



Rapport financier et extra-financier **2019**

Ce rapport financier annuel inclut les comptes consolidés et individuels arrêtés par le Conseil d'administration du 12 février 2020, ainsi que le rapport de gestion et le rapport sur le gouvernement d'entreprise approuvés par le Conseil d'administration le 19 mars 2020. Ces informations ne tiennent pas compte des modifications apportées par le Conseil d'administration du 20 avril 2020. Suite aux incertitudes nées de l'épidémie Covid-19, les modifications concernent la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2020 et la diminution du montant de dividendes proposé. Ces informations actualisées figurent dans le Document d'Enregistrement Universel enregistré par l'AMF le 29 avril 2020 sous le n° R.20-005.

SOMMAIRE

1	Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2019	3
1.1	Informations concernant les mandataires sociaux et leurs rémunérations	5
1.2	Actionnariat et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	49
1.3	Convention(s) conclue(s) par un dirigeant ou un actionnaire significatif de la société avec une filiale de la société	55
2	Rapport de Gestion	57
2.1	Faits marquants du Groupe en 2019	58
2.2	Analyse financière	60
2.3	Risques et gestion des risques	72
2.4	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	94
2.5	Déclaration de performance extra-financière 2019	99
3	Comptes consolidés	141
3.1	Compte de résultat consolidé	142
3.2	État du résultat global consolidé	143
3.3	État de la situation financière consolidée	144
3.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	146
3.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	147
3.6	Notes annexes	149
3.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	190
4	Comptes individuels	195
4.1	Compte de résultat	197
4.2	Bilan	198
4.3	Tableau des flux de trésorerie	200
4.4	Notes annexes	201
4.5	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	226

Personne responsable

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant au chapitre 2 du présent rapport financier annuel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Madame Stéphanie Pallez,
Présidente-directrice générale de FDJ

1

Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2019

1.1	Informations concernant les mandataires sociaux et leurs rémunérations	5
1.2	Actionnariat et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	49
1.3	Convention(s) conclue(s) par un dirigeant ou un actionnaire significatif de la société avec une filiale de la société	55

Conformément aux dispositions légales, et en particulier de l'article L. 225-37 du Code de Commerce, nous vous rendons compte ci-après des principes de gouvernement d'entreprise mis en œuvre par la société, et notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de l'actionariat de la société.

Pour l'établissement de ce rapport⁽¹⁾, il a été tenu compte de la réglementation en vigueur, du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), mis à jour en janvier 2018 (le « Code Afep-MEDEF ») et des recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF »).

La société se conforme à l'ensemble des recommandations du Code Afep-MEDEF à l'exception des points suivants :

Le contenu de ce rapport a été arrêté par le Comité de la Gouvernance, des Nominations et de des Rémunération de la société en date du 19 mars 2020 et approuvé par le Conseil d'administration de la société en date du 19 mars 2020.

Cadre de référence

Choix du code de référence :

Le Conseil d'administration a décidé de se référer, notamment pour l'élaboration du présent rapport, aux recommandations du Code Afep-MEDEF qui peut être consulté sur le site Internet suivant : <http://www.medef.com>.

Article du Code Afep-MEDEF	Recommandations Afep-MEDEF	Pratique de la société	Explications
Article 8.3 ⁽²⁾	La part des Administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvu d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des Administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les Administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.	Le Conseil d'administration compte aujourd'hui 5 membres indépendants soit une proportion de 45,4 % sur les 11 Administrateurs pris en compte pour établir ce calcul (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires).	Il sera proposé, à l'assemblée générale ordinaire annuelle du 18 juin 2020 de nommer un nouvel Administrateur et l'Administrateur représentant les salariés actionnaires. Conformément à la délibération du Conseil d'administration du 12 mars 2020 statuant sur recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, le nouvel Administrateur sera indépendant. Avec 6 membres indépendants sur les 12 Administrateurs pris en compte pour établir ce calcul, la moitié du Conseil d'administration sera indépendante à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle du 18 juin 2020.
Article 24.3.3 ⁽³⁾	Concernant l'attribution d'options d'achats et actions de performance, il est notamment recommandé d'éviter une trop forte concentration de l'attribution sur les dirigeants mandataires sociaux. Il appartiendra aux Conseils, en fonction de la situation de chaque société (taille de la société, secteur d'activité, champ d'attribution plus ou moins large, nombre de dirigeants...), de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux.	Les résolutions 24 et 25 de l'assemblée générale des actionnaires de la société en date du 4 novembre 2019 statuant sur l'attribution de ces options, ne mentionnent pas de pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux.	Ces résolutions ont été adoptées avant l'introduction en Bourse de la société, à un moment où le plan d'intéressement des dirigeants n'avait pas été arrêté.

(1) Le présent rapport a été préparé sous l'égide de la Direction Juridique du Groupe, sur la base des contributions de plusieurs directions, en particulier la Direction Financière et la Direction de l'Expérience Collaborateurs et de la Transformation de la société.

(2) Article 9.3 dans la version du Code Afep-MEDEF tel que révisé le 30 janvier 2020.

(3) Article 25.3.3 dans la version du Code Afep-MEDEF tel que révisé le 30 janvier 2020.

1.1

1

INFORMATIONS CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS RÉMUNÉRATIONS

1.1.1 Composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction

La direction de la société est assumée, sous sa responsabilité, par Madame Stéphane Pallez ayant qualité de Présidente-directrice générale.

Sur proposition de cette dernière, le Conseil d'administration a nommé M. Charles Lantieri en qualité de Directeur général délégué.

1.1.1.1 La Direction générale

Composition

La direction générale de la société est assurée par la Présidente du Conseil d'administration (Madame Stéphane Pallez), l'unicité des fonctions de Présidente du Conseil d'administration et de Directrice Générale ayant été confirmée lors du Conseil d'administration en date du 5 juin 2019, et un Directeur général délégué (Monsieur Charles Lantieri) étant nommé pour assister cette dernière dans ses fonctions.

La Présidente-directrice générale et le Directeur général délégué sont assistés de deux organes de direction :

◆ un **Comité de Pilotage de l'Activité (CPA)** qui pilote l'activité et vérifie la bonne exécution de la stratégie. Il est composé de :

- Stéphane Pallez, Présidente-directrice générale,
- Charles Lantieri, Directeur général délégué, Président de FDP et Président de la Fondation d'entreprise FDJ,
- Patrick Buffard, Directeur général adjoint, en charge du Commercial, de la Business Unit Sport, des Médias, de la Production TV et de l'Événementiel,
- Pascal Chaffard, Directeur général adjoint, en charge des Finances, de la Performance et de la Stratégie,
- Xavier Étienne, Directeur général adjoint, en charge de la Technologie et de l'International,
- Cécile Lagé, Directrice générale adjointe, en charge de la Business Unit Loterie, de l'Accélération Business Unit Divertissement et de la Direction Clients.

En sus des membres ci-dessus listés, le CPA comprend en son sein 3 invités permanents qui sont :

- Raphaële Rabatel, Directrice en charge de la Communication et de la RSE ;
- Raphaël Botbol, Directeur en charge de la Stratégie, de l'Innovation et du M&A, et de l'Accélération Business Unit Paiement et Services ;
- Nadia Faure, Secrétaire du CPA, Directrice de Cabinet de la Présidente-directrice générale.

◆ un **Comité de Direction Groupe (CDG)** qui partage les priorités stratégiques et les objectifs opérationnels et assure le pilotage des fonctions corporate et leur articulation avec les Business Units. Outre les membres du CPA, il est composé des personnes suivantes :

- Pierre-Marie Argouarc'h, Directeur, en charge de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation,
- Valérie Berche, Directrice, en charge de l'Audit, des Risques, du Contrôle, de la Qualité et de l'Éthique,
- Raphaël Botbol, Directeur, en charge de la Stratégie, de l'Innovation et du M&A, et de l'Accélération Business Unit Paiement et Services,
- Richard Courtois, Directeur, en charge de la Business Unit Paris Sportifs,
- Marion Hugé, Directrice, en charge de la Régulation et des Affaires Publiques,
- Philippe Lemaire, Directeur, en charge de la Sécurité,
- Sophie Metras, Directrice Clients,
- Élisabeth Monégier du Sorbier, Directrice, en charge du Juridique,
- Yovan Obrenovitch, Directeur, en charge des Systèmes d'Information,
- Vincent Perrotin, Directeur, en charge de la RSE Groupe,
- Raphaële Rabatel, Directrice en charge de la Communication et de la RSE.

Informations sur la Présidente-directrice générale et le Directeur général délégué

Biographie de Madame Stéphane Pallez

Madame Stéphane Pallez est Présidente-directrice générale de la société depuis novembre 2014 ; son mandat a été renouvelé en juin 2019. Au cours de son premier mandat, elle a mené à bien une nouvelle phase de développement de l'entreprise, conjuguant croissance et transformation numérique. Elle a confirmé l'ancrage territorial de la société, 1^{er} réseau de distribution de proximité en France, tout en accélérant le développement international du Groupe avec la création de FDJ Gaming Solutions. En 2019, elle a conduit l'opération de privatisation par introduction en Bourse de la société.

Madame Stéphane Pallez était précédemment Présidente-directrice générale du Groupe de réassurance CCR entre 2011 et 2014. De 2004 à 2011, elle a été Directrice financière déléguée du Groupe de télécommunications France Télécom-Orange.

De 1984 à 2004, Madame Stéphane Pallez a exercé différentes fonctions à la Direction générale du Trésor au Ministère de l'Économie et des Finances. Elle a été successivement en charge de la sous-direction des Assurances à partir de 1995, d'un portefeuille de participations de l'État entre 1998 et 2000, puis Chef du service des Affaires européennes et internationales entre 2000 et 2004. Pendant cette période, elle a également été Administratrice suppléante de la Banque mondiale à Washington entre 1988 et 1990, et conseillère technique auprès des Ministres de l'Économie et des Finances Pierre Bérégovoy et Michel Sapin, en charge des questions industrielles, de 1991 à 1993.

Madame Stéphane Pallez est membre du Conseil d'administration de plusieurs sociétés cotées françaises telles que CNP Assurances, dont elle préside le Comité d'Audit, et Eurazeo.

Née en 1959, elle est diplômée de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration (ENA – promotion Louise Michel).

Biographie de Monsieur Charles Lantieri

Monsieur Charles Lantieri est Directeur général délégué de la société depuis 2006. Il est également Président de FDP, filiale de distribution de jeux de loterie et de paris en métropole, et de la Fondation d'entreprise FDJ.

Monsieur Charles Lantieri a rejoint la société alors qu'il était Chef de service adjoint au Directeur du Budget au Ministère de l'Économie et des Finances, où il a exercé la première partie de sa carrière. Il y a occupé différentes fonctions, notamment dans le domaine du pilotage de la politique budgétaire, de la préparation et de l'exécution des lois de finances, ainsi que la conduite des réformes de la gestion publique. Il a commencé son parcours professionnel à l'Insee, où il menait des études de modélisation macroéconomique et de prévisions de moyen terme.

Monsieur Charles Lantieri a également été Administrateur d'entreprises (Gaz de France, France Télévision, La Poste, Agence France Presse...) et d'institutions telles que l'Institut Pasteur et l'École Polytechnique.

Né en 1961, Charles Lantieri est diplômé de l'École Polytechnique et de l'ENSAE.

Liste des mandats



Madame Stéphane PALLEZ

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Présidente-directrice générale du groupe FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ Membre du Conseil de surveillance, du Comité d'Audit et du comité RSE d'Eurazeo
- ◆ Administratrice et Présidente du Comité d'Audit et des risques de CNP Assurances

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Administratrice d'Engie jusqu'au 18 mai 2018



Monsieur Charles LANTIERI

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Directeur général délégué de FDJ
- ◆ Président de la Fondation d'Entreprise FDJ
- ◆ Président de FDP (filiale de FDJ)
- ◆ Représentant permanent de FDJ au Conseil d'administration de La Pacifique des Jeux (filiale de FDJ)
- ◆ Représentant permanent de FDJ au Conseil d'administration de FDJ Gaming Solutions (filiale de FDJ)

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant

Nomination et cessation des fonctions

Madame Stéphane PALLEZ

En application de l'article 19 de l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014, le Conseil d'administration en date du 5 juin 2019 a proposé au Président de la République la candidature de Madame Stéphane Pallez en qualité de Présidente-directrice générale de la société.

Cette dernière a été renouvelée dans ses fonctions par décret du Président de la République en date du 9 septembre 2019, et ce pour une durée de 5 ans à compter de sa nomination.

Depuis l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, les règles de nomination et de révocation prévue par le Code de Commerce sont applicables à la Présidente-directrice générale. Toutefois, il convient de noter que l'article 20 de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019 conditionne l'entrée en fonction de cette dernière à un agrément préalable des Ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'Autorité Nationale des Jeux. Par ailleurs, le même article précise que l'agrément peut être retiré par arrêté des Ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'Autorité Nationale des Jeux, le retrait de l'agrément entraînant de plein droit la cessation des fonctions de la Présidente-directrice générale

Monsieur Charles LANTIERI

Sur proposition de la Présidente-directrice générale, le Conseil d'administration de la société en date du 5 juin 2019 a reconduit le Directeur général délégué, Monsieur Charles Lantieri, dans ses fonctions et attributions telles qu'elles ont été fixées par le Conseil d'administration lors de ses réunions des 6 juillet 2006 et 2 juillet 2014.

Les règles de nomination et de révocation prévue par le Code de Commerce sont applicables au Directeur général délégué. Toutefois, il convient de préciser que l'article 20 de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019 conditionne l'entrée en fonction de ce dernier à un agrément préalable des Ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'Autorité Nationale des Jeux. Par ailleurs, le même article précise que l'agrément peut être retiré par arrêté des Ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'Autorité Nationale des Jeux, le retrait de l'agrément entraînant de plein droit la cessation des fonctions du Directeur général délégué.

1.1.1.2 Conseil d'administration

Composition

La société est administrée par un Conseil d'administration d'au maximum dix-huit membres, dont :

- ◆ un représentant de l'État, désigné conformément à l'article 4 de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019 ;
- ◆ le cas échéant, des Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État, conformément à l'article 6 de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019 ;
- ◆ des Administrateurs nommés par l'assemblée générale, parmi lesquels figurent des Administrateurs indépendants dont la proportion doit répondre aux recommandations du Code Afep-MEDEF ;
- ◆ deux Administrateurs représentant les salariés de la société et de ses filiales, directes ou indirectes (conformément à la loi), dont le siège social est situé sur le territoire français, désignés dans les conditions prévues par l'article L. 225-27-1 du Code de Commerce ;
- ◆ un Administrateur représentant les salariés actionnaires, désigné en application de l'article L. 225-23 du Code de Commerce.

Par ailleurs et conformément à l'article 19 de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019, le Ministre chargé du Budget désigne un Commissaire du Gouvernement auprès de la société. Il s'assure que les activités de la société sont conformes aux objectifs mentionnés à l'article L. 320-3 du Code de la Sécurité Intérieure. À cette fin, il peut se faire communiquer toute information, quelle qu'en soit la forme et faire procéder à toutes vérifications nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Commissaire du Gouvernement siège au sein du Conseil d'administration avec voix consultative. Il siège également dans les comités et les commissions créés par le Conseil d'administration. Il peut demander l'inscription de toute question à l'ordre du jour des séances d'une réunion ordinaire de ces instances et est destinataire de leurs délibérations. Il peut s'opposer à une délibération du Conseil d'administration pour des motifs tirés des objectifs définis à l'article L. 320-3 du Code de la Sécurité Intérieure dans les conditions précisées par décret en Conseil d'État. Il peut également s'opposer aux délibérations relatives aux états prévisionnels de recettes et de dépenses d'exploitation ou d'investissement de la société.

