E523 - E524 - E531 - E542 - E545 - E565 - I123 - I213 - I216 - S332



comptes consolidés

3.1	Compte de résultat consolidé	96	3.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	101
3.2	État du résultat global consolidé	97	3.6	Notes annexes	102
3.3	Bilan consolidé	98	3.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	128
3.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	100			



3.1

Compte de résultat consolidé

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2017	31.12.2016
Mises	3.1	15 144,4	14 330,7
Part revenant aux gagnants	3.1	- 10 122,4	- 9 545,3
Produit brut des jeux	3.1	5 022,1	4 785,4
Prélèvements publics	3.1	- 3 235,7	- 3 061,6
Dotations structurelles et écarts de contrepartie	3.1	- 59,5	- 63,3
Produits divers	3.1	0,0	0,1
Produit des activités de jeux	3.1	1 726,8	1 660,7
Produit des autres activités	3.1	34,9	35,6
Produit des activités ordinaires	3.1	1 761,8	1 696,3
Achats et charges externes	3.2	1 194,9	1 164,8
Impôts et taxes		23,6	20,1
Charges de personnel	4.2	213,1	196,8
Dotations aux amortissements et provisions		57,3	53,8
Autres produits et charges d'exploitation		12,2	8,6
Résultat opérationnel courant		260,7	252,3
Autres charges opérationnelles nettes	3.3	2,8	9,7
Résultat opérationnel		257,9	242,6
Produits financiers		11,0	15,6
Charges financières		6,5	3,6
Résultat financier	7.3	4,5	12,0
Quote-part dans le résultat net des coentreprises	8	1,2	1,3
Résultat avant impôt		263,5	255,9
Charge d'impôt sur le résultat	9.1	82,6	79,9
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		181,0	175,9
Attribuable aux			
→ minoritaires		0,3	- 0,1
→ actionnaires de la société mère		180,7	176,0

3.2

État du résultat global consolidé

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Résultat de l'exercice	181,0	175,9
Variation de valeur des actifs destinés à la vente	0,5	- 4,2
Impôts liés à la variation des actifs destinés à la vente	- 0,2	1,5
Variation de l'écart de conversion	- 0,9	- 0,3
Éléments recyclables en résultat	- 0,6	- 3,1
Écarts actuariels affectés en capitaux propres	3,3	2,9
Impôts liés aux écarts actuariels affectés en capitaux propres	- 1,1	- 1,6
Éléments non recyclables en résultat	2,2	1,2
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	182,6	174,0
Attribuable aux		
→ minoritaires	0,3	- 0,1
→ actionnaires de la société mère	182,3	174,1



3.3

Bilan consolidé

3.3.1 Actif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2017	31.12.2016
Immobilisations incorporelles	5.1	96,1	87,1
Immobilisations corporelles	5.2	373,4	349,5
Actifs financiers non courants	7.1	748,5	693,4
Autres actifs financiers non courants		20,6	14,2
Participations dans des coentreprises	8.1	12,7	12,9
Actifs non courants		1 251,3	1 157,1
Stocks		10,5	10,6
Créances courantes	3.4	561,1	559,3
Actif d'impôt exigible		9,3	9,4
Actifs financiers courants	7.1	50,2	75,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.2	166,8	200,8
Actifs courants		797,9	855,2
TOTAL ACTIF		2 049,2	2 012,3

3.3.2 Passif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2017	31.12.2016
Capital		76,4	76,4
Réserves		256,9	202,8
Capitaux propres recyclables		3,5	3,1
Écart de conversion		2,2	3,1
Résultat net part du Groupe		180,7	176,0
Capitaux propres part du Groupe	10	519,8	461,5
Intérêts minoritaires		0,4	0,2
Capitaux propres		520,2	461,7
Provisions non courantes	6.1	83,9	83,6
Passifs d'impôts différés	9.2	17,5	17,2
Fonds joueurs non courants		129,9	134,7
Passifs financiers non courants	7.1	103,5	111,5
Passifs non courants		334,7	346,9
Provisions courantes	6.1	30,9	35,6
Dettes courantes	3.4	1 110,4	1 043,6
Autres passifs financiers	7.1	52,9	124,4
Passifs courants		1 194,2	1 203,7
TOTAL PASSIF		2 049,2	2 012,3



3.4

Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'euros	Note	31.12.2017	31.12.2016
Activités opérationnelles			
Résultat net consolidé		181,0	175,9
<i>dont intérêts reçus</i>		4,0	6,6
Variation des amortissements et dépréciations des immobilisations		55,7	48,1
Variation des provisions		- 1,1	- 110,3
Plus ou moins-values de cession		2,0	0,8
Variation des impôts différés		- 1,0	- 6,8
Autres		2,8	0,0
Quote-part de résultat lié aux coentreprises		- 0,5	- 0,4
<i>dont dividendes reçus des coentreprises</i>		0,6	0,9
Éléments sans incidence sur la trésorerie		57,7	- 68,6
Variation des clients et autres actifs courants		- 1,9	- 173,7
Variation des stocks		0,1	- 4,3
Variation des fournisseurs et autres passifs courants		59,8	42,5
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		58,0	- 135,5
Variation des actifs financiers courants		25,0	227,9
Variation des actifs financiers non courants		- 55,1	- 178,3
Profits et pertes de réévaluation à la juste valeur		- 0,9	- 4,4
Variation des actifs financiers courants et non courants (y compris juste valeur)		- 31,0	45,2
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		265,7	17,0
Activités d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 90,4	- 265,8
Acquisitions d'immobilisations financières		- 22,9	- 3,8
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,2	0,1
Cessions d'immobilisations financières		0,4	0,3
FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		- 112,6	- 269,2
Activités de financement et de placement			
Émission dette financière LT		0,0	120,0
Remboursement part courante dette financière LT		- 8,0	0,0
Variation des passifs financiers courants		- 58,7	0,0
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère		- 120,3	- 229,2
Autres		- 0,2	0,0
FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT ET DE PLACEMENT		- 187,1	- 109,2
Incidence de la variation des taux de change		0,0	- 0,3
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		- 34,0	- 361,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		200,8	562,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	7.2	166,8	200,8

3.5

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

En millions 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
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2015	76,4	317,0	3,5	159,1	556,0	0,3	556,3
Autres éléments reconnus directement en capitaux propres	0,0	-1,6	0,0	0,0	-1,6	0,0	-1,6
Résultat net 2016	0,0	0,0	0,0	176,0	176,0	-0,1	175,9
Variation des écarts de conversion	0,0	0,0	-0,3	0,0	-0,3	0,0	-0,3
Résultat global de l'exercice	0,0	-1,6	-0,3	176,0	174,1	-0,1	174,0
Affectation du résultat 2015	0,0	159,1	0,0	-159,1	0,0	0,0	0,0
Dividendes 2015 distribués	0,0	-229,2	0,0	0,0	-229,2	0,0	-229,2
Autres	0,0	-39,5	0,0	0,0	-39,5	0,0	-39,5
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2016	76,4	205,9	3,1	176,0	461,5	0,2	461,7
Autres éléments reconnus directement en capitaux propres	0,0	2,5	0,0	0,0	2,5	0,0	2,5
Résultat net 2017	0,0	0,0	0,0	180,7	180,7	0,3	181,0
Variation des écarts de conversion	0,0	0,0	-0,9	0,0	-0,9	0,0	-0,9
Résultat global de l'exercice	0,0	2,5	-0,9	180,7	182,3	0,3	182,6
Affectation du résultat 2016	0,0	176,0	0,0	-176,0	0,0	0,0	0,0
Dividendes 2016 distribués	0,0	-124,0	0,0	0,0	-124,0	0,0	-124,0
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2017	76,4	260,4	2,2	180,7	519,8	0,4	520,2

Les produits et charges reconnus directement en capitaux propres sont constitués principalement de la variation de juste valeur des actifs financiers et écarts actuariels des engagements en matière d'indemnités de fin de carrière.

3.6

Notes annexes

Sommaire

NOTE 1	PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE	103
NOTE 2	RÉFÉRENTIEL ET PRINCIPES COMPTABLES	104
NOTE 3	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	109
NOTE 4	CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL	113
NOTE 5	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	115
NOTE 6	PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	117
NOTE 7	TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS	118
NOTE 8	COENTREPRISES	123
NOTE 9	IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	124
NOTE 10	CAPITAUX PROPRES	125
NOTE 11	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	126
NOTE 12	PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS	126
NOTE 13	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	126
NOTE 14	Liste des sociétés consolidées	127

NOTE 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE

1.1 Informations générales

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

Le Groupe qui comprend 13 entités, exerce son activité d'opérateur de jeux en France, dans les départements métropolitains et d'Outre-Mer, dans quatre collectivités d'Outre-Mer et à Monaco. Il est présent à l'international à travers ses participations dans les sociétés :

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

Après avis du Comité d'Audit du 6 mars 2018, le Conseil d'administration du 13 mars 2018 a arrêté les comptes consolidés, qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 12 avril 2018.

1.2 Contexte réglementaire du groupe FDJ (le Groupe)

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

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

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

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



NOTE 2 RÉFÉRENTIEL ET PRINCIPES COMPTABLES

2.1 Référentiel appliqué

Les comptes consolidés du groupe FDJ sont établis de manière volontaire, conformément aux normes comptables internationales IFRS (International Financial Reporting Standards) édictées par l'IASB (International Accounting Standards Board) et adoptées par l'Union européenne, à l'exception des normes IFRS 8 (secteurs opérationnels) et IAS 33 (résultat par action), FDJ n'étant pas une Entité d'Intérêt Public.

2.1.1 Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2017

Les amendements et interprétations suivants, approuvés par l'Union européenne et applicables pour la première fois aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2017, n'ont pas d'effet significatif sur les états financiers du Groupe ou ne peuvent lui être appliqués, exception faite des informations à fournir :

- ◆ IAS 12 « Impôts sur le résultat » - Comptabilisation d'IDA sur moins-values non réalisées ;
- ◆ IAS 7 « État des flux de trésorerie » ;
- ◆ IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » (adoption par l'UE du cycle 2014-2016 prévue en 2017).

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

- ◆ IFRS 9 « Instruments financiers », applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018, prévoit :
 - un changement des modalités de classement et d'évaluation des actifs financiers : suppression des anciennes catégories d'IAS 39 (détenus jusqu'à l'échéance et disponibles à la vente) et remplacement par trois grandes catégories :
 - coût amorti,
 - juste valeur par résultat global,
 - juste valeur par résultat net ;
 - un modèle de dépréciation des actifs financiers fondés sur les pertes de crédit attendues.

Les impacts attendus sur les états financiers du Groupe sont les suivants :

- évaluation des actifs financiers : reclassement des actifs disponibles à la vente sous IAS 39 en actifs financiers à la juste valeur par résultat net ou à la juste valeur par résultat global sous IFRS 9, sans impact sur la valorisation des actifs et maintien de l'évaluation au coût amorti des actifs financiers sous IAS 39 comme sous IFRS 9,

- l'application du calcul prospectif de la dépréciation des actifs financiers (dépôts à terme et créances) n'aura pas d'incidence significative sur les comptes du Groupe ;

- ◆ IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018. La nouvelle norme n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- ◆ IFRS 16 « Contrats de location », applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, impose aux preneurs la comptabilisation d'un passif au titre des loyers futurs et d'un actif (droit d'usage). Le recensement et l'évaluation des contrats de location sont en cours.

2.1.3 Textes non encore adoptés par l'Union européenne

- ◆ IFRIC 22 « Transaction en monnaie étrangère et contrepartie anticipée », applicable au 1^{er} janvier 2018 sous réserve d'une adoption par l'Union européenne ;
- ◆ IFRIC 23 « Risque fiscaux », applicable au 1^{er} janvier 2019 sous réserve d'une adoption par l'Union européenne.

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

2.1.4 Estimations et jugements

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

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

- ◆ perte de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles (note 2.2.8.) ;
- ◆ actifs financiers (note 2.2.9.) ;
- ◆ avantages du personnel (note 2.2.13.) ;
- ◆ autres provisions (note 2.2.14.) ;
- ◆ impôt (note 2.2.17.).

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base des informations régulièrement mises à jour. Il est

possible que les résultats futurs des opérations concernées diffèrent de ces estimations.

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

2.2 Principes comptables

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

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

Les actifs et les passifs sont présentés dans l'état de situation financière (bilan) en distinguant les éléments courants et non courants.