Il informe l'Autorité Nationale des Jeux de tout manquement constaté de la société aux obligations qui lui sont imposées et qui relèvent de la compétence de cette autorité.

Conformément à l'article 13.3 des statuts, le Conseil d'administration peut, sur proposition de la Présidente du Conseil d'administration, nommer un ou plusieurs censeurs, personne physique ou personne morale, dans la limite d'un nombre maximum de trois, pour un mandat d'un an renouvelable. Le Conseil d'administration peut décider d'allouer une partie de l'enveloppe de rémunération des Administrateurs à la rémunération des censeurs. Les censeurs siègent au Conseil d'administration sans voix délibérative.

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration de la société est composé des 13 membres suivants :

	Identité
Administrateurs nommés par l'assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Madame Stéphane Pallez (Présidente-directrice générale) ◆ L'Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) (Association loi 1901), représentée par Monsieur Olivier Roussel ◆ Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants (FNAM), représentée par Monsieur Henri Lacaille ◆ Madame Marie-Ange Debon ◆ Madame Fabienne Dulac ◆ Monsieur Xavier Girre ◆ Madame Corinne Lejbowicz ◆ Monsieur Pierre Pringuet
Représentant de l'État	◆ Monsieur Emmanuel Bossière
Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Madame Ghislaine Doukhan ◆ Monsieur Didier Trutt
Administrateurs représentant les salariés	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Madame Agnès Lyon-Caen ◆ Monsieur Philippe Pirani

Participent également aux séances du Conseil d'administration de la société avec voix consultatives uniquement, le représentant du Comité Social et Économique ainsi que le Contrôleur Général Économique et Financier. Le Commissaire du Gouvernement siège également au sein du Conseil d'administration avec voix consultative (cf. 1.1.2 ci-dessous).

Membres indépendants

Conformément aux délibérations du Conseil d'administration du 4 novembre 2019, le Conseil d'administration compte, au 31 décembre 2019, 5 membres indépendants soit une proportion de 45,4 % sur les 11 Administrateurs pris en compte pour établir ce calcul (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires). Il sera proposé, à la prochaine assemblée générale annuelle de nommer un nouvel Administrateur.

Conformément à la délibération du Conseil d'administration du 12 mars 2020 statuant sur recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunération, cet Administrateur sera indépendant. Avec 6 membres indépendants

sur les 12 Administrateurs pris en compte pour établir ce calcul (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires), la moitié des membres du Conseil d'administration seront indépendants.

Figure ci-dessous l'analyse de l'indépendance par la société de chaque Administrateur nommé par l'assemblée générale, autre que les Administrateurs nommés sur proposition de l'État (qui ne sont pas considérés comme indépendants compte tenu de la participation de l'État au capital de la société et du contrôle étroit exercé par l'État sur la société conformément aux dispositions de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard), au regard des critères édictés par le Code Afep-MEDEF.

Critères ⁽¹⁾	Mme Pallez	M. Roussel, représentant permanent de l'UBFT	M. Lacaille, représentant permanent de FNAM	Mme Debon	Mme Dulac *	M. Girre**	Mme Lejbowicz	M. Pringuet
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓*	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓**	✓	✓

(1) Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non satisfait.

* Mme Fabienne Dulac est Directrice exécutive Orange France et Directrice générale adjointe d'Orange. Ces fonctions ne font pas obstacle à ce que le 3^e critère, relatif à l'absence de relations d'affaires significatives, soit considéré comme rempli ; le Groupe entretenant des relations d'affaires non significatives avec Orange et contractant avec Orange Business Services, seul fournisseur capable d'opérer un maillage de 30 000 points de ventes tenant compte de contraintes de qualité de prestation et de respect de niveaux de service sur l'ensemble des points de vente.

** S'agissant de M. Xavier Girre qui est depuis l'introduction en Bourse de la société désigné sur proposition du Conseil d'administration, ni le fait qu'il était antérieurement désigné par l'assemblée générale sur proposition de l'État, ni ses fonctions (Directeur exécutif Groupe en charge de la direction financière Groupe d'EDF) ne font obstacle à sa qualification d'indépendant.

Politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'administration

Avant le 21 novembre 2019, la société n'était pas soumise aux dispositions du Code Afep-MEDEF mais à l'ordonnance du 20 août 2014 citée ci-dessus et au droit commun des sociétés. 6 Administrateurs étaient proposés par l'État, 5 étaient élus par les salariés et 3 étaient nommés par l'assemblée générale dont deux représentants des actionnaires historiques représentant les anciens combattants et la Présidente-directrice générale. En ce qui concerne la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration, le ratio était de 4 femmes et 6 hommes (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires).

Depuis le 21 novembre 2019 et l'entrée en fonction des nouveaux membres du Conseil d'administration, le Conseil d'administration de la société compte 5 femmes et 6 hommes (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires), soit 45 % de femmes et 55 % d'hommes parmi les membres du Conseil d'administration.

Les Administrateurs nommés en assemblée générale ont entre 51 et 84 ans et ont une moyenne d'âge de 61 ans.

Le recrutement des membres du Conseil d'administration a tenu compte d'une diversité d'expérience professionnelle et d'une complémentarité des profils. À ce jour, le Conseil d'administration ne comprend pas d'Administrateur de nationalité étrangère.

Résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Conformément à l'article L. 225-37-4 6° du Code de Commerce, la société doit présenter les résultats en matière de mixité dans les 10 % des postes à plus forte responsabilité.

Le Groupe est convaincu que la diversité et la mixité de ses équipes sont des facteurs essentiels d'innovation, d'engagement et de performance. Pour attirer et fidéliser les talents venus de tous horizons, les entités du Groupe développent des outils et des programmes pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, la diversité générationnelle ainsi que l'intégration des personnes en situation de handicap.

En 2017, la société a renouvelé son label Diversité (certification AFNOR) et obtenu, pour la première fois, le label Égalité

Professionnelle (certification AFNOR également) entre les femmes et les hommes, qui attestent de l'engagement de l'entreprise à promouvoir la diversité et à prévenir toute forme de discrimination.

La société veille à ce que les évolutions professionnelles soient fondées sur la contribution et la compétence, y compris en travaillant sur les stéréotypes de genre et sur le respect de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et en soutenant le réseau de promotion de la mixité du Groupe « À elles de jouer », créé par des salariés en 2017, qui a pour but de contribuer à développer le leadership et la place des femmes au sein du Groupe.

En 2015, les femmes représentaient 34 % des managers et 44 % des effectifs de la société. En 2019, elles représentent 41 % des managers et 43 % des effectifs de la société. L'objectif est d'atteindre le plus rapidement possible le même pourcentage de femmes dans la ligne managériale que dans l'ensemble de l'entreprise et d'arriver à terme à la parité.

De même depuis 2016, le taux de promotion des femmes reste supérieur au taux de promotion des hommes au sein de la société. En 2019, 15 % des femmes ont eu une promotion contre 10,5 % des hommes.

La mixité dans la ligne managériale demeure un objectif de la société dans sa gouvernance, les femmes représentent 41 % des membres du CDG en 2019.

En complément des mesures prises en termes de parcours professionnels, les écarts de rémunérations femmes-hommes font l'objet d'analyses et d'actions depuis plusieurs années, ce qui permet de les réduire de manière régulière, de 9,75 % en 2016 à 5,82 % en 2019. Ceci passe à la fois par le renforcement de la part des femmes dans les niveaux de fonction les plus élevés, par une attention permanente à l'égalité salariale au recrutement et lors des revues salariales annuelles.

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et le décret d'application n°2019-15 du 8 janvier 2019 a créé un index sur l'égalité femmes hommes avec une obligation d'obtenir au moins 75 points sur 100 à partir de 2019. Dès sa première année d'application en 2018, la société se situe à 84 sur 100. En 2019, son score est de 99 sur 100.

Parmi cet index figure une note spécifique sur la proportion des femmes dans les plus hauts salaires. Cette proportion est de 4 sur 10 permettant d'obtenir la note la plus élevée de 10 sur 10.

Présentation des membres

Figurent ci-dessous le profil, l'expérience et l'expertise de chacun des Administrateurs.

Administrateurs nommés par l'assemblée générale :



Madame Stéphane PALLEZ

<p>Âge et nationalité : 60 ans, de nationalité française</p> <p>Première nomination : 21 octobre 2014</p> <p>Échéance du mandat : 2024 <i>(assemblée générale statuant sur les comptes 2023)</i></p> <p>Actions détenues* : 117 actions</p>	<p>Participation à des comités du Conseil :</p> <p>Madame Pallez était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité Stratégique. Depuis le 21 novembre 2019, Madame Pallez préside le séminaire stratégique de la société qui se réunit au moins une fois par an.</p> <p>Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :</p> <p>Présidente-directrice générale de FDJ (voir paragraphe 1.1.1. « Direction Générale »)</p> <p>Principales activités exercées en dehors de la société :</p> <p>n/a</p>		
	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>MANDATS EN COURS</p> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Présidente-directrice générale de FDJ <p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Membre du Conseil de surveillance, du Comité d'Audit et du Comité RSE d'Eurazeo ◆ Administratrice et Présidente du Comité d'Audit et des risques de CNP Assurances </td> <td style="vertical-align: top; padding-left: 20px;"> <p>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administratrice d'Engie jusqu'au 18 mai 2018 </td> </tr> </table>	<p>MANDATS EN COURS</p> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Présidente-directrice générale de FDJ <p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Membre du Conseil de surveillance, du Comité d'Audit et du Comité RSE d'Eurazeo ◆ Administratrice et Présidente du Comité d'Audit et des risques de CNP Assurances 	<p>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administratrice d'Engie jusqu'au 18 mai 2018
<p>MANDATS EN COURS</p> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Présidente-directrice générale de FDJ <p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Membre du Conseil de surveillance, du Comité d'Audit et du Comité RSE d'Eurazeo ◆ Administratrice et Présidente du Comité d'Audit et des risques de CNP Assurances 	<p>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administratrice d'Engie jusqu'au 18 mai 2018 		

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination »



Monsieur Olivier ROUSSEL

Représentant permanent de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête (Association loi 1901)

Âge et nationalité :
58 ans, de nationalité française

Première nomination :
UBFT Administrateur depuis 1980, représentée par M. Roussel depuis 2002

Échéance du mandat :
2024
(assemblée générale statuant sur les comptes 2023)

Actions détenues* :
18 727 390 actions détenues par l'UBFT

Participation à des comités du Conseil :

Monsieur Roussel était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité des Rémunérations, du Comité Développement Durable, et du Comité Stratégique. Depuis le 21 novembre 2019, il est membre du Comité RSE et Jeu Responsable.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Connaissance du monde ancien combattant : actions sociales et devoir de mémoire
Mécénat médical
Connaissance de l'histoire du développement de la Loterie Nationale puis du Loto®

Principales activités exercées en dehors de la société :

Directeur Général de l'UBFT
Secrétaire général de la Fondation des Gueules Cassées
Directeur Général de la CYP SAS et membre du Comité Stratégique de la CYP SAS, exploitant l'EHPAD « Résidence Colonel Picot »

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Représentant permanent de l'UBFT, Administrateur de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ Administrateur de l'association Lino Ventura
- ◆ Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice

(Voir ci-dessus « Principales activités exercées en dehors de la société »)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

n/a

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



Monsieur Henri LACAILLE

Représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants (FNAM)

<p>Âge et nationalité : 83 ans, de nationalité française</p> <p>Première nomination : FNAM Administrateur depuis 1980, représentée par M. Lacaille depuis 2006, Président de la FNAM depuis 2014</p> <p>Échéance du mandat : 2024 <i>(assemblée générale statuant sur les comptes 2023)</i></p> <p>Actions détenues* : 8 139 300 actions détenues par la FNAM</p>	<p>Participation à des comités du Conseil : Monsieur Lacaille n'est membre d'aucun comité du Conseil.</p> <p>Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : n/a</p> <p>Principales activités exercées en dehors de la société : Président de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants et Victimes de Guerre 1^{er} Vice-Président de l'Office national des Anciens Combattants</p>						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="color: #0070c0;">MANDATS EN COURS</th> <th style="color: #0070c0;">MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants, Administrateur de FDJ </td> <td>n/a</td> </tr> <tr> <td> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président de la FNAM depuis septembre 2014 <p>(Voir ci-dessus « Principales activités exercées en dehors de la société »)</p> </td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	MANDATS EN COURS	MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	<p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants, Administrateur de FDJ 	n/a	<p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président de la FNAM depuis septembre 2014 <p>(Voir ci-dessus « Principales activités exercées en dehors de la société »)</p>	
MANDATS EN COURS	MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES						
<p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants, Administrateur de FDJ 	n/a						
<p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président de la FNAM depuis septembre 2014 <p>(Voir ci-dessus « Principales activités exercées en dehors de la société »)</p>							

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination »



Madame Marie-Ange DEBON

Âge et nationalité :
54 ans, de nationalité française

Première nomination :
4 novembre 2019
(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat :
2023
(assemblée générale statuant sur les comptes 2022)

Actions détenues* :
502 actions

Participation à des comités du Conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Madame Debon est Présidente du Comité RSE et Jeu Responsable. En tant que Présidente du Comité RSE et Jeu Responsable, elle participe au Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Madame Debon est titulaire d'un master de droit, diplômée de HEC et de l'ENA. De 1990 à 1994, elle a occupé les fonctions d'auditrice puis de conseiller référendaire à la Cour des comptes. De 1994 à 1998, elle a été Directrice générale adjointe en charge des ressources (Finances, Juridique, Moyens internes de production) de France 3. Elle a rejoint le Groupe Thomson (devenu Technicolor) en 1998, pour y occuper les fonctions de Directrice financière adjointe puis, de 2003 à 2008 de Secrétaire générale – membre du Comité de direction. De 2008 à 2013, elle a été Secrétaire générale de Suez, puis Directrice générale de la division internationale de 2013 à 2018. De 2007 à 2018, Madame Debon a, parallèlement à ses autres fonctions, été Directrice associée et membre de la Leadership Team Europe de l'Ouest et Amérique Latine de Boston Consulting Group. Elle occupe, jusqu'au 31 décembre 2019, les fonctions de Directrice générale France, Italie, Europe Centrale et Orientale de Suez.

Principales activités exercées en dehors de la société :

Directrice générale France, Italie, Europe Centrale et Orientale de Suez jusqu'au 31 décembre 2019

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :
(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ Technip FMC (depuis 2010) : Administratrice, Présidente du Comité d'Audit (depuis 2017)
- ◆ Arkema : Administratrice, Présidente du Comité d'Audit (depuis 2018)
- ◆ Vice-Présidente du MEDEF International (Présidente des groupes France-Maroc et France-Azerbaïdjan)
- ◆ Etablissements médicaux Jeanne Garnier et Hospidom : Administratrice
- ◆ Lydec, société cotée au Maroc (Groupe Suez)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Directrice Générale France, Italie, Europe Centrale et Orientale et membre du Comex de Suez jusqu'au 31 décembre 2019
- ◆ GRDF (Groupe Engie) : Administratrice de 2013 à 2017
- ◆ Groupama : Administratrice de 2012 à 2013
- ◆ Membre du collège de l'AMF de 2008 à 2013
- ◆ MEDEF International : Présidente de la Commission Droit de l'Entreprise de 2009 à 2013

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



Madame Fabienne DULAC

Âge et nationalité :

52 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019

(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat :

2023

(assemblée générale statuant sur les comptes 2022)

Participation à des comités du Conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Madame Dulac est membre du Comité RSE et Jeu Responsable.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Madame Dulac est titulaire de maîtrises d'histoire, de sciences politiques et de lettres modernes, d'un DEA de sociologie politique (IEP) et est diplômée du Stanford Executive Program. Elle a occupé les fonctions de Responsable de la communication et du marketing de VTCOM de 1993 à 1997. En 1997, elle est devenue Responsable du marketing des usages et du business development de Wanadoo. De 1997 à 1999, elle a été Responsable de la communication et de la division multimédia de France Telecom. En 2003, elle a occupé les fonctions de Responsable du marketing des services du marché internet avant de devenir, en 2006, Directrice des boutiques et support en ligne d'Orange. Madame Dulac est devenue, en 2008, Directrice des ventes et de la relation clients en ligne d'Orange, puis, en 2011, Directrice opérationnelle Nord de la France, jusqu'en 2013 où elle a occupé la fonction de Directrice de la communication du Groupe. Depuis 2015, Madame Dulac est Directrice exécutive d'Orange France. Elle est Directrice générale adjointe d'Orange et CEO d'Orange France depuis 2018. De 2007 à 2018, Madame Dulac a, parallèlement à ses autres fonctions, également été Directrice associée et membre de la Leadership Team Europe de l'Ouest et Amérique Latine de Boston Consulting Group.

Principales activités exercées en dehors de la société :

Directrice générale adjointe d'Orange et CEO d'Orange France

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ L'Oréal (depuis 2019) : Administratrice, membre du Comité d'Audit

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

n/a



Monsieur Xavier GIRRE

Âge et nationalité :
50 ans, de nationalité française

Première nomination :
2014

Échéance du mandat :
2022
(assemblée générale statuant sur les comptes 2021)

Actions détenues* :
117 actions

Participation à des comités du Conseil :

Monsieur Girre était avant l'introduction en Bourse en date du 21 novembre 2019 de la société Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique. Depuis le 21 novembre 2019, il est Président du Comité d'Audit et des Risques.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Monsieur Girre est diplômé de HEC (1990), titulaire d'une maîtrise de droit des affaires (1990), lauréat de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris (1992), ancien élève de l'ENA (1995). Il a commencé sa carrière à la Cour des comptes de 1995 à 1999, en tant qu'auditeur puis en qualité de conseiller référendaire. Il a rejoint le Groupe Veolia Environnement en 1999 en qualité de chargé de mission auprès du Président de Dalkia, avant de devenir successivement, Directeur de l'audit de Veolia Environnement (2002-2004), Directeur des risques et de l'audit de Veolia Environnement (2004-2007), membre du Comité de direction de Veolia Environnement et Directeur Général Adjoint de Veolia Transport (2007-2011), puis en 2011, Directeur Financier de Veolia Propreté ainsi que Directeur Général de la zone Europe Centrale. De 2011 à 2015, au sein du Groupe La Poste, Monsieur Girre a occupé les fonctions de Directeur Général Adjoint en charge des finances du Groupe et de Président du directoire de Xange Private Equity. Il a rejoint le Groupe EDF en 2015, où il est, depuis 2016, Directeur exécutif du Groupe en charge de la Direction financière Groupe.

Principales activités exercées en dehors de la société :

Directeur exécutif du Groupe EDF en charge de la Direction financière Groupe

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administrateur de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :
(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ RTE : Président du Conseil de surveillance depuis 2018
- ◆ CTE : Président-Directeur Général depuis 2017
- ◆ EDF Trading : Président du Conseil d'administration depuis 2017
- ◆ Dalkia : Administrateur et Président du Comité d'Audit depuis 2016
- ◆ EDF Energy Holding : Administrateur et Président du Comité d'Audit depuis 2016
- ◆ Enedis : Membre du Conseil de surveillance depuis 2015
- ◆ EDF Renouvelables : Administrateur au Conseil d'administration depuis 2016
- ◆ Edison : Administrateur au Conseil d'administration depuis 2019

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Electricité de Strasbourg : Administrateur au Conseil d'administration jusqu'en 2016
- ◆ EDF Assurances : membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2016
- ◆ RATP : Administrateur au Conseil d'administration et Président du Comité d'Audit jusqu'en 2016
- ◆ NNB Holding Company : Administrateur au Conseil d'administration jusqu'en 2017

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».



Madame Corinne LEJBOWICZ

Âge et nationalité :

59 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019

(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat :

2023

(assemblée générale statuant sur les comptes 2022)

Participation à des comités du Conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Madame Lejbowicz est membre du Comité d'Audit et des Risques.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Madame Lejbowicz est diplômée de l'ESCP Europe et de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris. Elle commence sa carrière en 1986 en tant que Responsable marketing et exportation chez Nemo, start-up de mobilier design. De 1987 à 1994, elle occupe des fonctions commerciales, puis de Directrice générale chez TBWA. En 1994, elle rejoint Infogrammes, et participe au lancement des premiers partenariats avec des éditeurs de contenu et des e-commerçants. De 1996 à 1998, elle devient Directrice du projet d'accès internet haut débit chez Numéricable (Groupe Vivendi). En 1998, elle est nommée Directrice de la stratégie et des nouveaux projets de la filiale AOL France. En 2001, elle prend la responsabilité de Directrice marketing stratégique du pôle internet de la holding du Groupe Vivendi. En 2005, elle rejoint le premier opérateur français indépendant de moteurs de recherche, de comparateurs et de guides de shopping en ligne : LeGuide.com. Elle occupe les fonctions de Directrice déléguée, puis de Directrice générale et enfin de Présidente-directrice générale de la société de 2007 à 2012. De 2013 à 2015, elle a été Responsable de la stratégie et Administratrice de Minutebuzz. De 2015 à 2018, elle a été Directrice générale de PrestaShop.

Madame Lejbowicz est aussi mentor au Moovjee, association en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes, depuis 2011. Parallèlement à ses autres fonctions, elle a également été Directrice associée et membre de la Leadership Team Europe de l'Ouest et Amérique Latine de Boston Consulting Group de 2007 à 2018.

Principales activités exercées en dehors de la société :

Administratrice de sociétés

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ La Poste (depuis 2016) : Administratrice et membre du Comité Stratégie et Investissements
- ◆ Lengow (depuis 2013) : Administratrice
- ◆ Bird Office (depuis 2015) : Administratrice
- ◆ Agriconomie.com (depuis 2015) : Administratrice

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Minutebuzz (de 2013 à 2015) : Administratrice
- ◆ Administratrice d'Educlever
- ◆ Administratrice de Filae
- ◆ Administratrice de PrestaShop



Monsieur Pierre PRINGUET

Âge et nationalité :
69 ans, de nationalité française

Première nomination :
4 novembre 2019
(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat :
2023
(assemblée générale statuant sur les comptes 2022)

Actions détenues* :
1000 actions

Participation à des comités du Conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Monsieur Pringuet est membre du Comité d'Audit et des Risques et Président du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Monsieur Pringuet est diplômé de l'École Polytechnique et est Ingénieur au Corps des Mines. Il débute dans la fonction publique de 1976 à 1987, où il occupe divers postes au Ministère de l'Industrie, travaille au sein de cabinets ministériels auprès de Monsieur Michel Rocard (Ministères du Plan puis de l'Agriculture), et devient Directeur des Industries Agricoles et Alimentaires au Ministère de l'Agriculture. Il rejoint le Groupe Pernod Ricard en 1987 en qualité Directeur du Développement, avant de devenir successivement Directeur Général SEGM, Président-Directeur Général Europe, Co-Directeur Général, Directeur général délégué et Directeur Général (de 2000 à 2015).

Principales activités exercées en dehors de la société :

Administrateur de sociétés

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administrateur indépendant de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

- ◆ Vallourec (depuis 2015) : vice-Président et membre référent du Conseil de surveillance
- ◆ Iliad (depuis 2007) : Administrateur
- ◆ Cap Gemini (depuis 2009) : Administrateur et Administrateur référent depuis 2017
- ◆ Avril Gestion (depuis 2015) : Administrateur
- ◆ Agro Paris Tech (depuis 2014) : Administrateur et Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2015 limite d'âge)
- ◆ Amicale du Corps des Mines : Président depuis 2015
- ◆ Association MichelROCARD.org : Vice-Président depuis 2014 et Président depuis 2019

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Pernod Ricard : Administrateur (depuis 2014 jusqu'au 8 novembre 2019) et vice-Président du Conseil d'administration (depuis 2012 jusqu'au 23 janvier 2019)
- ◆ Association Française des Entreprises Privées (AFEP) : Président de 2012 à 2017

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur de la société dispose que : « À l'exception des Administrateurs représentant les salariés, des Administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des Administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout Administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination ».

Représentant de l'État



Monsieur Emmanuel BOSSIERE

Âge et nationalité :

29 ans, de nationalité française

Première nomination :

3 septembre 2019

Échéance du mandat :

2 février 2022

(remplacement de S. Badirou-Gafari sur son mandat en cours, lui-même nommé en remplacement de J. Reboul nommé le 2 février 2017)

Participation à des comités du Conseil :

Monsieur Bossière était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019 membre du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations et du Comité Stratégique. Depuis le 21 novembre 2019, il est membre du Comité d'Audit et des Risques et du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Finance et gouvernance d'entreprise
Gestion de grands projets
Financements structurés et internationaux

Principales activités exercées en dehors de la société :

APE, Directeur de participations adjoint

MANDATS EN COURS**Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe**

- ◆ Administrateur (représentant l'État) de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

N/A

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Administrateur proposé par l'État au Conseil de surveillance de Holding SP, société codétenue par l'État et Bpifrance Participations

Administrateurs nommés sur proposition de l'État



Madame Ghislaine DOUKHAN

Âge et nationalité :
52 ans, de nationalité française

Première nomination :
2017

Échéance du mandat :
2022
(assemblée générale statuant sur les comptes 2021)

Participation à des comités du Conseil :

Madame Doukhan était avant l'introduction en Bourse en date du 21 novembre 2019 de la société membre du Comité Stratégique. Depuis le 21 novembre 2019, elle est membre du Comité d'Audit et des Risques.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Madame Doukhan est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC, 1991). Elle a commencé sa carrière à la Snecma, au sein de la Direction des affaires internationales (1991-2000), de la Direction de production comme Responsable du département trésorerie (2000-2004), puis Directrice de la division moyens d'essais de la Direction technique (2004-2007), Directrice des programmes moteurs forte puissance au sein de la division des moteurs civils (2007-2010) puis Directrice de la division services et rechanges (2010-2015). Elle rejoint en 2015 Safran, et devient Directrice de Safran Analytics, nouvelle entité dédiée à la création de valeur à partir de données.

Principales activités exercées en dehors de la société :

Directrice Exécutive Safran Analytics

MANDATS EN COURS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- ◆ Administratrice de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :

(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)

N/A

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

N/A



Monsieur Didier TRUTT

Âge et nationalité :

59 ans, de nationalité française

Première nomination :

2014

Échéance du mandat :

2022

*(assemblée générale statuant sur les comptes 2021)***Participation à des comités du Conseil :**

Monsieur Trutt était avant l'introduction en Bourse en date du 21 novembre 2019 de la société membre du Comité Stratégique et du Comité des Rémunérations. Depuis le 21 novembre 2019, il est membre du Comité RSE et Jeu Responsable.

Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience :

Monsieur Trutt a été nommé Président-Directeur Général d'IN Groupe en septembre 2009. Son mandat à la tête de l'Imprimerie Nationale a été salué par une transformation réussie de l'entreprise vers le numérique, un retour à la profitabilité et une expansion des activités à l'international. Ingénieur de formation (École Nationale d'Ingénieurs de Saint-Étienne), Didier Trutt rejoint le Groupe Thomson en 1984 pour lequel il effectue une grande partie de sa carrière à l'international, notamment en Asie. Il est un des acteurs clés de la transformation de l'entreprise du monde analogique au digital.

Principales activités exercées en dehors de la société :

Président-Directeur Général d'IN Groupe (ex-Imprimerie Nationale S.A.)

MANDATS EN COURS**Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe**

- ◆ Administrateur de FDJ

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe :*(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)*

- ◆ Administrateur indépendant, Président du Conseil d'administration et Directeur Général. Président du Comité Stratégique – Imprimerie Nationale S. A. depuis 2009
- ◆ Administrateur représentant de l'État, Membre de la Commission Économique et Stratégique de la RATP depuis juillet 2019
- ◆ Conseiller du commerce extérieur de la France depuis 1992

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Administrateur de la société Keynectis de 2009 à 2014, du Groupe Nexter de 2011 à 2014, du Centre Technique du Papier (CTP) de 2012 à 2015

Administrateurs représentant les salariés



Madame Agnès LYON-CAEN

<p>Âge et nationalité : 50 ans, de nationalité française</p> <p>Première nomination : 12 février 2018</p> <p>Échéance du mandat : 2023 <i>(assemblée générale statuant sur les comptes 2022)</i></p>	<p>Participation à des comités du Conseil : Madame Agnès Lyon-Caen était avant l'introduction en Bourse en date du 21 novembre 2019 de la société membre du Comité d'Audit. Depuis le 19 décembre 2019, elle est membre du Comité d'Audit et des Risques et du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.</p> <p>Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : Administratrice salariée</p> <p>Principales activités exercées en dehors de la société : n/a</p>	
	<p>MANDATS EN COURS</p> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Chargée de mission, FDJ 	<p>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES</p> <p>N/A</p>
	<p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <p>N/A</p>	



Monsieur Philippe PIRANI

<p>Âge et nationalité : 58 ans, de nationalité française</p> <p>Première nomination : 1999</p> <p>Échéance du mandat : 2023 <i>(assemblée générale statuant sur les comptes 2022)</i></p>	<p>Participation à des comités du Conseil : Monsieur Pirani était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité d'Audit et du Comité Développement Durable. Depuis le 19 décembre 2019, il est membre du Comité RSE et Jeu Responsable.</p> <p>Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : Informatique. Points de Vente. Épargne Salariale</p> <p>Principales activités exercées en dehors de la société : n/a</p>	
	<p>MANDATS EN COURS</p> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Chargé intégration qualification, FDJ 	<p>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES</p> <p>N/A</p>
	<p>Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe : <i>(sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)</i></p> <p>N/A</p>	

Administrateurs en fonction jusqu'au 13 décembre 2019

Madame Claire BAPTISTE (VIDEAU)

Âge et nationalité : 38 ans, de nationalité française	Participation à des comités du Conseil : Madame Videau était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité des Rémunérations.
Première nomination : 2014	MANDATS EN COURS
Échéance du mandat : 13 décembre 2019	Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administratrice salariée jusqu'au 13 décembre 2019 ◆ Contrôleuse de gestion, FDJ

Monsieur Michel DURAND

Âge et nationalité : 60 ans, de nationalité française	Participation à des comités du Conseil : Monsieur Durand était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité Stratégique.
Première nomination : 2009	MANDATS EN COURS
Échéance du mandat : 13 décembre 2019	Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur salarié jusqu'au 13 décembre 2019 ◆ Ingénieur Systèmes, FDJ

Monsieur Xavier LEHONGRE

Âge et nationalité : 45 ans, de nationalité française	Participation à des comités du Conseil : n/a
Première nomination : 2017	MANDATS EN COURS
Échéance du mandat : 13 décembre 2019	Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur salarié jusqu'au 13 décembre 2019 ◆ Responsable SI Commercial et Opérations