Conformément à la norme IAS 1, un actif est classé en actif courant lorsqu'il satisfait à l'un des critères suivants :

- ◆ l'entité s'attend à réaliser l'actif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (stocks, créances clients) ou dans les douze prochains mois suivant la date de clôture ;
- ◆ l'entité détient l'actif essentiellement aux fins d'être négocié (actifs financiers à la juste valeur par résultat) ;
- ◆ l'actif constitue de la trésorerie ou équivalent de trésorerie.

Tous les autres actifs sont classés en actifs non courants.

Un passif est classé en passif courant lorsqu'il satisfait à l'un des critères suivants :

- ◆ l'entité s'attend à régler l'actif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (dettes fournisseurs) ou dans les douze prochains mois suivant la date de clôture ;
- ◆ l'entité détient le passif essentiellement aux fins d'être négocié (passifs financiers à la juste valeur par résultat) ;

Tous les autres passifs sont classés en passifs non courants.

2.2.1 Consolidation

Les comptes consolidés clos au 31 décembre 2017 regroupent les états financiers de la société mère FDJ 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 :

- ◆ les sociétés sur lesquelles FDJ exerce un contrôle exclusif, directement ou indirectement, sont consolidées par intégration globale ;
- ◆ les sociétés (coentreprises) dans lesquelles FDJ exerce des droits sur l'actif net de celles-ci, 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 Produits des activités ordinaires

FDJ exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Les mises constituent les enjeux des joueurs. Déduction faite des gains reversés aux gagnants, de la couverture des risques de contrepartie courants et des prélèvements publics, elles conduisent à la rémunération de FDJ, le produit des activités de jeux (PAJ). Les mises et le PAJ suivent les mêmes règles de comptabilisation, soit à la réalisation de l'événement de tirage et de promulgation des résultats pour les jeux de tirage et de paris sportifs et à la vente du ticket pour les jeux de grattage.

Le produit des activités ordinaires (PAO) est constitué des produits des activités de jeux et des produits des autres activités, notamment relatives à la location des mobiliers de vente, à la vente de prestations de développement de logiciels informatiques ou à leur maintenance.

2.2.3 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 FDJ. Leur gestion est réalisée dans un fonds de contrepartie, propre à chacun de ces jeux, qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu.

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

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



2.2.4 Conversion

Les états financiers consolidés sont présentés en euros.

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

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

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

2.2.5 Écarts d'acquisition

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

La différence positive entre le coût d'acquisition, augmenté des éventuels compléments de prix tels que définis ci-dessus, et la part d'intérêt de FDJ dans la juste valeur des actifs et passifs acquis est comptabilisée en écart d'acquisition et fait l'objet, au minimum une fois par an, d'un test de perte de valeur tel que défini en note 2.2.8.

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont enregistrés au compte de résultat lorsqu'ils sont encourus. Cette allocation est considérée comme définitive après un délai de 12 mois après la date d'acquisition.

2.2.7.2 Amortissements

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

→ Constructions	entre 20 et 60 ans
→ Agencements et aménagements des constructions	entre 10 et 30 ans
→ Terminaux de prise de jeux	entre 5 et 8 ans
→ Matériels et mobiliers	entre 5 et 10 ans

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

2.2.6 Immobilisations incorporelles

2.2.6.1 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.

2.2.6.2 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.

2.2.6.3 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.

2.2.7 Immobilisations corporelles

2.2.7.1 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.

2.2.7.3 Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition. Le taux d'intérêt utilisé pour la capitalisation est le taux effectif de l'emprunt dédié en cas de financement spécifique.

2.2.8 Perte de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles

Conformément à la norme IAS 36, lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles ou corporelles, celles-ci font l'objet d'un test de perte de valeur. Dans le cas des immobilisations incorporelles non encore mises en service, les tests de perte de valeur sont réalisés annuellement. En présence d'actif immobilisé à durée de vie indéfinie (par ex. écart d'acquisition), un test de perte de valeur est mis en œuvre au moins à chaque clôture annuelle.

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

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif représente la valeur d'utilité, fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif, ou la valeur de marché, déterminée par référence à des transactions similaires récentes ou à des évaluations réalisées par des experts indépendants dans une perspective de cession, diminuée des coûts de cession.

Les pertes de valeur, enregistrées au sein du résultat opérationnel, sont irréversibles quand elles sont relatives aux écarts d'acquisition.

2.2.9 Actifs financiers

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur coût d'achat, coûts de transaction directement imputables inclus. Les actifs financiers incluent les titres de placement (obligations, FCP, SICAV et certificats de dépôt dont l'échéance est supérieure à trois mois) et les créances (cf. note 2.2.12).

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.

2.2.10 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 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.

2.2.12 Créances

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

2.2.13 Avantages du personnel

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

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



Le taux d'actualisation utilisé pour la plupart des filiales est défini à partir de l'indice Iboxx Corporate AA+.

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

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

En application de l'amendement à IAS19, les écarts actuariels sont constatés directement en capitaux propres et l'incidence des éventuelles modifications de régimes ou des nouveaux régimes est incluse dans la charge comptabilisée en résultat.

Au compte de résultat, les coûts relatifs aux régimes à prestations définies sont reflétés comme suit :

- ◆ le coût des services rendus, qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, est comptabilisé dans le « résultat opérationnel » ;
- ◆ la charge financière nette de la période est comptabilisée en « charges financières ». Elle est déterminée en appliquant le taux d'actualisation au montant reconnu dans l'état de la situation financière en début de période, en tenant compte de toute variation au cours de la période résultant des contributions versées et versements de prestations.

Les autres avantages à long terme, qui concernent uniquement FDJ, 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 FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Évin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif.

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

2.2.14 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.

2.2.15 Dettes financières

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

2.2.16 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.

2.2.17 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.

Les taux d'impôt retenus sont les derniers taux votés pour chaque juridiction fiscale.

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

NOTE 3 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

3.1 Produit des activités de jeux et produit des activités ordinaires

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016	Variation	
			2017/2016	
Mises	15 144,4	14 330,7	813,7	5,7 %
Part revenant aux gagnants	- 10 122,4	- 9 545,3	- 577,0	6,0 %
Produit brut des jeux (PBJ)	5 022,1	4 785,4	236,7	4,9 %
Dotations structurelles et écarts de contrepartie	- 59,5	- 63,3	3,8	- 5,9 %
Prélèvements publics	- 3 235,7	- 3 061,6	- 174,1	5,7 %
Produits divers	0,0	0,1	- 0,1	- 100,0 %
Produit des activités de jeux (PAJ)	1 726,8	1 660,7	66,2	4,0 %
Produit des autres activités	34,9	35,6	- 0,7	- 2,0 %
PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (PAO)	1 761,8	1 696,3	65,5	3,9 %

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016	% mises totales	Variation	
				2017/2016	
Jeux de tirage	5 172,9	4 919,5	34,2 %	253,4	5,2 %
Jeux de grattage	7 453,5	6 901,3	49,2 %	552,2	8,0 %
Paris sportifs	2 518,1	2 510,0	16,6 %	8,2	0,3 %
TOTAL	15 144,4	14 330,7	100,0 %	813,7	5,7 %

Le produit des activités de jeux (PAJ) constitue la rémunération de FDJ en tant qu'organisateur et correspond à la mise des joueurs, minorée des prélèvements publics, des gains reversés aux joueurs et de la couverture des risques courants de contrepartie. Il s'établit à 1 727 M€ au 31 décembre 2017.

Outre le PAJ, le produit des activités ordinaires (PAO) est constitué du produit des autres activités, principalement constitué des revenus de la location, par FDJ, 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 développement de logiciels fournis par les sociétés LotSys et LVS. Le PAO s'établit à 1 762 M€, en augmentation de 3,9 %.



3.2 Achats et charges externes

Le coût du circuit de distribution de 807 M€ affiche une augmentation de 1% (+ 8 M€) alors que les mises réseau progressent de 5,2%. Il représente 5,6% des mises en 2017 vs 5,8% en 2016. Pour mémoire, les secteurs anciennement exploités par les courtiers-mandataires ont tous été repris par la FDP ou des exploitants à fin 2017.

Hors coût du circuit de distribution, les achats et charges externes augmentent de 22 M€ (+ 6%). Cette progression est principalement imputable à celle de la sous-traitance informatique, relative notamment au soutien des projets sport, et aux opérations de publicité - partenariats.

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

En milliers d'euros	Missions CAC		Services autres que la certification des comptes	
	PwC	Deloitte	PwC	Deloitte
FDJ	235	235	100	-
Filiales	104	135	-	-
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	339	370	100	-

3.3 Autres charges opérationnelles nettes

Les autres charges opérationnelles nettes incluent principalement les coûts non récurrents induits par le changement du siège social.

3.4 Créances et dettes courantes

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Créances clients et autres débiteurs	16,8	16,4
Créances sur le réseau de distribution	352,0	317,4
Autres actifs courants	192,3	225,4
Total créances courantes	561,1	559,3
Fournisseurs et autres créditeurs	- 106,2	- 105,5
Dettes envers le réseau de distribution	- 215,2	- 190,0
Prélèvements de l'État sur les jeux	- 265,9	- 289,8
Gains à payer et répartir, fonds joueurs courants	- 383,7	- 342,9
Autres passifs courants	- 139,4	- 115,5
Total dettes courantes	- 1 110,4	- 1 043,6
TOTAL CRÉANCES ET DETTES COURANTES	- 549,2	- 484,4
<i>dont dettes nettes gestion</i>	- 159,5	- 149,9
<i>dont créances nettes sur le réseau de distribution</i>	136,9	127,5
<i>dont dettes nettes liées aux jeux</i>	- 526,6	- 461,9

3.4.1 Dettes nettes de gestion

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Créances clients et autres débiteurs - gestion	16,8	16,4
Autres actifs courants gestion	36,7	29,8
Fournisseurs et autres créditeurs	- 106,2	- 105,5
Autres passifs courants gestion	- 106,8	- 90,7
DETTES NETTES DE GESTION	- 159,5	- 149,9

3.4.2 Créances nettes sur le réseau de distribution

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Créances sur le réseau de distribution	352,0	317,4
Dettes envers le réseau de distribution	- 215,2	- 190,0
CRÉANCES NETTES SUR LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION	136,9	127,5

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 une activité plus soutenue fin 2017 que fin 2016.

3.4.3 Dettes nettes liées aux jeux

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Autres actifs courants jeux	155,6	195,7
Prélèvements de l'État sur les jeux	- 265,9	- 289,8
Gains à payer et répartir, fonds joueurs courants	- 383,7	- 342,9
Autres passifs courants jeux	- 32,6	- 24,8
DETTES NETTES LIÉES AUX JEUX	- 526,6	- 461,9

Les autres actifs courants sur les jeux sont en baisse de 40 M€, en lien avec celle de l'acompte versé à l'État en décembre 2017 sur l'excédent du fonds permanent (125 M€ vs 170 M€ à fin 2016, soit - 45 M€).

Les prélèvements de l'État sur les jeux incluent l'excédent du fonds permanent (137 M€ au 31.12.2017 et 175 M€ au 31.12.2016). Retraités de celui-ci, ils s'établissent à 129 M€

vs 114 M€, en progression de 13,2 % induite par l'effet activité (activité fin 2017 plus soutenue que fin 2016).

La progression des gains à payer et répartir et des fonds joueurs courants de 41 M€ est essentiellement imputable à Euro Millions-My Million et Loto® dont les cagnottes des 29 et 30 décembre 2017 ont été remportées et non encore versées aux joueurs, ce qui n'avait pas été le cas fin 2016.



3.5 Couverture des risques opérationnels

3.5.1 Couverture des risques sur créances

Les créances clients du Groupe sont principalement composées de créances sur son réseau de détaillants correspondant aux mises collectées par eux. L'agrément nécessaire pour commercialiser les jeux de FDJ est donné aux détaillants après obtention d'une caution demandée de manière systématique.

Le risque sur les créances détaillants est analysé notamment par un comité de suivi réunissant régulièrement des responsables des Directions commerciale, comptabilités et trésorerie, juridique,

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

En millions d'euros	31.12.2017							
	Valeur brute		Provisions sur échu	Net échu	Échéancier échu net			
	Non échu	Échu			0 - 3 mois	3 - 6 mois	6 - 12 mois	> 1 an
Créances courantes	551,6	21,1	- 11,6	9,5	6,5	1,5	0,8	0,7

En millions d'euros	31.12.2016							
	Valeur brute		Provisions sur échu	Net échu	Échéancier échu net			
	Non échu	Échu			0 - 3 mois	3 - 6 mois	6 - 12 mois	> 1 an
Créances courantes	551,4	21,6	- 13,7	7,9	3,9	2,8	1,0	0,1

3.5.2 Gestion du risque de change

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe s'expose à des risques de change résultant de factures de fournisseurs étrangers libellées en devises étrangères. Ce risque est mesuré globalement pour chacune des devises concernées. La politique générale du Groupe est de couvrir ce risque par exercice.

La seule devise sur laquelle le Groupe a encouru une exposition significative au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 est le dollar américain, pour un montant maximum équivalent de 30 M\$.

Pour l'exercice 2018, des couvertures (achats à terme) ont été mises en place sur le dollar américain et la livre

sécurité et jeu responsable, en charge de statuer sur des cas particuliers et significatifs d'impayés, et de décider du passage en contentieux de certaines créances. Les règles de dépréciation des créances sont fonction de leur montant et de leur antériorité. 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.

britannique, pour respectivement 21,4 M\$ et 4,8 M€ (position au 31 décembre 2017). Une option d'achat de 5,4 M\$ a par ailleurs été achetée.

La juste valeur de ces instruments dérivés est de - 0,2 M€ fin 2017 contre + 0,2 M€ fin 2016, correspondant au montant que le Groupe aurait payé (2017) ou reçu (2016) s'il avait annulé sa position.

En cas de variation de + 0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique mais non qualifiés de couverture, le résultat du Groupe aurait diminué de 1,4 M€. En cas de variation de - 0,10 USD, le résultat aurait progressé de 1,9 M€.

NOTE 4 CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

4.1 Effectifs du Groupe

Les effectifs moyens pondérés (EMP) toutes natures de contrat sur les exercices 2017 et 2016 de FDJ et des sociétés consolidées en intégration globale sont les suivants :

	31.12.2017	31.12.2016
La Française des Jeux	1 377	1 302
Société de Gestion de L'Échappée	65	64
LotSys	71	63
FDJ Développement	16	16
La Française d'Images	51	52
La Pacifique des Jeux	19	19
La Française de Motivation	19	17
LVS	33	31
FDP	568	495
TOTAL EFFECTIFS MOYENS PONDÉRÉS	2 219	2 059

La progression des EMP du Groupe de 160 concerne principalement FDP (+ 73), induite par l'effet année pleine en 2017 de la reprise de 49 secteurs commerciaux en 2016 effectuée dans le cadre de la transformation commerciale ; et FDJ (+ 75) liée aux réorganisations afférentes au plan stratégique FDJ 2020.



4.2 Charges de personnel

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Rémunération	122,7	116,5
Charges sociales	64,0	59,3
Participation et intéressement	23,4	18,0
Avantages à long terme	3,0	3,0
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	213,1	196,8

L'augmentation des charges de personnel est conforme à celle des EMP.

4.3 Passifs liés au personnel

En millions d'euros	31.12.2015	Dotations	Reprises de provisions		Autres mouvements	31.12.2016
			utilisées	non utilisées		
Indemnités de fin de carrière	32,0	5,7	- 0,4	-	- 4,6	32,6
Médailles du travail	4,9	0,9	- 0,1	-	-	5,7
Frais de santé	6,4	0,5	-	- 0,1	1,8	8,7
Provisions pour charges de personnel non courantes	43,3	7,1	- 0,5	- 0,1	- 2,9	47,0
Provisions pour charges de personnel courantes	12,1	11,5	- 7,4	- 4,1	-	12,1
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES DE PERSONNEL	55,4	18,6	- 8,0	- 4,2	- 2,9	59,1

En millions d'euros	31.12.2016	Dotations	Reprises de provisions		Autres mouvements	31.12.2017
			utilisées	non utilisées		
Indemnités de fin de carrière	32,6	2,9	- 0,1	- 0,1	- 2,0	33,3
Médailles du travail	5,7	0,4	- 0,2	-	-	5,9
Frais de santé	8,7	0,7	- 0,1	-	- 1,4	7,9
Provisions pour charges de personnel non courantes	47,0	4,0	- 0,3	- 0,1	- 3,3	47,2
Provisions pour charges de personnel courantes	12,1	6,5	- 9,6	- 0,8	-	8,1
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES DE PERSONNEL	59,1	10,5	- 10,0	- 0,9	- 3,3	55,3

4.3.1 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 :

	31.12.2017	31.12.2016
Taux d'actualisation	1,30 %	1,30 %
Taux de progression des salaires *	3,00 %	3,00 %
<i>dont taux d'inflation</i>	2,00 %	2,00 %
Taux de turn-over *		
	cadres	0,85 %
	non-cadres	0,48 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2001	INSEE TH-TF 2000-2001

* Modulé selon l'âge.

La dette liée aux indemnités de fin de carrière s'accroît de 0,7 M€. La consommation (départs) s'est établie à 0,2 M€.

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Dette actuarielle en début d'exercice	32,6	32,0
Coût normal	2,4	2,4
Intérêt sur la dette actuarielle	0,4	0,7
Coûts des services passés	-	2,6
Écarts actuariels	- 2,0	- 4,6
Prestations versées	- 0,2	- 0,4
Provision en fin d'exercice	33,3	32,6

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

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Coût normal	2,4	2,4
Intérêts sur la dette actuarielle	0,4	0,7
Coûts des services passés	-	2,6
Prestations théoriquement versées	- 0,2	- 0,4
Coût net en compte de résultat	2,7	5,3
Constaté par capitaux propres non recyclables	- 2,0	- 4,6

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 des incidences respectives de - 3 % et de 3 % sur la provision actuelle au titre des indemnités de fin de carrière.

4.3.2 Autres passifs liés au personnel

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

NOTE 5 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

5.1 Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	31.12.2017			31.12.2016		
	Brut	Amort. Provisions	Net	Brut	Amort. Provisions	Net
Coûts de développement	81,4	- 40,2	41,2	70,2	- 37,4	32,8
Brevets, licences	136,4	- 107,7	28,7	140,2	- 105,9	34,3
Autres immobilisations incorporelles	4,3	- 2,8	1,4	4,3	- 2,9	1,4
Immobilisations incorporelles en cours	26,1	- 1,3	24,8	19,0	- 0,5	18,5
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	248,2	- 152,0	96,1	233,7	- 146,6	87,1

En millions d'euros	31.12.2015	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Autres mouvements	31.12.2016
	Coûts de développement	67,5	10,8	- 17,2	9,1
Brevets, licences	144,3	2,9	- 7,9	0,9	140,1
Autres immobilisations incorporelles	4,3	-	-	-	4,3
Immobilisations incorporelles en cours	13,2	16,4	- 0,3	- 10,3	19,0
Valeurs brutes	229,3	30,2	- 25,4	- 0,4	233,7
Coûts de développement	- 46,2	- 7,6	16,4	-	- 37,4
Brevets, licences	- 105,4	- 8,4	7,5	0,5	- 105,9
Autres immobilisations incorporelles	- 2,9	-	-	-	- 2,9
Immobilisations incorporelles en cours	- 0,4	- 0,1	-	0,1	- 0,5
Amortissements et provisions	- 154,8	- 16,2	23,9	0,5	- 146,6
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	74,5	14,0	- 1,6	0,1	87,1

En millions d'euros	31.12.2016	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Autres mouvements	31.12.2017
	Coûts de développement	70,2	8,4	- 7,0	9,8
Brevets, licences	140,2	3,4	- 7,0	- 0,1	136,4
Autres immobilisations incorporelles	4,3	-	-	-	4,3
Immobilisations incorporelles en cours	19,0	19,3	- 2,2	- 10,0	26,1
Valeurs brutes	233,7	31,0	- 16,2	- 0,3	248,2
Coûts de développement	- 37,4	- 10,3	7,6	-	- 40,2
Brevets, licences	- 105,9	- 9,0	7,0	0,1	- 107,7
Autres immobilisations incorporelles	- 2,9	-	-	-	- 2,8
Immobilisations incorporelles en cours	- 0,5	- 0,8	-	-	- 1,3
Amortissements et provisions	- 146,6	- 20,1	14,6	0,1	- 152,0
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	87,1	10,9	- 1,6	- 0,2	96,1

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

En 2017, comme en 2016, les principales acquisitions de la période concernent la société mère et sont liées à des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu. Les cessions concernent essentiellement d'anciens projets de développement.



5.2 Immobilisations corporelles

En millions d'euros	31.12.2017			31.12.2016		
	Brut	Amort. Provisions	Net	Brut	Amort. Provisions	Net
Terrains et aménagements	99,7	- 2,2	97,5	99,7	- 2,0	97,6
Constructions	168,9	- 50,3	118,6	167,7	- 50,4	117,3
Install. techniques, matériels, outillage	179,9	- 112,4	67,4	181,7	- 104,4	77,3
Autres immobilisations corporelles	224,4	- 167,3	57,1	225,5	- 174,9	50,6
Immobilisations corporelles en cours	28,7	-	28,7	4,8	-	4,8
Avances et acomptes	4,1	-	4,1	1,9	-	1,9
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	705,7	- 332,3	373,4	681,3	- 331,7	349,5

En millions d'euros	31.12.2015	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Autres mouvements	31.12.2016
Constructions	57,4	110,2	-	0,1	167,7
Install. techniques, matériels, outillage	178,2	9,3	- 12,2	6,4	181,7
Autres immobilisations corporelles	220,4	13,6	- 14,0	5,5	225,5
Immobilisations corporelles en cours	11,8	4,2	-	- 11,1	4,8
Avances et acomptes	1,4	1,8	-	- 1,3	1,9
Valeurs brutes	472,3	235,6	- 26,2	- 0,4	681,3
Terrains et aménagements	- 1,8	- 0,2	-	-	- 2,0
Constructions	- 49,2	- 1,2	-	-	- 50,4
Install. techniques, matériels, outillage	- 101,5	- 14,8	12,0	-	- 104,4
Autres immobilisations corporelles	- 172,9	- 15,7	13,7	-	- 174,9
Amortissements et provisions	- 325,5	- 31,9	25,7	-	- 331,7
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	146,7	203,7	- 0,5	- 0,4	349,5

En millions d'euros	31.12.2016	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Autres mouvements	31.12.2017
Constructions	167,7	2,2	- 1,5	0,5	168,9
Install. techniques, matériels, outillage	181,7	6,5	- 8,6	0,2	179,9
Autres immobilisations corporelles	225,5	19,9	- 25,0	4,0	224,4
Immobilisations corporelles en cours	4,8	26,8	-	- 2,9	28,7
Avances et acomptes	1,9	3,9	-	- 1,6	4,1
Valeurs brutes	681,3	59,3	- 35,1	0,2	705,7
Terrains et aménagements	- 2,0	- 0,2	-	-	- 2,2
Constructions	- 50,4	- 1,3	1,5	-	- 50,3
Install. techniques, matériels, outillage	- 104,4	- 16,6	8,6	-	- 112,4
Autres immobilisations corporelles	- 174,9	- 17,0	24,6	-	- 167,3
Amortissements et provisions	- 331,7	- 35,1	34,6	-	- 332,2
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	349,5	24,2	- 0,5	0,2	373,4

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

En 2017, les investissements en immobilisations corporelles sont relatifs principalement à l'aménagement du futur siège social et aux mobiliers points de vente.

En 2016, les investissements en immobilisations corporelles ont progressé de 236 M€ en valeur brute, principalement

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

NOTE 6 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

6.1 Provisions

En millions d'euros	31.12.2015	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2016
			utilisées	non utilisées		
Total provisions non courantes	81,1	7,1	-1,6	-0,1	-2,9	83,6
Total provisions courantes	181,9	18,0	-129,0	-4,7	-30,6	35,6

En millions d'euros	31.12.2016	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2017
			utilisées	non utilisées		
Total provisions non courantes	83,6	4,0	-0,3	-0,1	-3,3	83,9
Total provisions courantes	35,6	9,1	-11,6	-2,2	-	30,9

Les provisions non courantes et courantes couvrent principalement des risques de contentieux, les risques d'exploitation, les coûts de restructuration, les coûts liés au changement de siège social, ainsi que les avantages au personnel (cf. note 4.3). En 2016, leur réduction est principalement liée au départ des derniers courtiers-mandataires.

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 4.3) ;
- ♦ à l'exclusion de LB Poker du périmètre de consolidation, au 31 décembre 2016.