Représentant de l'État en fonction jusqu'au 3 septembre 2019

Monsieur Schwan BADIROU-GAFARI

<p>Âge et nationalité : 36 ans, de nationalité française</p> <p>Première nomination : 16 septembre 2017</p> <p>Échéance du mandat : 2 février 2022 <i>(nommé en remplacement de J. Reboul nommé le 2 février 2017. Son mandat a été échu le 3 septembre 2019, à la suite de la nomination de Monsieur Bossière.)</i></p>	<p>Participation à des comités du Conseil : Monsieur Badirou-Gafari était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité des Rémunérations, du Comité d'Audit et du Comité Stratégique.</p> <hr/> <p>MANDATS EN COURS</p> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur représentant l'État de FDJ jusqu'au 3 septembre 2019
---	--

Administrateurs en fonction jusqu'à l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019

Monsieur Henri SERRES

<p>Âge et nationalité : 69 ans, de nationalité française</p> <p>Première nomination : 2 février 2017</p> <p>Échéance du mandat : 21 novembre 2019</p>	<p>Participation à des comités du Conseil : Monsieur Serres était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, Président du Comité Développement Durable et du Comité des Rémunérations.</p> <hr/> <p>MANDATS EN COURS</p> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur de FDJ jusqu'au 21 novembre 2019
--	--

Madame Mélanie JODER

<p>Âge et nationalité : 40 ans, de nationalité française</p> <p>Première nomination : 2 février 2017</p> <p>Échéance du mandat : 21 novembre 2019</p>	<p>Participation à des comités du Conseil : Madame Joder était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité d'Audit.</p> <hr/> <p>MANDATS EN COURS</p> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administratrice de FDJ jusqu'au 21 novembre 2019
--	--

Madame Catherine DELMAS COMOLLI

<p>Âge et nationalité : 71 ans, de nationalité française</p> <p>Première nomination : 2 février 2017</p> <p>Échéance du mandat : 21 novembre 2019</p>	<p>Participation à des comités du Conseil : Madame Delmas Comolli était avant l'introduction en Bourse de la société en date du 21 novembre 2019, membre du Comité Développement Durable.</p> <hr/> <p>MANDATS EN COURS</p> <p>Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administratrice de FDJ jusqu'au 21 novembre 2019
--	---

Nomination et cessation des fonctions

L'article 14 des statuts de la société indique :

« En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'administration peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire dans les conditions fixées par le Code de Commerce, sauf pour ce qui concerne : (i) le représentant de l'État, nommé en application de l'article 4 I de l'Ordonnance 2014 et (ii) les Administrateurs représentant les salariés et l'Administrateur représentant les salariés actionnaires, nommés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ainsi qu'aux présents statuts. L'Administrateur coopté par le Conseil d'administration en remplacement d'un Administrateur sortant ne demeure en fonction que pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur. Les nominations effectuées par le Conseil sont soumises à ratification de la plus prochaine assemblée générale ordinaire. À défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil n'en demeurent pas moins valables.

En cas de vacance du siège d'Administrateur représentant les salariés actionnaires, son remplacement s'effectuera dans les conditions prévues à l'article 13.1 a) ci-dessus, cet Administrateur étant nommé par l'assemblée générale ordinaire pour une nouvelle période de 4 ans.

En cas de vacance d'un siège d'Administrateur élu par les salariés, le siège vacant est pourvu conformément aux dispositions de l'article L. 225-34 du Code de Commerce.

L'assemblée générale des actionnaires peut révoquer à tout moment les Administrateurs qu'elle a nommé. »

Les membres du Conseil d'administration sont élus par l'assemblée générale, sous réserve des règles spécifiques applicables (i) au représentant de l'État, nommé en application de l'article 4 I de l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014, (ii) aux Administrateurs représentant les salariés, nommés

conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ainsi qu'au présent article et (iii) au représentant des salariés actionnaires élu par l'assemblée générale sur proposition des actionnaires salariés conformément aux dispositions législatives applicables.

En effet :

- ◆ le représentant de l'État est désigné par le Ministre chargé de l'Économie parmi les agents publics de l'État de catégorie A ou d'un niveau équivalent, en activité, ayant au moins cinq années d'expérience professionnelle. Il est nommé pour une durée égale à celle du mandat des membres du Conseil d'administration, du Conseil de surveillance ou de l'organe délibérant en tenant lieu. Il cesse ses fonctions par démission ou s'il perd la qualité en vertu de laquelle il a été nommé. Il peut être remplacé à tout moment pour la durée du mandat restant à courir ;
- ◆ les Administrateurs représentant les salariés de la société et de ses filiales, directes ou indirectes sont désignés par élection, organisée auprès des salariés de la société et de ses filiales, directes ou indirectes. Les causes de cessation de fonction spécifiques liées à cette catégorie sont la rupture du contrat de travail et la révocation encadrée (il faut en effet pouvoir démontrer une faute de l'intéressé dans l'exercice de son mandat, étant précisé que la décision ne peut être prise que par le Président du Tribunal de Grande Instance à la demande de la majorité des membres du Conseil, toutes origines confondues) ;
- ◆ l'Administrateur représentant les salariés actionnaires est élu par l'assemblée générale ordinaire sur proposition des salariés actionnaires. Au préalable, les salariés actionnaires désignent les candidats à l'occasion d'une consultation unique de l'ensemble des salariés actionnaires. en cas de perte de sa qualité de salarié de la société. Les causes de cessation de fonction spécifiques liées à cette catégorie sont la perte de sa qualité de salarié ou la perte de sa qualité d'actionnaire de la société, individuellement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise.

Ci-dessous les dates de nomination et de fin de mandat des membres du Conseil d'administration de la société :

1

Administrateurs	Date de renouvellement/nomination	Date de fin de mandat
Stéphane PALLEZ	Première nomination en 2014 Renouvelée dans ses fonctions le 5 juin 2019	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
État, représenté par Emmanuel BOSSIERE	3 septembre 2019	2 février 2022
Ghislaine DOUKHAN	2 février 2017	2022 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)
Didier TRUTT	2 février 2017	2022 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)
Xavier GIRRE	Nommé en qualité d'Administrateur proposé par l'État en 2014 Nommé le 21 novembre 2019 en qualité d'Administrateur nommé par l'assemblée générale	2022 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)
Fabienne DULAC	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Pierre PRINGUET	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Corinne LEJBOWICZ	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Marie-Ange DEBON	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Fédération MAGINOT	Première nomination en 1980 Renouvelé dans ses fonctions le 5 juin 2019	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
UBFT	Première nomination en 1980 Renouvelé dans ses fonctions le 5 juin 2019	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
Philippe PIRANI	Première nomination en 1999 Réélu le 13 décembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Mélanie JODER	2 février 2017	21 novembre 2019
Henri SERRES	2 février 2017	21 novembre 2019
Catherine DELMAS-COMOLI	2 février 2017	21 novembre 2019
Michel DURAND	2 février 2017	13 décembre 2019
Xavier LEHONGRE	2 février 2017	13 décembre 2019
Agnès LYON-CAEN	Première nomination 12 février 2018 Réélue le 13 décembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
Claire VIDEAU	2 février 2017	13 décembre 2019
État, représenté par Schwan BADIROU-GAFARI	7 septembre 2017	3 septembre 2019

1.1.1.3 Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

Pouvoirs du Conseil d'administration

Conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'administration adopté dans sa nouvelle version le 28 novembre 2019, les compétences du Conseil d'administration de la société sont décrites comme suit :

- ◆ Le Conseil d'administration s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.
- ◆ Il détermine les orientations stratégiques, examine et décide les opérations importantes après étude par le comité stratégique et les comités ad hoc le cas échéant.
- ◆ Il nomme et révoque les dirigeants mandataires sociaux, fixe leur rémunération, choisit le mode d'organisation de sa gouvernance, contrôle la gestion, veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, arrête les comptes annuels, les comptes consolidés et établit le rapport de gestion, le rapport de gestion consolidé et les documents de gestion prévisionnelle.

En particulier, doivent être examinés par le Conseil d'administration, après étude le cas échéant par le ou les comité(s) compétent(s) :

- ◆ le budget annuel comportant le programme des jeux et les plans financiers pluriannuels associés aux orientations stratégiques ;
- ◆ le plan stratégique pluriannuel.

Conformément au Code Afep-MEDEF, le Conseil d'administration :

- ◆ est informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale ;
- ◆ examine, régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence ;
- ◆ s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet ;
- ◆ s'assure que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- ◆ veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur ses perspectives à long terme ;
- ◆ veille au respect des stipulations du Code Afep-MEDEF lorsqu'est envisagée une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices ;
- ◆ sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Limitation aux pouvoirs de la Direction générale

En application de l'article L. 225-56 du Code de Commerce, la Présidente-directrice générale dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Elle exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Elle représente la société dans ses rapports avec les tiers.

L'article 1.2 du Règlement Intérieur du Conseil d'administration de la société fixe les règles de limitation de pouvoirs de la Présidente-directrice générale, en définissant les seuils à partir desquels l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour certaines décisions est requise. Les décisions concernées sont les suivantes :

- ◆ emprunts à long terme lorsque leur montant excède 80 millions d'euros ;
- ◆ opérations directes ou indirectes d'acquisition, de prise, de cession ou d'extension de participation dans toute société ou entité qui représentent une exposition financière pour la société supérieure à 35 millions d'euros (y compris l'impact sur la dette consolidée du Groupe et les engagements financiers hors bilan) ;
- ◆ investissement ou désinvestissement, hors budget, quelle que soit leur nature, dont le montant unitaire excède 35 millions d'euros ;
- ◆ toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée.

Procédure d'évaluation des conventions courantes

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-39 du Code de Commerce et à la recommandation AMF DOC-2012-05, le Conseil d'administration du 12 mars a approuvé une charte interne portant sur les procédures d'identification des conventions réglementées et d'évaluation des conventions courantes. Elle est disponible sur le site internet de la société.

La procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions est décrite ci-dessous :

- (i) un compte rendu des différentes catégories de conventions considérées comme courantes et conclues à des conditions normales en vigueur au cours de l'exercice clos, établi par la Direction Juridique en collaboration avec la Direction Financière, doit être transmis au Comité d'Audit au plus tard 5 jours avant la réunion du Comité d'Audit appelé à statuer sur les comptes de l'exercice clos. Le comité rend compte de sa revue au Conseil d'administration statuant sur les comptes de l'exercice clos.

Par dérogation, pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, ce compte rendu est transmis au plus tard 5 jours avant le Comité d'Audit qui se réunira avant le Conseil d'administration appelé à statuer sur les comptes semestriels ;

- (ii) ce compte rendu précise :
 - a. les critères retenus pour qualifier de conventions courantes conclues à des conditions normales chacune des catégories de conventions concernées ;
 - b. les critères retenus pour qualifier les conditions financières de conditions normales, avec indication le cas échéant de comparatifs de marché ;

- c. les catégories de personnes intéressées si ceci est susceptible d'avoir des conséquences sur l'appréciation du caractère courant ou des conditions normales de la convention ;
- (iii) ce compte rendu contient le cas échéant des recommandations visant à modifier un ou plusieurs des critères visés au paragraphe (ii) ci-dessus.

Le compte rendu est ensuite transmis, avec les recommandations du Comité d'Audit, au Conseil d'administration.

Si une personne est directement ou indirectement intéressée à l'une des catégories de conventions, elle ne participe pas à l'évaluation (ni en Comité d'Audit, ni en Conseil d'administration).

Le Conseil d'administration est appelé à confirmer que les différentes catégories de conventions courantes et conclues à des conditions normales qui lui sont soumises respectaient bien, à la date de leur conclusion, les caractéristiques de conventions courantes conclues à des conditions normales. Il peut également décider de modifier les critères de classification et, le cas échéant, réexaminer les conventions qui, au moment de leur révision, ne répondraient pas ou plus aux nouveaux critères retenus.

Durée des mandats

Extrait article 14 des statuts :

« Les Administrateurs élus avec effet à compter du transfert au secteur privé de la majorité du capital de la société et les Administrateurs élus à compter de cette date sont nommés pour une durée de quatre ans au plus. Dans cette limite, l'assemblée peut décider de désigner des Administrateurs pour des durées différentes afin d'échelonner la durée de leurs mandats respectifs. Les mandats des Administrateurs prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire annuelle tenue dans l'année au cours de laquelle expire ces mandats. Les Administrateurs sont rééligibles et sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats. »

Fréquence des réunions (article 3.1 du Règlement Intérieur)

Conformément aux dispositions de l'article 3.1 du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, le Conseil d'administration se réunit au moins à quatre reprises au cours d'un exercice et chaque fois que les circonstances l'exigent.

Convocation des membres et tenue des réunions (article 3.1 du Règlement Intérieur)

La convocation fixe le lieu de la réunion qui peut se tenir au siège social ou en tout autre lieu. Elle est adressée par lettre, télécopie ou courriel aux Administrateurs, cinq jours ouvrables au moins avant la date de la séance.

Les documents afférents aux sujets inscrits à l'ordre du jour et permettant aux Administrateurs de prendre position en toute connaissance de cause et de manière éclairée sur les points qui y sont inscrits sont également adressés à chacun, dans les meilleurs délais et, sauf urgence particulière, trois jours calendaires au moins avant la séance au cours de laquelle ces sujets sont examinés.

L'ordre du jour est annexé à la convocation ; il mentionne les points qui donneront lieu à délibération ; il est accompagné des projets de procès-verbaux à soumettre à l'approbation du Conseil.

Information et formation des membres du Conseil d'administration

Information du Conseil d'administration (article 1.3 du Règlement Intérieur)

a) La Présidente inscrit à l'ordre du jour du Conseil d'administration :

- ◆ au moins une fois par an, une revue de la mise en œuvre de la stratégie de la société et du Groupe ;
- ◆ au moins une fois par an, une revue de la trésorerie, de la situation de liquidité ainsi que des engagements de la société et du Groupe ;
- ◆ une revue de performance des filiales de la société à l'occasion de la présentation des comptes annuels et semestriels ;
- ◆ les rapports établis annuellement hors états financiers ;
- ◆ la politique commerciale ;
- ◆ la politique mise en œuvre en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs, et de favoriser une pratique raisonnable du jeu ;
- ◆ la politique mise en œuvre en matière de lutte contre la fraude et contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;
- ◆ la politique de gestion des ressources humaines, dont notamment la politique de rémunération au sein du Groupe ;
- ◆ le suivi du respect des obligations mises à la charge de la société par le cahier des charges fixé par le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société. Celui-ci comprend principalement :
 - une obligation de proposer un ensemble de jeux et de paris attractifs visant à détourner les joueurs de l'offre illégale. La société doit assurer aux joueurs, sur l'ensemble du territoire de France métropolitaine et des collectivités de l'article 73 de la Constitution, l'accès à l'intégralité des jeux de loterie et de paris sportifs qu'elle est autorisée à exploiter,
 - une obligation de réaliser des enquêtes afin d'apprécier la concentration du jeu et les pratiques des joueurs,
 - une obligation de limiter la part du chiffre d'affaires de la société ou de ses mises résultant de ses joueurs ayant les pratiques les plus intensives, dans des conditions définies par le Ministre chargé du Budget, afin de contribuer à la maîtrise de la consommation de jeux d'argent et de hasard,
 - une obligation de mettre en œuvre une politique d'écoute et de mesurer la satisfaction des détaillants,
 - une obligation de mesurer la satisfaction des joueurs et de publier des baromètres qualitatifs réguliers,
 - une obligation d'organiser, au minimum une fois par an, des réunions avec l'ensemble des parties prenantes, autour des enjeux de prévention du jeu excessif, prévention du jeu des mineurs, accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité et participation du réseau de détaillants aux actions en matière de Jeu Responsable,
 - une obligation d'obtenir l'approbation du Ministre chargé du Budget pour le lancement de jeux dédiés au patrimoine, avant de présenter une demande d'autorisation de jeu auprès de l'AN],

- une obligation de souscrire les assurances nécessaires à une couverture adéquate des risques de contrepartie relatifs aux jeux sous droits exclusifs exploités par la société,
- une obligation de poursuivre l'action de la société pour maîtriser l'impact environnemental de ses activités relatives aux jeux sous droits exclusifs, et de limiter l'impact carbone de ses technologies de l'information,
- une obligation d'établir chaque année un rapport sur l'exécution du cahier des charges, adressé aux Ministres chargés du Budget et de l'Économie, avec copie à l'ANJ.

Le suivi du budget, la situation financière et les indicateurs de performance font l'objet d'un reporting commenté au minimum lors des réunions du Conseil d'administration consacrées aux comptes annuels, aux documents de gestion prévisionnelle et au budget.

b) Information régulière

Le Conseil d'administration de la société est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la société. Il peut également avoir connaissance à tout moment, y compris dans l'intervalle qui sépare les réunions portant sur l'examen des comptes, de toute évolution significative de la situation financière et de la situation des liquidités ainsi que des engagements de la société.

Afin d'accompagner leur réflexion, les membres du Conseil d'administration sont destinataires de toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière.

Inversement, les Administrateurs ont le devoir de demander l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ainsi, si un Administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de le dire au Conseil, afin d'obtenir l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

Les Administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la société, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.

Formation des membres du Conseil d'administration (article 2.4 du Règlement Intérieur)

Chaque Administrateur bénéficie d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Les membres du Comité d'Audit et des Risques bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.

Les Administrateurs représentant les salariés et les Administrateurs représentant les salariés actionnaires bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

Évaluation du Conseil d'administration (article 4 du Règlement Intérieur)

Le Conseil d'administration de la société procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique aussi une revue des comités du Conseil d'administration, et en particulier du Comité d'Audit et des Risques).

Le Conseil d'administration réfléchit à l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein et s'interroge périodiquement sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement.

L'évaluation vise trois objectifs :

- ◆ faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration ;
- ◆ vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- ◆ apprécier la contribution effective de chaque Administrateur aux travaux du Conseil d'administration ;

L'évaluation est effectuée selon les modalités suivantes :

- ◆ une fois par an, le Conseil d'administration débat de son fonctionnement ;
- ◆ une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle est mise en œuvre sous la direction du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations avec l'aide d'un consultant extérieur et de l'Administrateur référent s'il en a été désigné un ;
- ◆ les actionnaires sont informés chaque année dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

Réunions et travaux du Conseil

En 2019, le Conseil d'administration s'est réuni douze fois avec un taux de présence, effective ou par télécommunication, de 89 % de ses membres.

L'activité du Conseil s'est développée autour des points suivants :

- ◆ suivi de la gestion courante du Groupe ;
 - l'examen des rapports trimestriels d'activité, des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels en présence des Commissaires aux Comptes,
 - l'examen régulier de la situation financière du Groupe, et plus particulièrement de la stratégie de financement et de croissance externe,
 - le suivi des risques et des dispositifs de prévention comportant l'examen plus approfondi de certains risques sur la base des travaux du Comité d'Audit et du Comité Développement Durable,
 - l'examen des documents sociaux : bilan social et documents de gestion prévisionnelle,

- politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale,
- la préparation de l'assemblée générale annuelle (ordre du jour, projets de résolution, rapport annuel de gestion et autres rapports ou sections figurant dans le rapport financier annuel émanant du Conseil d'administration ou approuvés par lui).
- ◆ préparation de la privatisation par introduction en Bourse ;
 - validation de la convention avec l'État,
 - financement de la contrepartie de l'octroi des droits exclusifs,
 - mise en œuvre de l'offre réservée aux salariés,
 - composition de la gouvernance après l'introduction en Bourse et préparation de l'assemblée générale ad hoc.

Comité d'Audit et des Risques ⁽¹⁾

Composition

Le Comité d'Audit et des Risques assiste le Conseil d'administration en ce qui concerne l'analyse des comptes et des informations financières, la politique de gestion des risques majeurs, le contrôle interne.

Les membres du Comité d'Audit et des Risques doivent avoir une compétence financière ou comptable.

Le Comité d'Audit et des Risques est composé d'au moins quatre Administrateurs. La part des Administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit et des Risques doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La nomination ou la reconduction du Président du Comité d'Audit et des Risques, proposée par le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, fait l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2019, le Comité d'Audit et des Risques est composé des personnes suivantes :

Président	Xavier Girre (Administrateur indépendant)
Membres	Emmanuel Bossière (Administrateur représentant l'Etat)
	Ghislaine Doukhan (Administratrice nommée par l'Etat)
	Corinne Lejbowicz (Administratrice indépendante)
	Pierre Pringuet (Administrateur indépendant, président du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations)
	Agnès Lyon-Caen (Administratrice représentant les salariés)

Le Commissaire du Gouvernement siège au Comité d'Audit et des Risques avec voix consultative.

Missions et attributions

En dehors de ses attributions légales, le Comité d'Audit et des Risques assure les missions suivantes :

- ◆ procéder à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au Conseil d'administration dont notamment les comptes semestriels et annuels (sociaux et consolidés), les comptes prévisionnels et les budgets, les plans pluriannuels, le rapport de gestion et ses annexes ;
- ◆ suivre le processus d'élaboration de l'information financière et examiner la qualité et la fiabilité de l'information financière produite par la société ;
- ◆ examiner la politique et les éléments de communication financière de la société ;
- ◆ examiner la pertinence et la permanence des normes et méthodes comptables ainsi que des options de clôture des comptes de l'exercice ; étudier toute proposition de modification significative de ces normes et méthodes avant leur mise en œuvre ;
- ◆ examiner la politique globale de maîtrise des risques sur la base d'une cartographie des risques ; à ce titre, le comité examine les principaux risques financiers ou toute autre question de nature à déboucher sur des risques, engagements ou menaces significatifs ;
- ◆ examiner, dans le cadre de l'examen des comptes, les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;
- ◆ examiner la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;
- ◆ examiner l'évolution des systèmes de contrôle interne ; examiner les comptes rendu d'activité et les conclusions des rapports d'audit interne, et les suites qui y ont été données par la société ; donner son avis sur les programmes annuels de l'audit interne ;
- ◆ superviser la procédure de désignation ou de renouvellement par mise en concurrence des Commissaires aux Comptes et émettre un avis sur le choix desdits commissaires, ainsi que sur leur programme de travail, leurs honoraires et la qualité de leur travail ;
- ◆ examiner périodiquement l'état des interventions des Commissaires aux Comptes ainsi que leurs recommandations ;
- ◆ examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

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

Au moins une fois par an, une réunion du Comité d'Audit et des Risques se tient hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

(1) Nouvelle dénomination à compter du 21 novembre 2019 (auparavant Comité d'Audit).

Fonctionnement

Le Comité d'Audit et des Risques se réunit au moins trois fois par an.

Les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants.

Le comité entend les Commissaires aux Comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Il entend également annuellement les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

Le Comité d'Audit et des Risques s'est réuni 9 fois en 2019 dont les 8 premières fois sous son ancienne forme de Comité d'Audit.

Ce comité a traité notamment des points suivants :

- ◆ Points sur les projets d'acquisition ;
- ◆ Trajectoire financière 2025 ;
- ◆ Démarche de performance et performance commerciale pour l'avenir ;
- ◆ Comptes au 30 juin 2019 ;
- ◆ Documents de gestion prévisionnelle ;
- ◆ Programme des Commissaires aux Comptes ;
- ◆ Point sur la gestion de l'allocation d'actifs et prévision 2020 ;
- ◆ Suivi des investissements dans les fonds d'innovation ;
- ◆ Présentation des travaux intérimaires des Commissaires aux Comptes pour la clôture de l'exercice 2019 ;
- ◆ Budget 2020 ;
- ◆ Présentation de la cartographie 2019 des risques Groupe ;
- ◆ Synthèse des travaux 2018 et programme des travaux 2019 de la Direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique ;
- ◆ Point sur la stratégie d'investissement ;
- ◆ Point sur le projet d'introduction en Bourse de la société ;
- ◆ Examen des projets de comptes, de rapport de gestion et de rapport sur le gouvernement d'entreprise relatifs à l'exercice 2018 ;
- ◆ Rapport intégré 2018 ;
- ◆ Bilan de la trésorerie 2018.

Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations ⁽¹⁾

Composition

Le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (« CGNR ») est composé d'au moins quatre Administrateurs. Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'Administrateurs indépendants. Le Président du comité doit être indépendant et un Administrateur représentant les salariés doit en être membre.

Président	Pierre Pringuet (Administrateur indépendant)
Membres	Emmanuel Bossière (représentant de l'Etat)
	Marie-Ange Debon, en tant que Présidente du comité RSE et JR (Administratrice indépendante)
	Agnès Lyon-Caen (Administratrice représentant les salariés)

Le Commissaire du Gouvernement siège au Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations avec voix consultative.

Missions et attributions

S'agissant de la sélection des nouveaux Administrateurs

Le comité a la charge de faire des propositions au Conseil d'administration après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil d'administration : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc.

En particulier, il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers.

S'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux

Le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

S'agissant de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations a la charge d'étudier et de proposer au Conseil d'administration l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux. Il émet également une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération allouée aux Administrateurs.

Par ailleurs, le comité est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. À cette occasion, le comité associe à ses travaux les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le comité est enfin informé, par le Président, des nominations concernant la Direction Générale.

(1) Nouvelle dénomination à compter du 21 novembre 2019 (auparavant Comité des Nominations et des Rémunérations).

Fonctionnement

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations pour ce qui concerne ses compétences en matière de nominations.

Lors de la présentation du compte rendu des travaux du Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations, il est nécessaire que le Conseil délibère sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

Ce comité s'est réuni 3 fois sur 2019 sous son ancienne forme.

Ce comité a traité notamment des points suivants :

- ◆ Réévaluation de la rémunération fixe et du montant maximum de rémunération variable de la Présidente-directrice générale et du Directeur général délégué ;
- ◆ Rémunération de la Présidente-directrice générale et du Directeur général délégué dans le cadre du renouvellement de leur mandat et à effet au 5 juin 2019.

Comité Responsabilité Sociétale d'Entreprise et Jeu Responsable ⁽¹⁾

Composition

Le Comité RSE et Jeu Responsable est composé d'au moins quatre Administrateurs. Il doit comprendre au moins un Administrateur indépendant.

Au 31 décembre 2019, ledit comité est composé des membres suivants :

Président	Marie-Ange Debon (Administratrice indépendante)
Membres	Fabienne Dulac (Administratrice indépendante)
	Philippe Pirani (Administrateur représentant les salariés)
	Olivier Roussel (Administrateur nommé par l'assemblée générale)
	Didier Trutt (Administrateur proposé par l'Etat)

Le Commissaire du Gouvernement siège au Comité RSE et Jeu Responsable avec voix consultative.

Missions et attributions

Le Comité RSE et Jeu Responsable est en charge des missions suivantes :

- ◆ s'assurer de la promotion par le Groupe d'un modèle de Jeu Responsable qui promeut auprès du grand public une pratique modérée et encadrée du jeu d'argent et de hasard, de la conception des jeux à leur mise en vente ;
- ◆ examiner la politique en matière de RSE et, plus largement, traiter d'enjeux essentiels pour le modèle d'entreprise ;
- ◆ examiner l'articulation entre les démarches engagées et la démarche stratégique d'entreprise ; les processus de management de l'entreprise ; la mise en valeur des actifs essentiels de l'entreprise ;
- ◆ accompagner les actions et l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise ;

- ◆ se prononcer sur le plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs et favoriser une pratique raisonnable du jeu ;
- ◆ se prononcer sur le plan d'action en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment transmis chaque année avant le 31 janvier à l'ANJ.

Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Il peut par ailleurs être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le Conseil. Il peut en outre suggérer au Conseil de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Fonctionnement

Le Comité RSE et Jeu Responsable se réunit au moins deux fois par an.

Le comité sous son ancienne forme (Comité Développement Durable) s'est réuni deux fois lors de l'année 2019.

Ce comité a traité notamment des points suivants :

- ◆ Présentation du programme RSE : bilan 2018 et priorités 2019 ;
- ◆ Focus politique environnementale ;
- ◆ Point sur la déclaration de performance extra-financière ;
- ◆ Rémunération variable des mandataires sociaux (objectifs RSE) ;
- ◆ Lutte anti-blanchiment : bilan 2018 ;
- ◆ Proposition d'objectifs RSE 2020 des mandataires sociaux ;
- ◆ Politique de la société en matière de diversité (dont égalité professionnelle et salariale) ;
- ◆ Point sur la politique d'intégrité ;
- ◆ Plan d'actions Jeu Responsable : bilan 2019 et perspectives 2020.

Comité Stratégique

Le Comité Stratégique s'est réuni une fois lors de l'année 2019, ce dernier n'existant plus au jour de l'introduction en Bourse de la société.

Ce comité a traité notamment des points suivants :

- ◆ mise à jour du plan stratégique ;
- ◆ mise à jour de la stratégie des Systèmes d'Information.

Au minimum une fois par an, le Conseil d'administration se réunit, sous la présidence de la Présidente-directrice générale en séminaire stratégique en vue de statuer sur les grandes orientations stratégiques de la société. En particulier, ce séminaire a pour objet de :

- ◆ discuter du plan stratégique pluriannuel et d'examiner le suivi de sa mise en œuvre ;
- ◆ étudier les problèmes et faits importants susceptibles d'avoir un impact sur le plan stratégique ;
- ◆ étudier les projets liés au développement du Groupe, le suivi de l'évolution des partenariats industriels, les projets d'accords stratégiques et l'évolution de l'environnement concurrentiel et du positionnement du Groupe ;
- ◆ formuler à la Présidente-directrice générale toute recommandation qu'il juge utile.

(1) Nouvelle dénomination à compter du 21 novembre 2019 (auparavant Comité Développement Durable).

1.1.1.4 Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales

L'article 25 des statuts de la société prévoit les modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale. Ces modalités sont décrites ci-dessous.

Tout actionnaire peut participer à toute assemblée, soit personnellement, physiquement ou par correspondance, soit par mandataire, sur justification de son identité et de l'enregistrement comptable de ses titres à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de Commerce, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité. L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur.

Si le Conseil d'administration le prévoit, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à toute assemblée générale ou spéciale, personnellement ou par mandataire, par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication permettant leur identification tels qu'Internet, selon les modalités qu'il a définies préalablement conformément à la loi et aux règlements en vigueur.

Le cas échéant, il est fait mention de cette faculté et de l'adresse du site aménagé à cette fin dans l'avis de réunion publié au Bulletin des annonces légales obligatoires.