6.2 Engagements hors bilan

6.2.1 Engagements donnés

Conformément aux accords sur l'épargne salariale et afin de garantir la liquidité du FCPE « FDJ Actionnariat » par l'intermédiaire duquel les salariés de l'entreprise détiennent 5 % du capital de la société, LCL a accordé au FCPE une garantie à première demande d'un montant de

8,8 M€. FDJ a donné à LCL une contre-garantie du même montant. Enfin, le FCPE a signé avec FDJ une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions. Ces engagements ont été renouvelés pour une durée de 2 ans débutant le 1^{er} juin 2016.

6.2.2 Autres engagements

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

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Engagements donnés		
Cautions et garanties à première demande	7,3	5,6
Fonds d'investissement	20,0	11,1
Engagements de bonne fin ⁽¹⁾	122,5	170,1
Droits d'image des coureurs et engagement association L'Échappée	1,1	2,3
Compte séquestre	1,1	1,1
Loyers immobiliers et véhicules	32,4	35,8
Hypothèque sur bien acquis	123,1	132,6
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	307,6	358,6
Engagements reçus		
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	54,0	45,4
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	138,3	99,2
Loyers mobiliers	5,8	4,1
Autres	33,3	4,5
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	231,3	153,1

(1) Dont contrats imprimeurs : 34 M€.

La promesse d'affectation hypothécaire signée en 2016 est relative à l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (principal, intérêts et accessoires inclus).

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

Le Conseil d'administration de FDJ du 15 décembre 2016 a décidé la reconduction de la Fondation d'entreprise FDJ

pour une durée de cinq ans, à partir du 5 janvier 2018 et jusqu'au 2 janvier 2023. Le plan d'action pluriannuel prévoit un montant maximum de 18 M€ dont 7 M€ ont été engagés en 2016, et 8 M€ en 2017.

6.2.3 Engagements réciproques

Fin 2017, FDJ a signé une promesse synallagmatique de vente de son site de Moussy-le-Vieux, en Seine-et-Marne pour 14,6 M€.

NOTE 7 TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

7.1 Actifs et passifs financiers

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Dépôts de garantie Euro Millions	10,9	9,3
Actifs financiers non courants disponibles à la vente	716,7	664,1
Titres évalués à la juste valeur par résultat non courants	20,9	20,0
Total Actifs financiers non courants	748,5	693,4
Actifs financiers courants disponibles à la vente	50,0	75,0
Instruments dérivés courants	0,2	0,2
Total Actifs financiers courants	50,2	75,2
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	798,7	768,6
Dette financière LT	103,5	111,5
Total Passifs financiers non courants	103,5	111,5
Part à moins d'un an de la dette financière LT	8,0	8,0
Autres passifs financiers courants	44,9	116,4
Total Autres passifs financiers	52,9	124,4
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	156,4	235,9

Dans un contexte de taux d'intérêt historiquement bas, FDJ a poursuivi en 2017, lorsque les conditions étaient intéressantes, sa politique de placements sur des comptes à terme à 5 ans. Conformément à la politique d'allocation d'actifs de l'entreprise, d'autres placements en OPCVM à long terme ont également été mis en place, l'ensemble conduisant à la hausse des actifs financiers non courants de 55 M€ sur la période.

Le dépôt relatif à la convention de fiducie sûreté, destinée à protéger les avoirs des joueurs en ligne, s'élève à 5,6 M€ au 31 décembre 2017 (idem 31 décembre 2016).

La dette financière long terme de 103,5 M€ est relative à l'acquisition du futur siège du Groupe. Cet emprunt est à taux fixe, à échéance au 20 décembre 2031, et remboursable le 20 juin et le 20 décembre de chaque année à compter de 2017.

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

7.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Placements, équivalents de trésorerie	114,0	52,9
Comptes bancaires et autres disponibilités	52,8	147,9
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	166,8	200,8

Les taux d'intérêts négatifs incitent à limiter les placements en trésorerie et équivalents de trésorerie.

7.3. Résultat financier

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Produits de cession des VMP ⁽¹⁾	4,1	7,3
Revenus des titres de placements	4,0	6,6
Produits financiers titres évalués à la juste valeur par résultat	1,0	-
Gains de change	-	0,9
Autres produits financiers	1,8	0,8
Produits financiers	11,0	15,6
Charges de cession des VMP ⁽¹⁾	- 0,2	-
Instruments dérivés	- 0,2	- 0,2
Charges financières titres évalués à la juste valeur par résultat	-	- 0,6
Pertes de change	- 1,8	- 1,1
Autres charges financières	- 4,4	- 1,7
Charges financières	- 6,5	- 3,6
RÉSULTAT FINANCIER	4,5	12,0
(1) Résultat net de cession des VMP.	4,0	7,3

La diminution des revenus des titres de placement est l'effet de la baisse combinée de l'encours moyen annuel (940 M€ en 2017 contre 1174 M€ en 2016) et des taux d'intérêt (prolongation en 2017 de la baisse des taux avec un EONIA moyen de - 0,36 %).

FDJ est exposée à des risques de change liés à des achats libellés en devises, principalement en dollar américain. La variation négative du résultat de change net de la période est due à l'évolution du dollar américain.

Les autres produits financiers au 31 décembre 2017 incluent principalement les intérêts moratoires sur le remboursement de la taxe sur les dividendes (1,5 M€).

Les autres charges financières incluent les intérêts actuariels relatifs aux indemnités de fin de carrière et la revalorisation de passifs financiers courants.

7.4 Politique de gestion des risques financiers

7.4.1 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 comprenant notamment la Directrice Comptabilités et Trésorerie et des membres du Département Trésorerie et Placements. Ce risque correspond à la perte que le Groupe aurait à supporter en cas de défaillance d'une contrepartie, entraînant le non-respect de ses obligations vis-à-vis de lui.

La politique du Groupe, pour les placements et instruments dérivés, consiste à limiter les opérations pondérées par la nature des risques, à un montant maximal par contrepartie autorisée. Cette liste de contreparties autorisées est établie par le Comité de Trésorerie, sélectionnée selon un double critère fonction

de leur rating et de la durée de l'opération. Elle est revue périodiquement, a minima chaque semestre. En cas de baisse de notation d'une contrepartie en deçà du rating minimum, le Comité de Trésorerie statue sur la conservation éventuelle des opérations existantes jusqu'à leur échéance.

Le Groupe considère que le risque de défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité, en raison de la politique de gestion des contreparties; et plus particulièrement le niveau minimum de rating long terme retenu pour ces opérations.



En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Actifs financiers non courants disponibles à la vente	716,7	664,1
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat	20,9	20,0
Total titres de placement non courants	737,6	684,1
Actifs financiers courants disponibles à la vente	50,0	75,0
Total titres de placement courants	50,0	75,0
Placements, équivalents de trésorerie	114,0	52,9
TOTAL PLACEMENTS	901,6	812,0

Au 31 décembre 2017, les placements sont composés principalement d'OPCVM pour 164 M€ et d'investissements avec contrepartie pour 738 M€, contre respectivement 160 M€ et 652 M€ au 31 décembre 2016.

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

Encours	Encours total en M€ au 31.12.2017	0 - 25 M€	25 - 50 M€	50 - 100 M€	100 - 150 M€
Rating					
AA/Institutions financières	288	3			2
AA/Autres					
A/Institutions financières	450	6	3	3	
TOTAL	738				

7.4.2 Risque de liquidité

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

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

7.4.3 Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations du taux d'intérêt est liée principalement à ses placements futurs. Le Groupe met en œuvre une politique de gestion dynamique de son risque de taux sous la supervision du Comité de Trésorerie. L'objectif de cette politique est de sécuriser un revenu minimum dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans.

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables) et d'instruments dérivés de taux. Au 31 décembre 2017, il n'y a pas de placements exposés à ce risque direct. La variation à la hausse ou la baisse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux n'aurait pas d'incidence significative sur la juste valeur des placements.

7.5 Incidence des instruments financiers

Les instruments financiers comprennent :

- ◆ à l'actif, l'ensemble des placements (classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants et trésorerie et équivalents de trésorerie), l'ensemble des prêts et créances liées à l'activité, les dérivés ainsi que les comptes bancaires ;
- ◆ au passif, l'ensemble des dettes, dettes liées à l'activité, dérivés et dettes financières.

7.5.1 Incidence sur le bilan

En millions d'euros	Catégorie IAS 39	Cat. Juste valeur	31.12.2017		31.12.2016	
			Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Trésorerie	Juste valeur par résultat	Niv. 1	52,8	52,8	147,9	147,9
Équivalents de trésorerie	Actifs financiers disponibles à la vente	Niv. 2	114,0	114,0	52,9	52,9
Actifs financiers non courants	-	Niv. 2	748,5	748,5	693,5	693,4
<i>dont Actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>727,6</i>	<i>727,6</i>	<i>673,5</i>	<i>673,5</i>
<i>dont Juste valeur par résultat</i>	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>20,9</i>	<i>20,9</i>	<i>20,0</i>	<i>20,0</i>
Actifs financiers courants	-	Niv. 2	50,0	50,0	75,0	75,0
<i>dont Actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>50,0</i>	<i>50,0</i>	<i>75,0</i>	<i>75,0</i>
<i>dont Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Autres actifs financiers non courants	Prêts et créances au coût amorti	Niv. 2	20,6	20,6	14,2	14,2
Instruments dérivés actifs	Juste valeur par résultat	Niv. 2	0,2	0,2	0,2	0,2
Créances courantes	Prêts et créances au coût amorti	-	561,1	561,1	559,3	559,3
<i>dont Clients et autres débiteurs</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>-</i>	<i>16,8</i>	<i>16,8</i>	<i>16,4</i>	<i>16,4</i>
<i>dont Créances sur le réseau</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>-</i>	<i>352,0</i>	<i>352,0</i>	<i>317,4</i>	<i>317,4</i>
<i>dont Autres créances et actifs courants</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>-</i>	<i>192,3</i>	<i>192,3</i>	<i>225,4</i>	<i>225,4</i>
Actif d'impôt exigible	Prêts et créances au coût amorti	-	9,3	9,3	9,4	9,4
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS - ACTIFS			1 556,5	1 556,5	1 552,3	1 552,2
Fonds joueurs non courants	Passifs financiers au coût amorti	-	129,9	129,9	134,7	134,7
Autres passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	103,5	103,5	111,5	111,5
Dettes courantes	Passifs financiers au coût amorti	-	1 110,4	1 110,4	1 043,6	1 043,6
<i>dont Fournisseurs et autres créditeurs</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>-</i>	<i>106,2</i>	<i>106,2</i>	<i>105,5</i>	<i>105,5</i>
<i>dont Dettes sur le réseau</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>-</i>	<i>215,2</i>	<i>215,2</i>	<i>190,0</i>	<i>190,0</i>
<i>dont Prélèvements de l'État sur les jeux</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>-</i>	<i>265,9</i>	<i>265,9</i>	<i>289,8</i>	<i>289,8</i>
<i>dont Gains à payer et à répartir, fonds joueurs courants</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>-</i>	<i>383,7</i>	<i>383,7</i>	<i>342,9</i>	<i>342,9</i>
<i>dont Autres passifs courants</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>-</i>	<i>139,4</i>	<i>139,4</i>	<i>115,5</i>	<i>115,5</i>
Autres passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	52,9	52,9	124,4	124,4
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS - PASSIFS			1 396,7	1 396,7	1 414,2	1 414,2

Niv. 1 : coté sur les marchés financiers.

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



7.5.2 Incidence sur le compte de résultat

En millions d'euros	Résultat financier			Résultat opérationnel
	Intérêts	Juste valeur par résultat	Résultat de cession	Autres ⁽¹⁾
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽²⁾	6,6		7,3	
Titres évalués à la juste valeur par résultat		- 0,6		
Prêts et créances				- 1,1
Instruments dérivés		- 0,2		
Total au 31.12.2016	6,6	- 0,8	7,3	- 1,1
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽²⁾	4,0		4,1	
Titres évalués à la juste valeur par résultat		1,0		
Prêts et créances				- 4,2
Instruments dérivés		- 0,2		
TOTAL AU 31.12.2017	4,0	0,8	4,1	- 4,2

(1) Pertes sur créances irrécouvrables.

(2) Note 7.1.

7.5.3 Incidence sur les capitaux propres recyclables

En millions d'euros	Montant brut	Impôt	Montant net
Solde au 31 décembre 2015	12,3	- 4,5	7,8
Variations de juste valeur	3,0	-	3,0
Recyclage en résultat lié à des dépréciations	-	-	-
Recyclage en résultat lié à des cessions	- 7,2	-	- 7,2
Variation d'impôts		1,5	1,5
Solde au 31 décembre 2016	8,1	- 3,1	5,0
Variations de juste valeur	0,5	-	0,5
Recyclage en résultat lié à des dépréciations	-	-	-
Recyclage en résultat lié à des cessions	-	-	-
Variation d'impôts	-	- 0,2	- 0,2
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	8,6	- 3,2	5,3

NOTE 8 COENTREPRISES

8.1. Quote-part de résultat dans les coentreprises

<i>En millions d'euros</i>	Total
Valeur des titres au 31.12.2015	13,0
Part du Groupe dans le résultat 2016	1,3
Dividendes bruts	- 0,9
Variations des cours de change	- 0,4
Reclassement en provision courante	- 0,1
Valeur des titres au 31.12.2016	12,9
Part du Groupe dans le résultat 2017	1,2
Dividendes bruts	- 0,6
Variations des cours de change	- 0,8
Reclassement en provision courante	-
VALEUR DES TITRES AU 31.12.2017	12,7

8.2 Données des coentreprises

8.2.1 Beijing Zhongcai Printing

FDJ détient une participation de 37 % dans Beijing Zhongcai Printing Co Ltd (BZP), société d'imprimerie de tickets de loterie située en Chine et mise en équivalence. Les autres actionnaires sont un groupe malais (23 %) et la loterie chinoise du bien-être social (40 %).

Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec cette société en 2017. BZP a versé des dividendes, nets des effets de change et des retenues à la source, de 0,5 M€ en 2017 et 0,8 M€ en 2016.

8.2.2 Services aux Loteries en Europe

Le Groupe détient une participation dans une coentreprise, Services aux Loteries en Europe (SLE), société coopérative à responsabilité limitée de droit belge localisée à Bruxelles et créée en octobre 2003 pour réaliser les opérations communes du jeu Euro Millions (tirage, centralisation des combinaisons, calcul des rapports et organisation des transferts de fonds entre les

opérateurs pour le paiement des lots). Le capital de la société est détenu par les dix loteries membres du jeu ; FDJ en possède 26,57 %. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe. SLE est mise en équivalence.

8.2.3 National Lotteries Common Services

Le Groupe détient une participation dans une coentreprise, National Lotteries Common Services (NLCS), société de droit français créée en février 2013 afin de rassembler des loteries dans une démarche de mise en commun de leurs compétences et leurs moyens en matière de paris sportifs. Le capital est détenu par deux loteries (La loterie d'État portugaise Santa Casa de la Misericordia de Lisboa (SCML) et FDJ) qui détiennent chacune une participation de 50 %. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe. NLCS est mise en équivalence.



NOTE 9 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

9.1 Charge d'impôt sur le résultat

En millions d'euros		31.12.2017	31.12.2016
Non courant	Imposition différée	- 1,1	- 7,0
Courant	Impôt exigible	83,6	86,9
TOTAL CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT		82,6	79,9

La croissance nette de la charge d'impôt du Groupe est principalement liée à la mise en place en 2017 de la contribution exceptionnelle additionnelle de 15 % sur l'impôt pour les sociétés réalisant plus de 1 Md€ de chiffre d'affaires, compensée en partie par la suppression et le remboursement de la contribution additionnelle sur les dividendes.

9.2 Impôts différés

En millions d'euros	31.12.2017		31.12.2016	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Provisions non déductibles	11,7		11,7	
Charges non déductibles temporairement	5,8		4,9	
Autres retraitements de consolidation ⁽¹⁾		- 36,0		- 35,1
Autres différences temporaires	1,0		1,3	
Total impôts différés	18,6	- 36,0	17,9	- 35,1
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS		- 17,5		- 17,2

(1) Principalement amortissements dérogatoires.

9.3 Preuve d'impôt

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Résultat comptable consolidé avant impôt et incidence mise en équivalence	262,4	254,6
Taux d'impôt normal théorique	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	90,3	87,7
Incidence des éléments générant une différence avec l'impôt théorique :		
→ différences permanentes	2,4	- 6,8
→ effet taux d'impôt	10,4	- 2,6
→ crédits d'impôt	- 5,2	- 5,3
→ déficits reportables non activés nets des utilisations	- 0,4	0,1
→ contribution additionnelle sur dividendes	- 15,0	6,9
Total écarts impôt effectif/impôt théorique	- 7,8	- 7,7
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIF	82,6	79,9
Taux d'impôt effectif	31,48 %	31,40 %

Le remboursement net de la contribution additionnelle sur les dividendes a généré une économie d'impôt de 15,0 M€.

9.4 Défis fiscaux

Au 31 décembre 2017, les stocks de déficits fiscaux s'élevaient à 4,5 M€ pour Internationale de Jeux et 0,9 M€ pour La Française d'Images.

NOTE 10 CAPITAUX PROPRES

10.1 Capital

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

Les actionnaires détenant au moins 5 % du capital au 31 décembre 2017 sont les suivants :

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

Les dividendes relatifs à l'exercice 2016 étaient de 124 M€.

Les dividendes proposés à l'assemblée générale sont de 130 M€, soit 650 € par action.

10.2 Réserves

L'activité du Groupe dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Une partie de ces risques et engagements est couverte par la réserve statutaire, d'un montant de 83 M€ au 31 décembre 2017.

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 43 M€ à fin 2017, sur la base des comptes 2016 ;
- ◆ 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 2017, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

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

Le Conseil d'administration a constaté, le 15 décembre 2016, que la société Soficoma, n'étant désormais plus détenue par des courtiers-mandataires de FDJ, a perdu les conditions de capacité pour être actionnaire de FDJ. Il a en conséquence décidé, conformément aux stipulations des statuts de FDJ, de faire racheter les actions détenues par Soficoma par FDJ, laquelle s'est acquittée du paiement (cf. note 12).



NOTE 11 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

11.1 État

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

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

<i>En millions d'euros</i>		31.12.2017	31.12.2016
Bilan passif	Prélèvements de l'État sur les jeux	265,9	289,8
Compte de résultat	Prélèvements publics	3 235,7	3 061,6

Une convention entre l'État et FDJ 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 FDJ cesserait d'être chargée par décret de l'organisation et de l'exploitation des jeux de loterie et de paris sportifs.

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

11.2 Autres parties liées ayant une influence notable sur le Groupe

Les transactions entre FDJ et ses filiales consolidées, qui sont des parties liées, sont éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans cette note.

La dotation à la Fondation d'entreprise FDJ s'élève à 8 M€ en 2017 (7 M€ en 2016).

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 2017 s'est élevée à 322 K€ (vs 320 K€ en 2016) pour la Présidente-Directrice Générale et 251 K€ (vs 250 K€ en 2016) pour le Directeur Général Délégué, soit 573 K€ au total.

NOTE 12 PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS

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 FDJ 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 FDJ, auprès du Tribunal de Commerce de Paris.

Ils ont formulé des demandes de réparations en dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. En octobre 2016, le délibéré rendu a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel en novembre 2016 auprès de la Cour d'appel de Paris où la procédure suit son cours.

FDJ a assigné le 23 mai 2017 Soficom, société civile actionnaire de FDJ, dont elle conteste la qualité d'actionnaire. Le contentieux est actuellement pendant devant le Tribunal de Commerce de Marseille.

NOTE 13 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

FDJ louait jusqu'en 2017 aux détaillants les mobiliers installés dans les points de vente. Il s'agissait de contrats de location simple dont les revenus étaient comptabilisés en produits des activités ordinaires. Les engagements reçus s'élevaient à fin 2016 à 4,1 M€ à moins d'un an. À partir de 2018, ces mobiliers seront mis à disposition des détaillants.

À la suite de la vente de son site de Moussy (cf. 6.2.3.), FDJ a signé, en janvier 2018, des baux de location d'une durée de six ans pour deux bâtiments dans la zone d'activité de Villepinte.

NOTE 14 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.

Le Groupe consolide 13 sociétés au 31 décembre 2017.

Sur l'exercice clos le 31 décembre 2017, il n'y a pas eu d'évolution du périmètre de consolidation.

Sur l'exercice clos le 31 décembre 2016, LB Poker a été exclue du périmètre de consolidation à compter du 12 juillet 2016. L'incidence nette avant effet d'impôt dans le résultat consolidé de la déconsolidation de cette société n'est pas significative.

Nom de l'entité	Lieu du siège social	Mode de consolidation ⁽¹⁾	Activité	2017 Contrôle	2016 Contrôle
La Française des Jeux	France	IG	Organisation de jeux de loterie et de paris sportifs	100 %	100 %
LotSys	France	IG	Développement et fourniture de matériels, de logiciels et de services en relation avec les jeux de hasard	100 %	100 %
Internationale des Jeux	France	IG	Exportation dans le domaine des jeux de hasard	100 %	100 %
Beijing Zhongcaï Printing	Chine	MEE	Imprimerie de tickets de loterie	37 %	37 %
La Française de Motivation	France	IG	Agence de conseil en tourisme d'affaires Agence de tourisme	100 %	100 %
La Pacifique des Jeux	France	IG	Exploitation des jeux de hasard en Polynésie française	99,99 %	99,99 %
FDJ Développement	France	IG	Distribution de jeux de loterie et de paris sportifs en Antilles-Guyane	100 %	100 %
La Française d'Images	France	IG	Prestations techniques audiovisuelles	100 %	100 %
Société de Gestion de L'Échappée	France	IG	Gestion et animation d'une équipe cycliste	100 %	100 %
FDP	France	IG	Distribution des jeux de loterie et de paris en métropole	100 %	100 %
Services aux Loteries en Europe	Belgique	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	UK	IG	Développement de logiciels	100 %	100 %
NLCS	France	MEE	Fournitures de services associés à l'exploitation de paris sportifs	50,00 %	50,00 %

(1) IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence.

Le pourcentage d'intérêt (part détenue directement ou indirectement par le Groupe dans l'entreprise consolidée) est identique au pourcentage de contrôle pour toutes les entités consolidées, à l'exception de la Société de Gestion de L'Échappée, contrôlée à 100 % mais détenue à 34 %.

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





3.7

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'assemblée générale des Actionnaires

La Française des Jeux

Société anonyme d'économie mixte
126 rue Galliéni
92100 Boulogne-Billancourt

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société La Française des Jeux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « *Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés* » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

III. Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « Contexte réglementaire du groupe FDJ (le Groupe) » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose le caractère particulier du cadre juridique de la société.

IV. Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Comme indiqué dans la note 2.1.4 « Estimations et jugements » de l'annexe aux comptes consolidés, la Direction a recours dans le cadre de l'élaboration des comptes consolidés à des estimations et jugements. Pour ce qui concerne plus particulièrement l'évaluation des immobilisations incorporelles et des provisions pour risques et charges, nos travaux ont consisté notamment à examiner les procédures d'élaboration et d'approbation de ces estimations par la Direction, à apprécier le caractère raisonnable des hypothèses sur lesquelles se fondent ces jugements et estimations, et à vérifier que l'information donnée dans les notes 4.3, 5.1, 6.1 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés est appropriée.

V. Vérification des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion

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 du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.