1.1.1.5 Pouvoir des organes de direction au titre de l'émission ou du rachat d'actions

L'assemblée générale des actionnaires du 4 novembre 2019 a conféré au Conseil d'administration certaines délégations de compétence et de pouvoir dont le tableau récapitulatif figure ci-dessous :

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation
16	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec maintien du droit préférentiel de souscription (sous condition suspensive)	20 % du capital social + 300 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance Fixation d'un Plafond Global de 20 % du capital social	Ce montant constitue un plafond global maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation et de celles conférées en vertu des 17 ^e , 18 ^e , 19 ^e , 20 ^e , 22 ^e , 23 ^e , 25 ^{es} et 26 ^{es} résolutions.	12 mois
17	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public (sous condition suspensive)	10 % du capital social + 300 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^e résolution. Les augmentations de capital réalisées dans le cadre des résolutions 18, 19, 20, 22, 23, 25 et 26 viennent s'imputer au plafond de 10 % du capital social.	12 mois

Vote par correspondance ou procuration

Il ne sera pas tenu compte des formulaires de vote par correspondance ou par procuration sous forme papier qui n'auront pas été reçus effectivement au siège social de la société ou au lieu fixé par l'avis de convocation au plus tard trois jours avant la date de réunion de l'assemblée générale ou spéciale. Ce délai peut être abrégé par décision du Conseil d'administration.

Les formulaires électroniques de vote à distance ou de procuration peuvent être reçus par la société jusqu'à la veille de la réunion de l'assemblée, au plus tard à 15 heures, heures de Paris.

Tout actionnaire ayant exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, pourra néanmoins céder tout ou partie des actions au titre desquelles il a exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation. Cependant, si la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société, sur notification de l'intermédiaire habilité teneur de compte, invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation.

Nonobstant toute convention contraire, aucune cession, ni aucune opération réalisée après le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en compte par la société.

Représentation des actionnaires

Un actionnaire peut se faire représenter dans les conditions fixées par les lois et règlements.

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation
18	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code Monétaire et Financier (placement privé) (sous condition suspensive)	10 % du capital social + 300 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^e résolution et sur le plafond de la 17 ^e résolution	12 mois
19	Autorisation au Conseil d'administration en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, par une offre au public ou par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code Monétaire et Financier, à l'effet de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'assemblée générale, dans la limite de 10 % du capital par an (sous condition suspensive)	Relative aux 17 ^e et 18 ^e résolutions Dans la limite de 10 % du capital social de la société	Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^e résolution et sur les plafonds de la 17 ^e et de la 18 ^e résolution	12 mois
20	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription (sous condition suspensive)	Limite prévue par la réglementation applicable (soit à ce jour 15 % de l'émission initiale)	Plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée, ainsi que du Plafond Global fixé par la 16 ^e résolution	12 mois
21	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (sous condition suspensive)	Plafond fixé à la somme pouvant être légalement incorporée	Non imputée sur le Plafond Global de la 16 ^e résolution	12 mois
22	Délégation de pouvoirs à donner au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société (sous condition suspensive)	Dans la limite de 10 % du capital social de la société	Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^e résolution et de la 17 ^e résolution au paragraphe 3a).	12 mois
23	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration en vue de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société en cas d'offre publique initiée par la société (sous condition suspensive)	Dans la limite de 10 % du capital social de la société	Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^e résolution et sur le plafond de la 17 ^e résolution	12 mois
24	Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la société, existantes ou à émettre, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la société et/ou de ses filiales ou de certains d'entre eux, dont l'acquisition définitive est conditionnée à des conditions de performance, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (sous condition suspensive)	Dans la limite de 0,6 % du capital social de la société	N/a	38 mois
25	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de consentir au bénéfice des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux de la société et ses filiales ou de certains d'entre eux des options de souscription d'actions ou d'achat d'actions emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actions à émettre à raison de l'exercice des options de souscription (sous condition suspensive)	Dans la limite de 0,6 % du capital social de la société	Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^e résolution et sur le plafond de la 17 ^e résolution	12 mois
26	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration en vue de procéder à une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise, avec suppression du droit préférentiel à leur profit, en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du Travail (sous condition suspensive)	Dans la limite de 1 % du capital social de la société	Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^e résolution et sur le plafond de la 17 ^e résolution	12 mois

1.1.2 Rémunération des mandataires sociaux

Il est rappelé à titre liminaire que les actions de la société sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019 et qu'en conséquence l'assemblée générale du 18 juin 2020 sera la première à délibérer « Ex-ante » et « Ex-post » sur la rémunération des mandataires sociaux.

La présente section 1.1.2 du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise décrit la politique de rémunération des mandataires sociaux de la société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de Commerce dans sa version résultant notamment des dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite « loi Pacte », de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées et du décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019.

1.1.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

La politique décrite ci-dessous est applicable à l'ensemble des mandataires sociaux de la société. Il est précisé en tant que de besoin quels éléments et principes de la politique de rémunération sont spécifiques aux Dirigeants mandataires sociaux exécutifs (DMSE) que sont la Présidente-directrice générale et le Directeur général délégué et aux autres mandataires sociaux (Administrateurs).

Une rémunération qui respecte l'intérêt social de la société et en lien avec sa stratégie commerciale et sa pérennité

Le Conseil d'administration se réfère notamment aux recommandations du Code Afep-MEDEF pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Les principes, notamment, d'équilibre entre les différentes composantes de la rémunération, de cohérence avec la rémunération des collaborateurs de la société et de mesure, suivis par la société participent au respect de son intérêt social.

La rémunération des mandataires sociaux se doit d'être compétitive afin d'attirer et de motiver les talents nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de la société et l'atteinte de ses objectifs, sur le court et le long terme. Elle est ainsi définie en tenant compte des comparables pertinents et des pratiques de marché.

Enfin, la politique de rémunération est également déterminée dans un objectif de soutien de la croissance pérenne de la société.

◆ Spécificités de la politique de rémunération des DMSE

La politique de rémunération des DMSE s'inscrit dans une double perspective de court et de long terme et d'alignement des intérêts des DMSE avec l'intérêt social de la société et l'intérêt de ses actionnaires :

- en s'alignant sur les orientations stratégiques et sur les objectifs annuels définis par le Conseil d'administration, dans le respect de l'intérêt social de la société, via les critères de performance affectant la rémunération variable annuelle d'une part et la rémunération variable à long terme basée sur des actions de performance d'autre part,
- en prenant spécifiquement en compte la stratégie commerciale de la société, à travers les critères de performance définis pour la part variable annuelle,
- en se plaçant dans l'objectif de pérennité de la société, au titre des critères de performance inclus dans la rémunération variable annuelle et à long terme permettant :
 - un alignement avec les intérêts des actionnaires dans l'objectif de création de valeur à long terme. Une partie significative de la rémunération des DMSE a vocation à être composée d'actions de performance dont l'acquisition est soumise à l'atteinte d'objectifs de performance à long terme,
 - en lien avec la politique de rémunération générale de la société, de se rapprocher au mieux des comparables pertinents afin de pouvoir attirer, fidéliser et motiver les talents dont le Groupe a besoin en passant par un comblement progressif des écarts de rémunération totale avec les comparables pertinents. la société mettra en place pour la première fois en 2020 une rémunération variable à long terme concernant les DMSE et un nombre significatif de cadres dirigeants et managers de la société au moyen d'une attribution d'actions de performance,
 - la prise en compte des parties prenantes au développement durable de la société, avec au moins un critère RSE et Jeu Responsable pour la détermination de la rémunération variable annuelle.

Procédure de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération

Le Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations (CGNR) propose au Conseil d'administration les critères de détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux, ainsi que sa révision et sa mise en œuvre.

Dans ce cadre, le CGNR décrit et explique toute évolution de la politique de rémunération des mandataires sociaux et souligne la prise en compte des votes et avis des actionnaires.

Le CGNR s'appuie notamment sur des études comparatives pour s'assurer de la transparence, de la cohérence, de l'équilibre et de la compétitivité de la rémunération par rapport aux pratiques de marché.

Il prend régulièrement connaissance des rapports d'activité du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) ainsi que des rapports annuels de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise afin d'en tenir compte dans ses recommandations et propositions au Conseil d'administration.

Le CGNR est également attentif aux observations et aux demandes des investisseurs et s'attache à en tenir compte, en cohérence avec la politique de rémunération décidée par le Conseil d'administration.

◆ Spécificités de la politique de rémunération des DMSE

Les recommandations du CGNR sur la politique de rémunération des DMSE prennent en compte le niveau et la structure de rémunérations des dirigeants exécutifs du SBF80 ainsi que les pratiques observées pour des niveaux de fonctions comparables au sein de comparables pertinents, et fournies par un cabinet international indépendant spécialisé en matière de rémunération des dirigeants. Ces panels de référence sont cohérents et stables, ils sont toutefois susceptibles d'évoluer soit du fait de la composition de l'indice SBF80, soit du fait de changements de structure ou d'activités retenues, sur la base des propositions du cabinet indépendant.

Le CGNR propose au Conseil d'administration l'évolution de la rémunération des deux DMSE dans ses différentes composantes, en tenant compte des objectifs et de la stratégie de la société, des recommandations du Code Afep-MEDEF, des pratiques observées sur le marché et de l'alignement des intérêts des DMSE avec ceux des actionnaires de la société. Le CGNR propose également au Conseil d'administration des critères de performance, leur poids dans la détermination des rémunérations variables à court et long terme des DMSE, les niveaux de performance et leur corrélation avec les montants à allouer.

Sur cette base le CGNR procède, une fois l'exercice clôturé, à l'évaluation du niveau de satisfaction par les DMSE des critères de performance prévus pour la rémunération variable de court et de long terme. Le CGNR peut s'appuyer pour ce faire sur la recommandation du Comité RSE et Jeu Responsable concernant les critères RSE, y inclus le Jeu Responsable.

La société se place d'une manière générale dans le cadre des recommandations du Code Afep-MEDEF, et notamment en termes de respect des principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure.

Exhaustivité

L'ensemble des éléments de rémunération et des avantages des DMSE est pris en compte pour la détermination de la rémunération globale.

Équilibre

Tout en s'inscrivant dans l'intérêt social de la société et de ses objectifs de croissance, la rémunération des DMSE cherche à se rapprocher de l'équilibre en termes :

- ◆ d'horizon de performance court terme/long terme, notamment par la mise en place d'un plan de rémunération variable à long terme ;
- ◆ de nature des critères de performance et de la prise en compte des parties prenantes : création de valeur, rentabilité opérationnelle, croissance, RSE et Jeu Responsable, gouvernance ;
- ◆ de part de la rémunération dépendant de conditions de performance (variables/fixe).

Comparabilité

Les rémunérations variables sont exprimées relativement à un niveau de rémunération fixe. Les références au marché sont formulées clairement et les panels utilisés cohérents et stables. Le marché constitue une référence en combinaison avec les responsabilités réellement assumées, la contribution apportée, et les résultats obtenus.

Cohérence

La politique de rémunération des DMSE est rapportée à la politique de rémunération pour l'ensemble des salariés, dont elle partage les buts (attirer, fidéliser et motiver les talents), et le sens (se rapprocher du marché en niveau et en structure de rémunération). Elle repose plus spécifiquement sur les mêmes fondements et sur les mêmes instruments que ceux appliqués aux cadres dirigeants de la société.

Intelligibilité

Le CGNR formule ses recommandations en poursuivant l'objectif d'intelligibilité des règles de détermination et de mise en œuvre de la politique de rémunération des DMSE qui doivent être simples, compréhensibles et lisibles. Les critères de performance appliqués pour la détermination de la rémunération des DMSE sont alignés sur la stratégie et sur les objectifs de la société, ils sont ambitieux, explicites et pérennes autant que possible.

Mesure

La détermination des éléments de rémunération prend en compte l'ensemble des principes mentionnés ci-dessus, dans une logique d'équilibre bien compris entre les intérêts des parties prenantes de la société, en ce compris son intérêt social, l'intérêt des actionnaires, les pratiques de marché et les performances des dirigeants.

Pour prévenir les situations de conflits d'intérêt, la société suit les recommandations du Code Afep-MEDEF. Le CGNR est présidé par Monsieur Pierre Pringuet, Administrateur indépendant.

Le CGNR et le Conseil d'administration débattent de la politique de rémunération et arrêtent les éléments de rémunération hors la présence des DMSE.

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration prévoit un dispositif de prévention des conflits d'intérêts, et enjoint aux membres du Conseil d'administration de faire part au Conseil d'administration de tout conflit d'intérêts et de s'abstenir de participer à la partie de la séance du Conseil d'administration ou du CGNR sur le projet concerné par ledit conflit ainsi qu'au vote de la délibération correspondante.

Conformément au Code Afep-MEDEF, des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle (par exemple, en raison de leur importance pour la société, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent). L'attribution d'une rémunération exceptionnelle doit être motivée et l'évènement la justifiant doit être explicité.

La prise en compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés

Afin de prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés dans le cadre de l'élaboration de la politique de rémunération appliquée aux mandataires sociaux, le Conseil d'administration, sur recommandation du CGNR, s'appuie sur les données d'emploi et de rémunération fournies par la société, sur une classification internationale des emplois ainsi que sur les études de cabinets spécialisés en rémunération.

Il est plus spécifiquement informé sur la rémunération des cadres dirigeants non mandataires sociaux.

Lors de la détermination de la politique de rémunération, le CGNR prend en compte les ratios prévus à l'article L.225-37-3 du Code de Commerce entre la rémunération des deux DMSE et d'une part, la rémunération moyenne des salariés de la société et d'autre part la rémunération médiane des salariés de la société au titre de l'exercice précédent.

Évaluation de la performance conditionnant la rémunération variable annuelle et à long terme

Pour ce qui est des DMSE, le CGNR procède au terme de l'exercice à l'évaluation de la mesure dans laquelle il a été satisfait aux critères de performance prévus pour la rémunération variable annuelle et de long terme, à partir :

- (i) des critères de performance et de leur poids dans la détermination des rémunérations variables annuelle et de long terme des DMSE ;
- (ii) des niveaux de performance obtenus et de leur corrélation avec les montants à allouer ;
- (iii) de tous les éléments définis dans la politique de rémunération applicable aux DMSE pour l'exercice.

Le CGNR peut s'appuyer pour ce faire sur la recommandation du Comité Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Jeu Responsable concernant les critères RSE, y inclus le Jeu Responsable.

Évolution de la rémunération des mandataires sociaux

La rémunération des mandataires sociaux, DMSE et Administrateurs, au titre de l'exercice 2019 est décrite à la section 1.1.3 du présent rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

En conséquence de l'introduction en Bourse de la société en novembre 2019, l'assemblée générale des actionnaires de la société du 18 juin 2020 sera la première à délibérer « Ex-ante » et « Ex-post » sur la rémunération des mandataires sociaux.

La modification des éléments de rémunérations des DMSE, notamment liée au fait de l'introduction en Bourse de la société, est décrite en détail à la présente section 1.1.2.1 du rapport.

◆ Modifications de la politique de rémunération des Administrateurs

Par délibération en date du 4 juillet 2017, le Conseil d'administration de la société avait approuvé les règles de répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil sur la base d'une enveloppe annuelle maximale de 100 000 euros dont les règles de répartitions sont décrites au paragraphe 1.1.3.2 du présent rapport.

L'assemblée générale du 4 novembre 2019 a alloué, sous condition suspensive de l'introduction en Bourse, une enveloppe maximale annuelle de 600 000 € pour la rémunération des membres du Conseil d'administration jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale.