VI. Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

VII. Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ♦ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ◆ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 25 mai 2018

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe Vincent

Laurent Daniel

Deloitte & Associés

Éric Gins

Anne Philipona-Hintzy



4.

comptes individuels

4.1	Compte de résultat	134	4.4	Notes annexes	137
4.2	Bilan	135	4.5	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	154
4.3	Tableau des flux de trésorerie	136			

4.1

Compte de résultat

<i>En millions d'euros</i>	Note	2017	2016
Mises participantes		15 144,4	14 330,7
Part revenant aux gagnants		- 10 122,4	- 9 545,3
Produit brut des jeux (PBJ)		5 022,0	4 785,4
Prélèvements publics		- 3 235,7	- 3 061,6
Dotations aux fonds de contrepartie et écarts de contrepartie		- 59,5	- 63,3
Produits des activités de jeux (PAJ)	3.1.1	1 726,8	1 660,5
Produits des autres activités		26,6	26,6
Total produits des activités ordinaires (PAO)	3.1.1	1 753,4	1 687,2
Production immobilisée	3.1.1	29,9	28,4
Reprises de provisions		10,8	7,2
Autres produits d'exploitation et transferts de charges		0,2	3,9
Total produits d'exploitation		1 794,4	1 726,7
Consommation d'achats stockés		34,0	29,1
Autres achats et charges externes	3.1.2	1 281,4	1 239,8
Impôts et taxes		19,0	16,4
Charges de personnel	4.1	129,9	122,1
Dotations aux amortissements		50,0	45,6
Dotations aux provisions		10,3	7,6
Autres charges		14,4	13,9
Total charges d'exploitation	3.1.2	1 539,1	1 474,6
Résultat d'exploitation	3.1.2	255,3	252,1
Total produits financiers		25,4	25,5
Total charges financières		3,4	3,3
Résultat financier	7.3	22,1	22,1
Résultat courant avant impôts		277,4	274,2
Total produits exceptionnels		39,7	147,7
Total charges exceptionnelles		58,5	177,8
Résultat exceptionnel	8	- 18,8	- 30,1
Participation et intéressement des salariés	4.2	16,7	14,9
Impôt sur les bénéfices	9	74,0	83,4
RÉSULTAT NET		167,8	145,8

4.2

Bilan

4.2.1 Actif

En millions d'euros	Note	2017			2016
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles	5.1	244,9	147,1	97,8	86,8
Immobilisations corporelles	5.2	660,3	296,6	363,7	339,3
Immobilisations financières	7.1	96,5	30,5	66,0	43,1
Actif immobilisé		1 001,7	474,2	527,5	469,2
Stocks		10,6	0,7	9,9	10,1
Avances et acomptes versés sur commandes		5,6	-	5,6	6,0
Créances d'exploitation	3.2	418,9	32,4	386,5	392,0
Autres créances	3.2	153,8	0,1	153,7	196,4
Valeurs mobilières de placement	7.2	180,0	0,5	179,5	196,3
Disponibilités	7.2	730,0	-	730,0	674,0
Charges constatées d'avance	3.3	41,4	-	41,4	34,9
Actif circulant		1 540,3	33,6	1 506,7	1 509,7
Charges à répartir sur plusieurs exercices		0,5	-	0,5	0,5
Écarts de conversion actif		0,7	-	0,7	0,3
TOTAL ACTIF		2 543,3	507,9	2 035,4	1 979,7

4.2.2 Passif

En millions d'euros	Note	2017	2016
Capital		76,4	76,4
Réserve légale		7,6	7,6
Réserve statutaire		83,0	81,1
Réserve facultative		93,2	73,3
Résultat de l'exercice	13	167,8	145,8
Provisions réglementées		128,5	113,9
Capitaux propres	10	556,5	498,2
Provisions pour risques		10,6	11,3
Provisions pour charges		85,4	82,4
Provisions pour risques et charges	4.3 et 6.1	96,0	93,7
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7.2	129,6	122,0
Dettes d'exploitation		1130,7	1160,1
Autres dettes		89,8	80,9
Mises perçues d'avance		32,5	24,5
Dettes		1 382,6	1 387,5
Écarts de conversion passif		0,3	0,4
TOTAL PASSIF		2 035,4	1 979,7

4.3

Tableau des flux de trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	Note	31/12/2017	31/12/2016
Opérations d'exploitation			
Résultat net		167,8	145,8
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation		63,1	- 45,8
Amortissements et provisions		64,8	- 46,9
Plus ou moins-values de cession d'actif		0,8	0,6
Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'exploitation	3.2	42,0	- 166,2
Gestion		- 41,9	55,0
Jeu		83,9	- 221,2
Flux de trésorerie provenant de (affectés à) l'exploitation		272,9	- 66,2
Opérations d'investissement			
Décassements provenant de l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	- 89,9	- 262,6
Encaissements résultant de la cession d'immobilisations (incorp., corp. et fin.)		12,5	0,2
Décassements provenant de l'acquisition d'immobilisations financières		- 28,2	- 4,9
Encaissements résultant du remboursement de prêts, dépôts et cautions		0,3	0,9
Flux de trésorerie affectés aux opérations d'investissement		- 105,4	- 266,4
Opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires		- 120,3	- 229,2
Emprunts	3	- 8,0	120,0
Flux de trésorerie affectés aux opérations de financement		- 128,3	- 109,2
VARIATION DE TRÉSORERIE		39,2	- 441,7
Trésorerie brute à l'ouverture		870,3	1 312,0
Trésorerie brute à la clôture	7.2	909,5	870,3

4.4

Notes annexes

Sommaire

NOTE 1	PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ	138
NOTE 2	PRINCIPES COMPTABLES	139
NOTE 3	DONNÉES OPÉRATIONNELLES – QUELQUES AJUSTEMENTS SUR CRÉANCES ET DETTES	141
NOTE 4	CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL	143
NOTE 5	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	145
NOTE 6	AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	146
NOTE 7	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET TRÉSORERIE	148
NOTE 8	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	150
NOTE 9	IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	150
NOTE 10	CAPITAUX PROPRES	151
NOTE 11	PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS	152
NOTE 12	AUTRES INFORMATIONS	152
NOTE 13	PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT	153
NOTE 14	ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	153

4.

NOTE 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

1.1 Informations générales

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

La société exerce son activité d'opérateur de jeux en France, dans les départements métropolitains et d'Outre-Mer, dans quatre collectivités d'Outre-Mer et à Monaco. Le Groupe dont elle est la société-mère est présent à l'international à travers ses participations dans les sociétés :

- ◆ BZP (Beijing Zhongcaï Printing), 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, éditrice de logiciels, spécialisée dans les technologies Internet.

Après avis du Comité d'Audit du 7 mars 2018, le Conseil d'administration du 14 mars 2018 a arrêté les comptes individuels, qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 12 avril 2018.

1.2 Contexte réglementaire

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

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

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

Enfin, les activités de paris sportifs en ligne de 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.

NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES

2.1 Principes généraux

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

2.2 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production. Elles comprennent principalement les logiciels acquis et les coûts de développement nécessaires à leur mise en œuvre.

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

Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation sur le ou les actifs concernés. Une comparaison est alors effectuée entre la valeur vénale et la valeur nette comptable et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

2.3 Immobilisations corporelles

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

Ces immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, à l'exception des matériels informatiques, amortis selon le mode dégressif, sur la durée de vie estimée des biens :

- ◆ de 20 à 60 ans pour les constructions ;
- ◆ de 10 à 30 ans pour les agencements et aménagements de constructions ;
- ◆ de 5 à 8 ans pour les terminaux de prise de jeux ;
- ◆ de 5 à 10 ans pour les mobiliers ;
- ◆ de 5 à 10 ans pour les matériels.

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

Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation sur le ou les actifs concernés. Une comparaison est alors effectuée entre la valeur vénale et la valeur nette comptable et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

2.4 Immobilisations financières

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

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition, comptabilisés en charge de l'exercice.

Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation. La valeur comptable est alors comparée à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée, déterminée sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie estimés ou de la quote-part de capitaux propres détenue. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée, si la valeur vénale devient inférieure à la valeur nette comptable.

2.4.2 Créances rattachées à des participations

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

2.5 Stocks

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

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

2.6 Créances

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

2.7 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont inscrites au bilan pour leur coût historique. Toutefois, si, à la date de clôture, leur valeur de marché est inférieure à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constatée, sauf pour les valeurs mobilières à capital garanti et d'une échéance inférieure à six mois. La valeur de marché est déterminée (i) pour les titres cotés, par référence au cours de Bourse à la clôture de l'exercice, (ii) pour les titres non cotés, par référence à la dernière valeur liquidative publiée ou à leur valeur de réalisation estimée.



2.8 Emprunts

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

2.9 Opérations en devises

Dans le cadre de la couverture de change, les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros au taux de couverture. Hors couverture de change, ils sont comptabilisés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes et créances en devises figurant au bilan de fin d'exercice sont converties au cours de clôture. La différence résultant de cette conversion est inscrite au bilan en écarts de conversion. Les éventuelles pertes de change latentes font l'objet d'une provision pour risques.

2.10 Provisions pour risques et charges

Une provision est comptabilisée dès lors qu'il existe une obligation de l'entreprise à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. À l'exception des provisions pour avantages au personnel, les provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

2.11 Engagements envers le personnel

2.11.1 Engagements post-emploi

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

Par ailleurs, les salariés de FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Évin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime, déficitaire, fait l'objet d'une provision.

Les écarts actuariels résultant du changement d'hypothèses ou d'écarts d'expérience sont comptabilisés dans la mesure où ils sont supérieurs à 10 % de la valeur des engagements. Ils sont alors amortis sur la durée moyenne résiduelle d'activité des bénéficiaires des plans.

2.11.2 Médailles du travail

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

2.12 Produits des activités ordinaires

FDJ exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Les mises constituent les enjeux des joueurs. Déduction faite des gains reversés aux gagnants, de la couverture des risques de contrepartie courants et des prélèvements publics, elles conduisent à la rémunération de FDJ, le produit des activités de jeux (PAJ). Les mises et le PAJ suivent les mêmes règles de comptabilisation, soit à la réalisation de l'événement de tirage et de promulgation des résultats pour les jeux de tirage et de paris sportifs et à la vente du ticket pour les jeux de grattage.

Le produit des activités ordinaires (PAO) est constitué des produits des activités de jeux et des autres activités, notamment relatives à la location des mobiliers de vente, à la vente de prestations de développement de logiciels informatiques ou à leur maintenance.

2.13 Fonds de contrepartie et fonds permanent

Certains jeux sont fondés sur le principe de la contrepartie : (i) la valeur unitaire des lots est fixe ou résulte d'un calcul de probabilités, (ii) le nombre ou la valeur des lots gagnés sont déterminés par le hasard.

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

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

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

2.14 Impôt sur les bénéfices

FDJ forme avec certaines filiales détenues directement à plus de 95 % un groupe d'intégration fiscale tel que défini par les articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

L'économie d'impôt résultant de la différence entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés intégrées et l'impôt calculé sur le résultat de l'ensemble intégré est enregistrée au niveau de FDJ. La société est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées.

NOTE 3 DONNÉES OPÉRATIONNELLES – QUELQUES AJUSTEMENTS SUR CRÉANCES ET DETTES

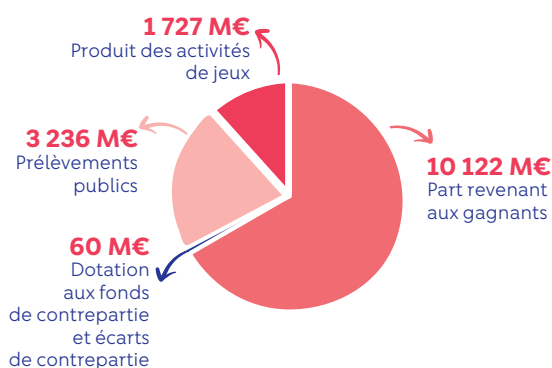
L'exercice 2017 se solde par un résultat net de 167,8 M€, en hausse de 22 M€ par rapport à 2016 et une trésorerie

de 909,5 M€, en hausse de plus de 39 M€ par rapport à l'exercice précédent.

3.1. Résultat des activités opérationnelles

3.1.1 Produits d'exploitation

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016	%
Mises	15 144,4	14 330,7	5,7 %
Part revenant aux gagnants	10 122,4	9 545,3	6,0 %
Dépense nette des joueurs (Produit brut des Jeux)	5 022,0	4 785,4	4,9 %
Prélèvements publics	3 235,7	3 061,6	5,7 %
Dotations aux fonds de contrepartie et écarts de contrepartie	59,5	63,3	-6,0 %
PRODUIT DES ACTIVITÉS DE JEUX	1 726,8	1 660,5	4,0 %



Le produit des activités de jeux constitue la rémunération de FDJ en tant qu'organisateur, constatée lorsque l'événement de tirage ou sportif a été réalisé. Il s'élève à 1 727 M€, en progression de 66 M€ (+ 4 %) par rapport à 2016 du fait de la croissance de l'activité. Il représente 11,4 % des mises contre 11,6 % en 2016.

Le produit des autres activités s'établit à 27 M€ en 2017, stable par rapport à 2016. Il est principalement constitué des produits de la location par l'entreprise des mobiliers en points de vente aux détaillants et intermédiaires, et à la refacturation à ses filiales de prestations réalisées pour leur compte.

La production immobilisée s'établit à 30 M€ en 2017, en légère progression par rapport à l'exercice précédent (28 M€). Elle est cohérente avec la phase d'investissements importants que réalise la société dans le cadre de sa transformation numérique et commerciale.

3.1.2 Charges d'exploitation

3.1.2.1 Autres achats et charges externes

Les charges d'exploitation liées à la rémunération du réseau de distribution physique, s'établissent à 908 M€, en hausse de 4 % (+ 32 M€) par rapport à 2016, au regard d'une croissance des mises collectées sur le réseau physique de 5,7 %. Cet écart de variation relative résulte du bénéfice de la transformation commerciale initiée en 2014 sur l'intermédiation commerciale.

Hors coût du circuit de distribution, les autres achats et charges externes (373 M€) augmentent de 9 M€, soit + 2,5 % par rapport à 2016. Cette hausse nette est liée au soutien publicitaire des produits.

Le résultat d'exploitation s'élève à 255 M€, en augmentation de 3 M€ par rapport à 2016.

3.2. Éléments du besoin en fonds de roulement

L'excédent en fonds de roulement est en légère hausse, principalement en raison d'un acompte sur le fonds permanent plus faible en 2017 (125 M€ contre 170 M€ en 2016).

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Stocks, avances et acomptes	15,5	16,1
Créances d'exploitation	386,5	392,0
Autres créances	153,7	196,4
Comptes de régularisation	42,6	35,7
Total actif circulant	598,3	640,2
Dettes d'exploitation	1 130,7	1 160,1
Autres dettes	89,8	80,9
Comptes de régularisation	32,7	24,9
Total passif exigible	1 253,3	1 265,9
EXCÉDENT EN FONDS DE ROULEMENT	655,0	625,7

3.2.1 Excédent en fonds de roulement relatif aux opérations de gestion

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Stocks, avances et acomptes	15,5	16,1
Créances gestion	38,8	36,6
Dettes gestion	216,5	240,8
Comptes de régularisation	11,8	12,7
EXCÉDENT EN FONDS DE ROULEMENT GESTION	150,4	175,4

3.2.2 Excédent en fonds de roulement relatif aux opérations liées aux jeux

L'excédent en fonds de roulement lié directement à l'activité jeux s'élève à 505 M€ au 31 décembre 2017, en amélioration de 54 M€ par rapport à 2016, en raison d'un effet calendrier principalement.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Créances jeux	501,4	551,8
Dettes jeux	1 004,0	1 000,2
Comptes de régularisation	1,9	1,9
EXCÉDENT EN FONDS DE ROULEMENT JEUX	504,5	450,2
<i>dont besoin en fonds de roulement - distributeurs de jeux</i>	<i>150,7</i>	<i>177,6</i>
<i>dont excédent en fonds de roulement - joueurs</i>	<i>512,4</i>	<i>476,7</i>
<i>dont excédent en fonds de roulement - prélèvements publics</i>	<i>142,8</i>	<i>151,1</i>

Les créances nettes des distributeurs de jeux sont constituées des mises collectées et minorées des petits lots payés dans le réseau et de la rémunération du réseau de distribution.

3.2.3 Créances et dettes avec les filiales et participations

Les filiales et participations représentent un besoin net de 24,9 M€, dont 11 M€ liés à la distribution des jeux.

En millions d'euros	Créances			Dettes	
	Avances et acomptes versés sur commandes	Clients et comptes rattachés	Compte-courant débiteur brut	Fournisseurs et comptes rattachés	Compte-courant créditeur
1. Filiales (≥ 50 %) :	2,8	40,0	23,6	12,5	21,4
Internationale des Jeux	-	-	2,2	-	-
La Pacifique des Jeux	-	-	-	0,1	-
La Française d'Images	-	0,6	-	2,1	- 0,4
La Française de Motivation	2,8	-	-	4,6	0,7
FDP	-	36,8	-	5,3	19,3
FDJ Développement	-	1,2	-	0,3	1,8
NLCS	-	1,4	-	0,1	-
LB Poker	-	-	21,4	-	-
2. Participations (> 10 % et < 50 %) :	-	0,1	-	0,1	-
Services aux Loteries en Europe	-	-	-	0,1	-
Société de Gestion de L'Échappée	-	0,1	-	0,1	-
TOTAL	2,8	40,1	23,6	12,6	21,4

3.3 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance sont constituées à hauteur de 30,6 M€ en 2017 (contre 22,6 M€ en 2016) de la contrepartie des mises constatées d'avance (32,5 M€ en 2017 contre 24,5 M€ en 2016), soit les gains théoriques et les prélèvements publics, sur des mises non encore participantes.



NOTE 4 CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

4.1 Effectif moyen employé pendant l'exercice

L'effectif moyen pondéré, toutes natures de contrat, employé pendant l'exercice est de 1 377 contre 1 302 en 2016, une évolution en ligne avec la transformation de l'entreprise.

4.2 Participation et intéressement

Un accord dérogatoire de participation a été conclu le 2 juin 2016 pour les exercices 2016 à 2018. La provision pour participation des salariés au titre de l'exercice 2017 s'élève à 12,1 M€, contre 11,8 M€ en 2016. La dotation nette à la provision pour intéressement au titre de 2017 atteint 4,6 M€ contre 3,1 M€ en 2016.

4.3 Provisions liées au personnel

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2016	Dotations	Reprises utilisées	Reprises sans objet	31.12.2017
Indemnités de fin de carrière	17,1	2,0	-	-	19,1
Frais de santé	5,7	0,6	0,1	-	6,3
Avantages post-emploi	22,8	2,7	0,1	-	25,4
Médailles du travail	5,7	0,4	0,2	-	5,9
Autres provisions pour risques et charges	5,8	5,4	4,5	0,5	6,2
TOTAL DES PROVISIONS LIÉES AU PERSONNEL	34,2	8,5	4,8	0,5	37,5
<i>dont résultat d'exploitation</i>		7,0	3,7	0,3	
<i>dont résultat financier</i>		0,5	-	-	
<i>dont résultat exceptionnel</i>		1,1	1,1	0,2	

Les principales hypothèses relatives aux avantages post-emploi et aux médailles du travail sont les suivantes :

	31.12.2017	31.12.2016
Taux d'actualisation inflation comprise	1,30 %	1,30 %
Taux de croissance des salaires	3,00 %	3,00 %

La variation de la dette et de la provision des engagements post-emploi et le coût net de l'exercice se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Dette actuarielle réelle au 1^{er} janvier	32,5	33,2
Coût normal	2,2	2,4
Coût des intérêts	0,4	0,7
Écarts actuariels	- 3,3	- 3,4
Prestations versées	- 0,1	- 0,4
Dette actuarielle réelle au 31 décembre	31,7	32,5
Stocks de pertes actuarielles	6,3	9,7
Provision au 31 décembre	25,9	22,8
Coût normal	2,2	1,2
Amortissement des écarts actuariels	0,4	0,6
Amortissement du coût des services passés	0,1	0,7
Prestations	-	- 0,4
COÛT NET	2,7	2,1
Résultat d'exploitation	2,3	1,4
Résultat financier	0,4	0,7

Les autres provisions pour risques et charges sont relatives principalement aux départs de salariés et à des litiges prud'homaux.

NOTE 5 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

5.1 Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	31.12.2017			31.12.2016		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Marques, droits et valeurs similaires	4,5	1,6	3,0	4,5	1,5	3,0
Frais de recherche et développement	80,0	38,4	41,6	67,3	35,3	32,0
Programmes informatiques	131,7	106,5	25,3	135,4	104,1	31,3
Immobilisations en cours	28,7	0,7	28,0	20,5	-	20,5
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	244,9	147,1	97,8	227,8	140,9	86,8

En millions d'euros	Brut	Amort. et provisions	Net
Immobilisations incorporelles au 31 décembre 2016	227,8	- 140,9	86,8
Acquisitions	33,3		
<i>dont production immobilisée</i>	29,9		
Cessions et mises au rebut	- 16,2		
(Dotations)/reprises d'amortissements et provisions	-	- 6,2	
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES AU 31 DÉCEMBRE 2017	244,9	- 147,1	97,8

Les acquisitions, principalement liées à une production interne (30 M€), sont relatives aux évolutions des outils support de l'offre de jeux de l'entreprise.

5.2 Immobilisations corporelles

En millions d'euros	31.12.2017			31.12.2016		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Terrains et aménagements	99,6	2,2	97,4	99,6	2,0	97,6
Constructions	168,1	49,6	118,6	167,0	49,7	117,3
Install. techniques, matériels, outillage	153,4	90,1	63,3	156,7	83,5	73,2
Autres immobilisations corporelles	206,7	154,8	51,9	208,2	163,6	44,6
Immobilisations corporelles en cours	28,3	-	28,3	4,9	-	4,9
Avances et acomptes	4,1	-	4,1	1,9	-	1,9
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	660,3	296,6	363,7	638,2	298,8	339,3

En millions d'euros	Brut	Amort. et provisions	Net
Immobilisations corporelles au 31 décembre 2016	638,2	- 298,8	339,3
Acquisitions	56,6		
Cessions et mises au rebut	- 34,5		
Reclassement vers les immobilisations incorporelles			
(Dotations)/reprises d'amortissements et provisions		2,2	
IMMOBILISATIONS CORPORELLES AU 31 DÉCEMBRE 2017	660,3	- 296,6	363,7

Les acquisitions sont pour l'essentiel relatives aux travaux de rénovation du nouveau siège et à l'aménagement des bureaux en espaces dynamiques (33 M€) et à l'équipement des points de vente.

Les cessions et mises au rebut concernent les équipements des bureaux et de points de vente.



NOTE 6 AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS**6.1 Autres provisions**

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2016	Dotations	Reprises utilisées	Reprises sans objet	31.12.2017
Provisions liées au personnel	4.3	34,2	8,5	4,8	0,5	37,5
Autres provisions pour risques et charges		59,5	2,3	0,1	3,2	58,5
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		93,7	10,8	4,8	3,7	96,0
<i>dont en résultat d'exploitation</i>			7,4	3,7	1,1	
<i>dont en résultat financier</i>			0,5	-	-	
<i>dont en résultat exceptionnel</i>			2,9	1,1	2,6	

Les autres provisions pour risques sont relatives notamment aux procédures judiciaires et contentieuses en cours (note 11).

6.2 Engagements hors bilan**6.2.1 Engagements donnés**

FDJ forme un groupe d'intégration fiscale avec les entités suivantes détenues à plus de 95% : FDP, FDJ Développement, Internationale des Jeux, La Française d'Images et La Française de Motivation. La convention d'intégration fiscale prévoit une indemnisation en cas de sortie du groupe fiscal ou de surcoûts fiscaux du fait de son appartenance à ce groupe. Aucune provision n'est constituée à ce titre.

Au 31 décembre 2017, les stocks respectifs de déficits fiscaux des filiales s'élèvent à 0,9 M€ pour La Française d'Images et 4,5 M€ pour Internationale des Jeux.

Conformément aux accords sur l'épargne salariale et afin de garantir la liquidité du FCPE « FDJ Actionnariat » par l'intermédiaire duquel les salariés de l'entreprise détiennent 5 % du capital de la société, LCL a accordé au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 8,8 M€. FDJ a donné à LCL une contre-garantie du même montant. Enfin, le FCPE a signé avec FDJ une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions. Ces engagements ont été renouvelés pour une durée de 2 ans débutant le 1^{er} juin 2016.

Les autres engagements donnés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Hypothèque sur bien acquis	123,1	132,6
Engagements de bonne fin *	122,4	169,4
Parrainage de l'équipe cycliste	24,0	24,4
Fonds d'Investissement	20,0	11,1
Contrats de location simple	14,7	15,1
Fondation	7,0	3,8
Cautions et garanties à première demande	2,5	4,5
Compte séquestre	1,1	1,1
Contrats d'image des coureurs	1,0	2,2
Association L'Échappée	0,1	0,1
TOTAL AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS	316,0	364,2

* Dont contrats imprimeurs : 34 M€.

Une promesse d'affectation hypothécaire a été signée, au titre de l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe. Le solde du montant dû est de 123,1 M€ (principal, intérêts et accessoires inclus).

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

Le Conseil d'administration de FDJ du 15 décembre 2016 a décidé la reconduction de la Fondation d'entreprise FDJ pour une durée de cinq ans, à partir du 5 janvier 2018 et jusqu'au 2 janvier 2023. Le plan d'action pluriannuel prévoit un montant maximum de 18 M€, dont 7 M€ ont été engagés sur 2016 et 8 M€ sur 2017.