Le Conseil d'administration a proposé, à partir de 2020, de nouvelles règles de répartition articulées autour des principes suivants :

- a. définition d'une part fixe compte tenu du travail minimal requis par la fonction ;
- b. maintien d'une part prépondérante de variable ;
- c. prise en compte la charge de travail supplémentaire associée à la présidence d'un comité, tant en fixe qu'en variable.

Les critères de répartition proposés sont détaillés dans le paragraphe « Critères de répartition de la somme annuelle allouée aux Administrateurs » relatif à la rémunération accordée aux Administrateurs au titre de leur mandat.

◆ Modifications de la politique de rémunération des DMSE

Compte tenu de l'évolution des responsabilités des DMSE liée au nouveau statut de la société en tant que société cotée, des enjeux de mise en œuvre de la stratégie et du fort décalage de la rémunération des DMSE par rapport au marché, le Conseil d'administration a proposé de faire évoluer la rémunération fixe annuelle des DMSE de la société pour se rapprocher du marché dans une logique de cohérence de marché et de fidélisation.

La part variable annuelle qui vise à inciter les DMSE à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le Conseil en cohérence avec la stratégie du groupe reste stable en pourcentage du fixe.

Enfin il est envisagé de faire bénéficier les DMSE d'une rémunération variable à long terme, consistant en une attribution d'actions soumise à des conditions de performance que la société prévoit de mettre en place en 2020 à destination d'un nombre significatif de cadres dirigeants et managers du Groupe.

Les montants de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle des DMSE déterminés pour l'exercice 2020 dans la situation particulière de récente cotation en Bourse de la société au moment de la détermination de la politique de rémunération des DMSE par le Conseil d'administration pourront être revus pour les exercices suivants, afin notamment, conformément au principe mentionné ci-dessus, de se rapprocher du marché.

Application de la politique de rémunération aux nouveaux mandataires sociaux ou mandataires sociaux renouvelés dans leur mandat

Dans l'hypothèse de la nomination d'un mandataire social ou du renouvellement du mandat d'un mandataire social, la rémunération du mandataire social concerné sera déterminée conformément à la politique de rémunération décrite à la présente section 1.1.2.1 du présent rapport sur proposition du CGNR au Conseil d'administration statuant sur la nomination ou le renouvellement.

Dans le cas où la nomination d'un DMSE venu de l'extérieur pourrait priver ce dernier du bénéfice de rémunérations conditionnelles allouées par sa société précédente, le CGNR pourra prendre en compte cette situation et proposer que sa rémunération intègre un élément de rémunération proportionnel aux montants correspondant aux droits perdus et conforme aux différentes composantes de rémunération des DMSE décrites à la présente section 1.1.2.1 du présent rapport.

Dérogation à la politique de rémunération décrite à la présente section 1.1.2.1 du présent rapport

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de Commerce, aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé par la société, ni aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, ne peut être pris par la société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération décrite ci-dessus telle qu'approuvée par les actionnaires ou, en l'absence d'approbation, conformément aux rémunérations ou aux pratiques antérieures.

Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration peut déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société.

Critères de répartition de la somme annuelle allouée aux Administrateurs

L'assemblée générale du 4 novembre 2019 a alloué, sous condition suspensive de l'introduction en Bourse de la société, une enveloppe maximale annuelle de 600 000 € (fixe et variable inclus) pour la rémunération des membres du Conseil d'administration jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale.

Les Administrateurs représentant les salariés et les Administrateurs représentant les salariés actionnaires, ainsi que la Présidente-directrice générale ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur participation au Conseil d'administration.

La part fixe annuelle de cette rémunération a été définie en tenant compte (i) du travail minimal requis par la fonction et de (ii) la charge de travail supplémentaire associée à la présidence d'un comité ou la participation à un comité.

La part fixe annuelle sera déterminée comme suit :

- ◆ par Administrateur : 10 000 €, calculée prorata temporis le cas échéant ;
- ◆ pour la présidence d'un comité : 5 000 € pour la présidence du Comité d'Audit et des risques et 2 000 € pour la présidence des autres comités, calculés prorata temporis le cas échéant.

La part variable liée à l'assiduité, pour les Administrateurs ou censeurs, sera déterminée comme suit :

- ◆ par participation à une réunion du Conseil d'administration : 2 000 € (en cas de tenue de plusieurs réunions du Conseil d'administration le même jour, notamment le jour de l'AG annuelle, les participations à ces réunions ne comptent que pour une) ;
- ◆ par participation à une réunion du Conseil d'administration en formation de séminaire stratégique (durée supérieure à 1/2 journée) : 3 500 € (2 000 € sinon si durée inférieure ou égale à 1/2 journée) ;
- ◆ par participation à une réunion d'un comité : 2 000 € ;
- ◆ complément par réunion d'un comité pour son président (alloué au président ou le cas échéant son suppléant) : 1 000 €.

1.1.2.2 Détail des éléments de rémunération des DMSE (fixes, variables, exceptionnels et avantages de toute nature) pour 2020

La rémunération annuelle des DMSE se compose d'une part fixe, d'une part variable annuelle et d'une part variable à long terme sous forme d'attribution d'actions de performance.

Le Conseil d'administration en arrête les différentes composantes sur proposition du CGNR en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacune d'entre elles.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe est déterminée à partir :

- ◆ du niveau et de la complexité des responsabilités confiées aux DMSE, en tenant compte notamment de la dimension économique de la société (capitalisation, chiffres d'affaires, effectifs) ;
- ◆ de l'expérience des DMSE et de leur contribution attendue à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de la société et de l'atteinte de ses objectifs de croissance ;
- ◆ d'analyses de marché pour des fonctions comparables par rapport aux données issues du SBF 80 qui constitue un panel de référence pertinent compte tenu de la dimension économique de la société. Une étude est menée annuellement avec les données fournies par un cabinet international spécialisé indépendant sur le positionnement de la rémunération des DMSE, dans leurs différentes composantes : fixe, rémunération variable annuelle et à long terme, autres avantages.

La Présidente-directrice générale

Sur proposition du CGNR et après délibération du Conseil d'administration du 19 mars 2020 la rémunération fixe annuelle de la Présidente-directrice générale pour l'exercice 2020 est fixée à 320 000 €, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

Le Directeur général délégué

Sur proposition du CGNR et après délibération du Conseil d'administration du 19 mars 2020 la rémunération fixe annuelle du Directeur général délégué pour l'exercice 2020 est fixée à 248 000 €, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

Rémunération variable annuelle

Il est rappelé que conformément aux dispositions de l'article L. 225-100, III du Code de Commerce, les éléments de rémunération variables des DMSE dus au titre de l'exercice 2020 ne pourront être versés qu'après approbation par l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020.

La part des critères de performance quantitatifs économiques est prépondérante (60 %), avec un équilibre entre croissance et performance. Ces critères quantitatifs visent à refléter les objectifs de développement de la société (chiffre d'affaires), et de performance opérationnelle et financière (taux de marge d'EBITDA, Free cash-flow).

Seuls ces critères quantitatifs économiques peuvent faire l'objet de surperformance, jusqu'à un maximum de 150 %.

Le poids accordé au critère **RSE et Jeu Responsable** (25 %) reflète la stratégie ainsi que les recommandations de place (principes recommandés par le Code Afep-MEDEF).

		Taux de marge EBITDA
		30 %
Quantitatif économiques	60 %	Chiffre d'affaires
		20 %
		Free Cash-Flow
		10 %
Qualitatif multicritères	40 %	RSE / Jeu Responsable
		25 %
		Gouvernance
		15 %

Les critères sont au nombre de 5 :

◆ **Critère 1** : taux de marge d'EBITDA réalisée par rapport au taux de marge d'EBITDA budgété, tel que déterminé par le Conseil d'administration ;

poids : 30 %, seuil : 15 %, maximum atteignable : 45 %

◆ **Critère 2** : chiffre d'affaires réalisé par rapport au chiffre d'affaires budgété, tel que déterminé par le Conseil d'administration ;

poids : 20 %, seuil : 10 %, maximum atteignable : 30 %

◆ **Critère 3** : taux de mises numérisées réalisées par rapport au taux de mises numérisées budgété, tel que déterminé par le Conseil d'administration ;

poids : 10 %, seuil : 5 %, maximum atteignable : 15 %

◆ **Critère 4** : évaluation multicritère en matière de RSE et Jeu Responsable, telle que déterminée par le Conseil d'administration sur proposition du comité RSE et Jeu Responsable ;

poids : 25 %, maximum atteignable : 25 %

◆ **Critère 5** : objectifs spécifiques de gouvernance tels que déterminés par le Conseil d'administration.

poids : 15 %, maximum atteignable : 15 %

La surperformance maximale correspond ainsi à un taux d'atteinte de 130 % ; pour un enjeu de part variable de 25 % de la part fixe à objectifs atteints, l'enjeu de part variable maximale en 2020 sera ainsi de 32,5 %.

Au total pour 2020, la part variable annuelle peut donc varier de 0 à 32,5 % de la rémunération fixe.

Compte tenu de la situation sanitaire inédite en France à la date de finalisation du présent rapport, le Conseil d'administration pourra exceptionnellement moduler le poids, le seuil de déclenchement et le pourcentage du maximum atteignable des critères décrits ci-dessus pour prendre en compte cette situation de crise, et pour corriger ses effets sur ces critères de performance,

en tenant compte de la qualité de la gestion de cette situation exceptionnelle. Conformément au Code AFEP-MEDEF, les critères de performance permettant de déterminer le montant de la rémunération variable doivent in fine prendre en considération la performance des dirigeants et celle de l'entreprise.

La Présidente-directrice générale

La part variable annuelle de la Présidente-directrice générale à objectifs atteints serait ainsi de 80 000 € soit, 25 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2020. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum atteindrait 104 000 €.

Le Directeur général délégué

La part variable annuelle du Directeur général délégué à objectifs atteints serait ainsi de 62 000 € soit, 25 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2020. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum atteindrait 80 600 €.

Rémunération variable à long terme

La rémunération variable à long terme prend la forme d'une attribution d'actions de performance conformément à la 24^e résolution adoptée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019. L'attribution d'actions de performance s'inscrit dans une limite globale de 0,6 % du capital social de la société sur 38 mois, pour l'ensemble des bénéficiaires. Le nombre total d'actions qui pourrait être attribuées aux DMSE n'excédera pas 15 % de cette enveloppe.

Cette rémunération variable à long terme a pour objet d'inciter les DMSE à atteindre la performance attendue à long terme de la société, dans une logique de création de valeur et en cohérence avec l'intérêt des parties prenantes, notamment les actionnaires.

Cette attribution sera postérieure à l'assemblée générale du 18 juin 2020, et soumise à une période d'acquisition de deux ans, sous conditions de performance, et une période de conservation d'un an.

Critères de performance

L'attribution de ces actions de performances en 2020 serait fondée sur les 4 critères suivants :

2020

30%	EBITDA
30%	Bénéfice par action (Earnings per share - EPS)
20%	Taux de mises numérisées
20%	RSE / Jeu Responsable

◆ **Critère 1** : EBITDA cumulé sur la période 2020-2021 ;

pois : 30 %, seuil : 15 %, maximum atteignable : 45 %

◆ **Critère 2** : bénéfice par action cumulé pour les années 2020 et 2021 ;

pois : 30 %, seuil : 15 %, maximum atteignable : 45 %

◆ **Critère 3** : taux de mises numérisées ;

pois : 20 %, seuil : 10 %, maximum atteignable : 30 %

◆ **Critère 4** : évaluation en matière de RSE / Jeu Responsable en particulier basée sur la notation extra-financière Vigeo Eiris.

pois : 20 %, maximum atteignable : 25 %

Compte tenu de la situation sanitaire inédite en France à la date de finalisation du présent rapport, le Conseil d'administration pourra corriger l'appréciation des critères d'EBITDA et de Bénéfice par actions des effets de cette situation exceptionnelle, sans que cette modulation ne permette de dépasser le montant maximum attribuable, conformément notamment à l'article 25.3.3 du Code Afep-MEDEF, qui prévoit que seules des circonstances exceptionnelles peuvent conduire à revoir les conditions de performance tout en maintenant l'alignement des intérêts des actionnaires avec les bénéficiaires de la rémunération long terme.

Montant maximum attribuable

La valeur des actions de performance attribuées à chacun des DMSE, estimée à la date d'attribution représenterait au maximum 45 % de leur rémunération globale à objectifs atteints à 100 % (Rémunération fixe + variable annuel à 100 % + variable long terme à 100 %) et 53 % en incluant la surperformance (Rémunération fixe + variable annuel maximum + variable long terme maximum).

Obligation de conservation jusqu'à la cessation du mandat

Conformément aux dispositions du Code de Commerce, les DMSE seront tenus de conserver un nombre d'actions de performance fixé par le Conseil d'administration lors de la décision d'attribution, jusqu'au terme de leur mandat. Ce nombre d'actions à conserver correspond à 20 % des actions qui seront acquises dans le cadre l'attribution de 2020.

Condition de présence

L'acquisition définitive des actions de performance est subordonnée à une condition de présence à la date d'acquisition définitive des actions de performance, telle que prévue pour l'ensemble des bénéficiaires, dont les deux DMSE, sauf exceptions prévues par le règlement du plan (notamment en cas de décès, invalidité, retraite).

Conformément aux dispositions du Code Afep-MEDEF le Conseil d'administration pourra décider, le cas échéant, de lever la condition de présence prorata temporis pour les deux DMSE (sauf en cas de révocation pour faute ou motif grave) à condition que cette décision soit rendue publique et justifiée. Les actions de performance ainsi maintenues resteront soumises aux règles des plans applicables, notamment en termes de calendrier et de conditions de performance.

L'éventualité du maintien des droits aux actions de performance en cas de départ avant la fin de la période prévue pour l'appréciation des critères de performance permet d'inciter les DMSE à inscrire leur action dans le long terme.

Autres dispositifs de rémunération pluriannuelle

Les DMSE ne bénéficient en 2020 d'aucun autre dispositif de rémunération long terme ou pluriannuelle.

Autres avantages et éléments de rémunération

Avantages en nature : les deux DMSE bénéficient d'une voiture de fonction, d'une enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé.

Les deux DMSE bénéficient des régimes de santé prévoyance de l'ensemble des salariés de FDJ SA.

Les deux DMSE ne perçoivent pas de rémunération au titre des mandats exercés en tant qu'Administrateurs au sein de la société ou des sociétés du Groupe.

Durée du mandat des DMSE – contrat de travail des mandataires sociaux

La durée des mandats des différents mandataires sociaux est indiquée au paragraphe 1.1.1.2 du présent rapport.

En dehors des Administrateurs élus par les salariés et de l'Administrateur représentant des salariés actionnaires, aucun des mandataires sociaux n'est sous contrat de travail avec la société.

Les conditions de révocations des mandataires sociaux sont celles définies par la loi et les statuts ; ceux-ci étant accessibles sur le site internet de la société.

Éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus à l'occasion de la cessation des fonctions des DMSE – engagements de retraite

Les DMSE ne bénéficient en 2020 d'aucun engagement de rémunération ou indemnités qui seraient dues en raison de la cessation des fonctions, quelle qu'en soit la cause, ni d'engagement de retraite supplémentaire.

Conformément aux recommandations Afep-MEDEF, en cas de cessation des DMSE de leurs fonctions, le montant de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice en cours pourra être déterminée au prorata du temps de présence sur l'exercice considéré, et ce en fonction du niveau de performance constaté et apprécié par le Conseil d'administration pour chacun des critères initialement retenu. Il est précisé qu'aucune rémunération variable ne sera versée en cas de révocation pour faute ou motif grave.