6.2.2 Engagements reçus

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	54,0	45,4
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	103,9	41,9
ENGAGEMENTS REÇUS	157,9	87,2

6.2.3 Engagements réciproques

Fin 2017, FDJ a signé une promesse synallagmatique de vente de son site de Moussy-le-Vieux, en Seine-et-Marne.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Promesse synallagmatique de vente du site de Moussy	14,6	-
Couverture de change		
Achats à terme de dollars à échéance maximale le 1 ^{er} février 2018 pour un montant global de :	22,6	2,7



NOTE 7 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET TRÉSORERIE

7.1 Immobilisations financières

7.1.1 Titres de participation et créances rattachées à des participations

En millions d'euros	Capitaux propres 31.12.2017	dont capital social	Quote part du capital détenue par FDJ	Valeur comptable des titres détenus		Compte-courant et créances rattachées à des participations *	Chiffre d'affaires 2017	Bénéfice/ (Perte) 2017	Dividendes encaissés en 2017
				Brute	Nette				
1. Filiales (≥ 50 %) :				33,3	19,9	18,0	133,3	15,7	5,0
Internationale des Jeux	11,9	4,2	100,00 %	17,8	11,9	2,2	-	0,5	-
La Pacifique des Jeux	3,1	1,3	99,99 %	1,3	1,3	-	6,6	1,7	1,0
La Française d'Images	2,5	0,2	100,00 %	0,3	0,3	-0,4	12,9	0,1	-
La Française de Motivation	1,9	0,7	100,00 %	1,8	1,7	-0,7	10,6	0,2	-
FDP	17,5	-	100,00 %	4,4	4,4	-19,3	93,9	12,9	4,0
FDJ Développement	3,7	0,2	100,00 %	0,3	0,3	-1,8	2,0	0,3	-
NLCS	0,5	0,2	50,00 %	0,1	0,1	-	7,2	0,1	-
LB Poker	-59,6	14,5	50,00 %	7,3	-	38,1	-	-	-
2. Participations (> 10 % et < 50 %) :				0,5	0,1	-	18,4	0,1	-
Services aux Loteries en Europe	0,7	0,4	26,57 %	0,1	0,1	-	4,4	0,1	-
Société de Gestion de L'Échappée	0,6	0,1	34,01 %	-	-	-	14,0	0,4	-
Techstar	-	0,4	20,00 %	0,4	-	-	-	-	-
TOTAL				33,8	20,0	18,0	151,6	15,7	5,0

* Valeur brute des créances (+) ou des dettes (-) de FDJ envers ses filiales.

En 2017, FDJ a cédé les titres des entités LotSys et LVS à sa filiale Internationale des Jeux pour, respectivement, 9,3 M€ et 3,2 M€, dégageant des plus-values de 6,1 M€ pour LotSys et 1,2 M€, nette de reprise de provisions, pour LVS (cf. 7.3).

7.1.2 Prêts et autres immobilisations financières

En millions d'euros	Valeur brute 31.12.2017	Valeur brute 31.12.2016
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	9,7	4,2
Prêts	0,1	0,1
Dépôts et cautionnements	20,6	18,1
Actions propres	15,6	-

FDJ a racheté les 6 000 actions détenues jusqu'à présent par Soficoma. Cette dernière conteste sa perte de qualité d'actionnaire (cf. note 11). Le prix des titres a été versé, pour 15,6 M€, auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations.

7.2 Trésorerie

En millions d'euros	31.12.2017			31.12.2016
	Brut	Provisions	Net	Net
Parts de SICAV et de FCP	155,0	- 0,5	154,5	146,3
Titres de créances négociables	25,0	-	25,0	50,0
Obligations	-	-	-	-
Total valeurs mobilières de placement	180,0	- 0,5	179,5	196,3
Dépôts à court terme, y compris instruments de trésorerie	730,0	-	730,0	674,0
TOTAL TRÉSORERIE BRUTE	910,0	- 0,5	909,5	870,3

La trésorerie brute augmente 39,2 M€ sur l'exercice s'établissant à 909,5 M€.

La dette financière LT de 103,5 M€, dont 8 M€ de part à moins d'un an (111,5 M€ au 31 décembre 2016) est relative

à l'acquisition du futur siège du Groupe. Cet emprunt est à taux fixe, à échéance au 20 décembre 2031, et remboursable le 20 juin et le 20 décembre de chaque année à compter de 2017.

7.3 Résultat financier

Le résultat financier est resté stable. La baisse des plus-values de cession a été compensée par une hausse des reprises sur provisions.

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Intérêts et autres produits assimilés	14,9	15,4
Reprises sur provisions	6,2	2,5
Différences positives de change	0,1	0,2
Produits nets de cession des VMP	4,1	7,3
Total des produits financiers	25,4	25,5
Intérêts et charges assimilées	1,5	0,4
Dotations aux amortissements et provisions	1,2	2,0
Différences négatives de change	0,4	0,9
Charges nettes de cession de VMP	0,2	-
Total des produits financiers	3,4	3,3
RÉSULTAT FINANCIER	22,1	22,1
Dont lié aux filiales et participations	13,8	4,8

Les autres produits assimilés intègrent un dividende de 4 M€ de LotSys qui a permis la recapitalisation de Internationale des Jeux et LVS, avant cession des entités LotSys et LVS à Internationale des Jeux (cf. 7.1.1.) pour

constituer un sous-groupe, dégageant ainsi une plus-value de 3,0 M€ et une reprise de provisions de 4,3 M€.

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Dividendes reçus	9,0	2,5
Intérêts nets sur comptes courants	-	0,4
Dotations nettes aux provisions sur titres et créances rattachées à des participations	4,8	0,9
Dotations nettes aux provisions sur comptes courants	-	1,0
RÉSULTAT FINANCIER LIÉ AUX FILIALES ET PARTICIPATIONS	13,8	4,8

(Charge)/produit

NOTE 8 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

En millions d'euros	31.12.2017	
	Charges nettes	Produits nets
Charges exceptionnelles nettes sur opérations de gestion	3,5	
Charges exceptionnelles nettes sur opérations de capital	- 0,8	
Dotations et reprises de provisions et amortissements		
→ amortissements	2,3	
→ provisions pour risques et charges (cf. 6.1)	2,9	3,7
→ provisions réglementées (cf. 10)	38,0	23,4
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 18,8	

L'essentiel du résultat exceptionnel est relatif aux provisions réglementées (amortissements dérogatoires).

NOTE 9 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

9.1 Convention d'intégration fiscale

FDJ forme un groupe d'intégration fiscale avec les entités suivantes détenues à plus de 95 % : FDP, FDJ Développement, Internationale des Jeux, La Française d'Images et La Française de Motivation. La situation fiscale des filiales concernées n'est pas modifiée par la

convention ; elle est identique à celle qui résulterait d'une imposition séparée. La différence, entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés et l'impôt résultant de la détermination du résultat imposable de l'ensemble intégré, est enregistrée dans les comptes de FDJ. Les déficits reportables des filiales sont indiqués dans la note 6.2.1.

9.2 Ventilation de la charge d'impôt

En millions d'euros	31.12.2017	
	Résultat courant	Résultat exceptionnel, participation et intéressement
Résultat comptable avant impôt	277,4	- 35,5
Résultat fiscal	273,5	- 36,2
Impôt FDJ SA	104,2	- 30,0
→ long terme	90,6	- 14,4
→ remboursement contribution additionnelle de 3 % sur les distributions	-	- 15,0
→ contribution exceptionnelle de 15 %	13,6	- 0,7
Résultat net avant intégration fiscale	173,1	- 5,5
Effet de l'intégration fiscale	- 0,2	
Impôt après intégration fiscale		74,0
RÉSULTAT NET APRÈS INTÉGRATION FISCALE		167,8

9.3 Situation fiscale latente

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	31.12.2016
Accroissement des bases de la dette future d'impôt	133,3	115,4
Provisions réglementées	128,5	113,9
Autres éléments	4,8	1,5
Allègement des bases de la dette future d'impôt	69,3	65,5
Avantages du personnel	25,4	22,8
Participation des salariés	12,1	11,8
Autres éléments	22,7	23,7
Réduction d'impôt	9,1	7,3

NOTE 10 CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2017, le capital de FDJ s'élève à 76 400 000 €, composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382 €. Les capitaux propres s'élèvent à 557 M€.

<i>En millions d'euros</i>	
Capitaux propres au 31 décembre 2016 avant affectation du résultat 2016	498,2
Dividende	- 124,0
Résultat de l'exercice 2017	167,8
Report à nouveau	-
Variation des subventions d'investissement	-
Variation des provisions réglementées (amortissements dérogatoires)	14,6
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT 2017	556,5

124 M€ ont été versés aux actionnaires en 2017 (contre 229,2 M€ en 2016), soit 620 € par action.

Les provisions réglementées sont constituées des amortissements dérogatoires, en hausse du fait des investissements importants en 2017.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2016	Dotations	Reprises	31.12.2017
Amortissements dérogatoires	113,9	38,0	23,4	128,5
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	113,9	38,0	23,4	128,5

Le Conseil d'administration a constaté, le 15 décembre 2016, que la société Soficoma, n'étant désormais plus détenue par des courtiers-mandataires de FDJ, a perdu les conditions de capacité pour être actionnaire de FDJ.

Il a, en conséquence décidé, conformément aux stipulations des statuts de FDJ, de faire racheter les actions détenues par Soficoma par FDJ, laquelle s'est acquittée du paiement (cf. 11).

NOTE 11 PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS

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

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné à bref délai La Française des Jeux, auprès du Tribunal de

Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de réparations en dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. En octobre 2016, le délibéré rendu a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel en novembre 2016 auprès de la Cour d'appel de Paris où la procédure suit son cours.

FDJ a assigné le 23 mai 2017 Soficom, société civile actionnaire de FDJ, dont elle conteste la qualité d'actionnaire. Le contentieux est actuellement pendant devant le Tribunal de Commerce de Marseille.

NOTE 12 AUTRES INFORMATIONS

12.1 Rémunérations des dirigeants

La rémunération allouée aux dirigeants (mandataires sociaux) en 2017 s'est élevée à 322 K€ (vs 320 K€ en 2016) pour la Présidente-Directrice Générale et 251 K€ (vs 250 K€ en 2016) pour le Directeur Général Délégué, soit 573 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 FDJ 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 FDJ cesserait d'être chargée par décret de l'organisation et de l'exploitation des jeux de loterie en points de vente et en ligne et de paris sportifs en points de vente.

NOTE 13 PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017
Résultat de l'exercice	167,8
Affectation à la réserve statutaire	2,4
Proposition de dividende	130,0
Affectation à la réserve facultative	35,4

Le dividende proposé s'élève à 130 M€, soit 650 € par action.

NOTE 14 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

FDJ louait jusqu'en 2017 aux détaillants les mobiliers installés dans les points de vente. Il s'agissait de contrats de location simple dont les revenus étaient comptabilisés en produits des activités ordinaires. Les engagements reçus s'élevaient à fin 2016 à 4,1 M€ à moins d'un an. À partir de 2018, ces mobiliers seront mis à disposition des détaillants.

À la suite de la vente de son site de Moussy (cf. 6.2.3.), FDJ a signé, en janvier 2018, des baux de location d'une durée de six ans pour deux bâtiments dans la zone d'activité de Villepinte.





4.5

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'assemblée générale des Actionnaires

La Française des Jeux

Société anonyme d'économie mixte
126 rue Galliéni
92100 Boulogne-Billancourt

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société La Française des Jeux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « *Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels* » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

III. Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « Contexte réglementaire » de l'annexe des comptes annuels qui expose le caractère particulier du cadre juridique de la société.

IV. Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Comme indiqué dans les notes 2.2 « Immobilisations incorporelles », 2.10 « Provisions pour risques et charges » et 2.11 « Engagements envers le personnel » de l'annexe des comptes annuels, la Direction a recours dans le cadre de l'élaboration des comptes annuels à des estimations et jugements portant en particulier sur l'évaluation des immobilisations incorporelles et des provisions pour risques et charges. Nos travaux ont consisté notamment à examiner les procédures d'élaboration et d'approbation de ces estimations par la Direction, à apprécier le caractère raisonnable des hypothèses sur lesquelles se fondent ces jugements et estimations, et à vérifier que l'information donnée dans les notes 4.3, 5.1, 6.1 et 11 de l'annexe des comptes annuels est appropriée.

V. Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels. En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par l'article L. 225-37-4 du Code de commerce.

VI. Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français, ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

VII. Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.





Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 25 mai 2018

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe Vincent

Laurent Daniel



Deloitte & Associés

Éric Gins

Anne Philipona-Hintzy

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Crédits photos : Tristan Paviot

Conception graphique :  LABRADOR (couverture, ouvertures et chiffres-clés )

Réalisation :  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

LA FRANÇAISE DES JEUX
HEADQUARTERS
3-7 QUAI DU POINT DU JOUR
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT CEDEX
01 41 10 35 00

WWW.GROUPEFDJ.COM