1.1.3 Éléments de rémunération et avantages de toutes natures versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019

1.1.3.1 Rémunérations et avantages versés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la société

1.1.3.1.1 Les tableaux ci-dessous présentent les rémunérations et les avantages de toute nature versés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs par la société ou par toute société du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019.

Tableau n° 1 (Nomenclature AMF) – Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif

Madame Stéphane Pallez, Présidente-directrice générale	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	324 878 €	387 069 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	Néant	Néant
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
TOTAL	324 878 €	387 069 €

Monsieur Charles Lantieri, Directeur général délégué	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	253 491 €	299 501 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	Néant	Néant
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
TOTAL	253 491 €	299 501 €

Tableau n° 2 (Nomenclature AMF) – Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif

	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Madame Stéphane Pallez, Présidente-directrice générale				
Rémunération fixe	260 004 € bruts	260 004 € bruts	274 884 € bruts	274 884 € bruts
Rémunération variable annuelle*	60 000 € bruts	56 400 € bruts	66 581 € bruts	60 000 € bruts
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	40 000 € bruts	Néant
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	4 874 €	4 874 €	5 604 €	5 604 €
TOTAL	324 878 €	321 278 €	387 069 €	340 488 €

* Au titre de 2018, la rémunération variable de Madame Stéphane Pallez perçue en 2019 a représenté 22 % de la partie fixe, conformément à la délibération du Conseil d'administration du 28 février 2019.

	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Monsieur Charles Lantieri, Directeur général délégué				
Rémunération fixe	202 008 € bruts	202 008 € bruts	213 448 € bruts	213 448 € bruts
Rémunération variable annuelle*	47 000 € bruts	44 180 € bruts	51 578 € bruts	47 000 € bruts
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	30 000 € bruts	Néant
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	4 483 €	4 483 €	4 483 €	4 483 €
TOTAL	253 491 €	250 671 €	299 501 €	264 931 €

* Au titre de 2018, la rémunération variable de Monsieur Charles Lantieri perçue en 2019 a représenté 22 % de la partie fixe, conformément à la délibération du Conseil d'administration du 28 février 2019.

Tableau n° 4 (Nomenclature AMF) – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif

	Exercice 2019					
	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Madame Stéphane Pallez			Néant			
Monsieur Charles Lantieri			Néant			

Tableau n° 5 (Nomenclature AMF) – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif

	Exercice 2019		
	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Madame Stéphane Pallez		Néant	
Monsieur Charles Lantieri		Néant	

Tableau n° 6 (Nomenclature AMF) – Actions de performance attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque mandataire social exécutif par l'émetteur

	Exercice 2019					
	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Madame Stéphane Pallez			Néant			
Monsieur Charles Lantieri			Néant			

Tableau n° 7 (Nomenclature AMF) – Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

	Exercice 2019	
	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Madame Stéphane Pallez		Néant
Monsieur Charles Lantieri		Néant

Tableau n° 8 (Nomenclature AMF) – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du Conseil d'administration				
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :				
Point de départ d'exercice des options				
Date d'expiration		Néant		
Prix de souscription ou d'achat				
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)				
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2019				
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques				
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice				

Tableau n° 9 (Nomenclature AMF) – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Nombre total d'options attribuées/souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)		Néant	
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)			

Tableau n° 10 (Nomenclature AMF) – Historique des attributions d'actions de performance

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du Conseil d'administration ou du directoire selon le cas				
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :				
Date d'acquisition des actions				
Date de fin de période de conservation		Néant		
Conditions de performance				
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019				
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques				
Actions de performance restantes en fin d'exercice				

Tableau n° 11 (Nomenclature AMF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Dirigeants mandataires sociaux exécutifs								
Mme Stéphane Pallez Présidente-directrice générale Date début mandat : 21 octobre 2014 Date fin mandat : 2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)		X		X		X		X
M. Charles Lantieri Directeur Général délégué Date début mandat : 6 juillet 2006 Date fin mandat : 2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)		X		X		X		X

1.1.3.1.2 Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Madame Stéphane Pallez, Présidente-directrice générale

Rémunération fixe pour l'exercice 2019 : 274 884 € ⁽¹⁾

Cette rémunération a été augmentée de 10 % par rapport à celle de l'exercice 2018, dans le cadre du renouvellement du mandat de Madame Stéphane Pallez. Elle n'avait pas été modifiée depuis octobre 2014, date de début de son premier mandat de Présidente-directrice générale.

Rémunération variable au titre de l'exercice 2019 : 66 581 €

La rémunération variable de Madame Stéphane Pallez au titre de l'exercice 2019 pouvait atteindre jusqu'à 60 000 € (sur une base annuelle) jusqu'au 5 juin 2019 et 71 500 € (sur une base annuelle) à compter du 5 juin 2019 ; la rémunération variable de Madame Stéphane Pallez représentant 25 % de sa rémunération fixe. La rémunération variable de Madame Pallez pouvait donc atteindre 66 581 € en 2019.

La rémunération variable de Madame Stéphane Pallez était fonction de 4 critères (2 quantitatifs et 2 qualitatifs), totalisant 100 points :

◆ deux critères quantitatifs (pour 60 % de la rémunération variable) :

- EBITDA 2019 ⁽²⁾,
- mises numérisées et parts de marché de Parions Sport En Ligne,

Pour chaque critère, le Conseil d'administration a défini un objectif cible ⁽³⁾, correspondant au montant inscrit au budget. Une formule permet de calculer le montant de la part variable due en prenant en compte, sur la base des états consolidés de l'exercice, le niveau effectivement atteint par rapport à l'objectif. En cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part variable est ajustée à la hausse dans la limite d'un maximum fixé pour chaque critère. En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la part variable correspondant à ce critère est égale à zéro,

La performance ayant été supérieure à chacun des objectifs, ces critères ont été atteints à 120 % et ont conféré au total 60 points ;

◆ deux critères qualitatifs (pour 40 % de la rémunération variable) :

- Jeu Responsable : au vu des éléments quantitatifs et qualitatifs présentés, le Comité RSE et Jeu Responsable a conféré 9 points sur 10 au critère Jeu Responsable,
- gouvernance : le CGNR a constaté que ce critère était atteint à 100 % et a conféré 40 points,

Le Conseil d'administration a donc fixé le taux de réalisation à 109 % (donnant droit à 100 % de la part variable),

La société n'étant soumise aux dispositions des articles L. 225-37-3 du Code de Commerce que depuis l'admission de ses actions sur le marché réglementé le 21 novembre 2019, la société n'a pas eu à utiliser la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable au cours de l'exercice 2019.

Rémunération variable pluriannuelle

Madame Stéphane Pallez n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2019.

Attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Madame Stéphane Pallez ne s'est vue attribuer aucune option de souscription ou d'achat d'actions au titre de l'exercice 2019.

Attributions gratuites d'actions

Madame Stéphane Pallez ne s'est vue attribuer gratuitement aucune action au titre de l'exercice 2019.

Rémunérations exceptionnelles

Le Conseil d'administration réuni le 12 février 2020, après avis positif du CGNR, a décidé à l'unanimité d'attribuer à Madame Stéphane Pallez, en marque de reconnaissance pour la réussite de la privatisation par introduction en Bourse de FDJ, une prime exceptionnelle de 40 000 €.

Engagements correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction ou cessation des fonctions

La société n'a pris aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions de Madame Stéphane Pallez ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

Avantages en nature

Madame Stéphane Pallez a bénéficié de moyens de communication professionnels (téléphone, ordinateur portable) du service d'un chauffeur, d'une voiture de fonction représentant des avantages en nature d'un montant de 5 604 € au titre de l'exercice 2019, ainsi que de la possibilité d'utiliser une enveloppe d'heures de conseils juridiques personnalisés à titre professionnel. Elle n'en a pas usé en 2019.

Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de FDJ

Les tableaux ci-dessus comprennent toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de la société au sens de l'article L. 233-16 du Code de Commerce.

(1) Rémunération fixe de 286 000 € bruts sur une base annuelle depuis le 5 juin 2019.

(2) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel projet de croissance externe, soumis à la validation du Conseil d'administration et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant l'année.

(3) Les objectifs ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Rémunération en qualité d'Administrateur

Madame Stéphane Pallez n'a perçu aucune rémunération en qualité d'Administrateur de la société au titre de l'exercice 2019.

Ratios entre les rémunérations

Ratio entre le niveau de la rémunération versée à Madame Stéphane Pallez et celui de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD, présents sur la durée de l'exercice, des sociétés FDJ et FDP autres que les mandataires sociaux :

Année	moyenne
2019	4,76
2018	4,68
2017	4,94
2016	4,87

Année 2015 non publiée car données indisponibles pour FDP.

Ratio entre le niveau de la rémunération versée à Madame Stéphane Pallez la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD présents sur la durée de l'exercice, des sociétés FDJ et FDP autres que les mandataires sociaux :

Année	médiane
2019	5,41
2018	5,31
2017	5,61
2016	5,50

Année 2015 non publiée car données indisponibles pour FDP.

Manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de Commerce a été pris en compte

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

Respect de la politique de rémunération adoptée

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-37-2 du Code de Commerce

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

1.1.3.1.3 Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Charles Lantieri, Directeur général délégué**Rémunération fixe pour l'exercice 2019 : 213 448 €⁽¹⁾**

Cette rémunération a été augmentée de 10 % par rapport à celle de l'exercice 2018, dans le cadre du renouvellement du mandat de Monsieur Charles Lantieri.

Rémunération variable au titre de l'exercice 2019 : 51 578 €

La rémunération variable de Monsieur Charles Lantieri au titre de l'exercice 2019 pouvait atteindre jusqu'à 47 000 € (sur une base annuelle) jusqu'au 5 juin 2019 et 55 500 € (sur une base annuelle) à compter du 5 juin 2019 ; la rémunération variable de Monsieur Charles Lantieri représentant 25 % de sa rémunération fixe. La rémunération variable de Monsieur Lantieri pouvait donc atteindre 51 578 € en 2019.

La rémunération variable de Monsieur Charles Lantieri était fonction des mêmes critères quantitatifs et qualitatifs que Madame Stéphane Pallez.

Le Conseil d'administration a décidé que le taux de réalisation de ces critères est le suivant : 109 % (donnant droit à 100 % de la part variable).

La société n'étant soumise aux dispositions des articles L. 225-37-3 du Code de Commerce que depuis l'admission de ses actions sur le marché réglementé le 21 novembre 2019, la société n'a pas eu à utiliser la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable au cours de l'exercice 2019.

Rémunération variable pluriannuelle

Monsieur Charles Lantieri n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2019.

Attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Monsieur Charles Lantieri ne s'est vu attribuer aucune option de souscription ou d'achat d'actions au titre de l'exercice 2019.

Attributions gratuites d'actions

Monsieur Charles Lantieri ne s'est vu attribuer gratuitement aucune action au titre de l'exercice 2019.

Rémunérations exceptionnelles

Le Conseil d'administration réuni le 12 février 2020, après avis positif du CGNR, a décidé à l'unanimité d'attribuer à Monsieur Charles Lantieri, en marque de reconnaissance pour la réussite de la privatisation par introduction en Bourse de FDJ, une prime exceptionnelle de 30 000 €.

Engagements correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction ou cessation des fonctions

La société n'a pris aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions de Monsieur Charles Lantieri ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

(1) Rémunération fixe de 222 000 € bruts sur une base annuelle depuis le 5 juin 2019.

Avantages en nature

Monsieur Charles Lantieri a bénéficié de moyens de communication professionnels (téléphone, ordinateur portable) et d'une voiture de fonction représentant des avantages en nature d'un montant de 4 488 € au titre de l'exercice 2019, ainsi que de la possibilité d'utiliser une enveloppe d'heures de conseils juridiques personnalisés à titre professionnel. Il n'en a pas usé en 2019.

Rémunération en qualité d'Administrateur

Non applicable, Monsieur Charles Lantieri n'étant pas Administrateur de la société.

Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de FDJ

Les tableaux ci-dessus comprennent toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de la société au sens de l'article L. 233-16 du Code de Commerce.

Ratios entre les rémunérations

Ratio entre le niveau de la rémunération versée à Monsieur Charles Lantieri et celui de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD, présents sur la durée de l'exercice, des sociétés FDJ et FDP autres que les mandataires sociaux :

Année	moyenne
2019	3,71
2018	3,65
2017	3,86
2016	3,80

Année 2015 non publiée car données indisponibles pour FDP.

Ratio entre le niveau de la rémunération versée à Monsieur Charles Lantieri et celui de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD, présents sur la durée de l'exercice, des sociétés FDJ et FDP autres que les mandataires sociaux :

Année	médiane
2019	4,21
2018	4,14
2017	4,38
2016	4,30

Année 2015 non publiée car données indisponibles pour FDP.

Manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de Commerce a été pris en compte

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

Respect de la politique de rémunération adoptée

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-37-2 du Code de Commerce

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

1.1.3.1.4 Autres informations

Évolution annuelle de la rémunération des performances de la société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société, autres que les dirigeants, et des ratios mentionnés ci-dessus au cours des cinq exercices :

En M€	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	1696	1762	1803	1956
Évolution base 100	100	104	106	115
EBITDA	301	316	319	346
Évolution base 100	100	105	106	115
En K€	2016	2017	2018	2019
Rémunération PDG	320	322	321	340
Évolution base 100	100	101	100	106
Rémunération moyenne des collaborateurs	66	65	69	72
Évolution base 100	100	98	105	109
Ratios d'équité moyen	4,87	4,94	4,68	4,76

Année 2015 non publiée car données indisponibles pour FDP.

1.1.3.2 Rémunérations et avantages versés aux autres mandataires sociaux de la société

1.1.3.2.1 Les tableaux ci-dessous présentent les rémunérations et les avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux non exécutifs par la société ou par toute société du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019.

Tableau n° 3 (Nomenclature AMF) – Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs

Mandataires sociaux non exécutifs	Montants versés au titre de l'exercice 2018*	Montants versés au titre de l'exercice 2019**
Nom : Didier Trutt⁽¹⁾		
Rémunération d'Administrateur	7 933 €	10 324 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Ghislaine Doukhan⁽¹⁾		
Rémunération d'Administrateur	6 233 €	11 509 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Catherine Delmas-Comolli***⁽¹⁾		
Rémunération d'Administrateur	7 367 €	6 462 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Henri Serres***⁽¹⁾		
Rémunération d'Administrateur	11 333 €	10 439 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : UBFT		
Rémunération d'Administrateur	8 667 €	14 485 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : FNAM		
Rémunération d'Administrateur	4 000 €	9 222 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Marie-Ange Debon****		
Rémunération d'Administrateur	-	5 128 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Fabienne Dulac****		
Rémunération d'Administrateur	-	5 128 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Xavier Girre⁽²⁾		
Rémunération d'Administrateur	-	10 256 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Corinne Lejbowicz****		
Rémunération d'Administrateur	-	5 128 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Philippe Pringuet****		
Rémunération d'Administrateur	-	7 692 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Mélanie Joder***		
Rémunération d'Administrateur	-	-
Autres Rémunérations	-	-

* Montants dus au titre de l'exercice 2018 versés en 2019 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

** Montants dus au titre de l'exercice 2019 qui seront versés en 2020 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

*** Administrateurs jusqu'au 21 novembre 2019.

**** Administrateurs depuis le 21 novembre 2019.

***** Représentant de l'APE Administrateur depuis le 3 septembre 2019.

***** Représentant de l'APE Administrateur jusqu'au 3 septembre 2019.

(1) Montant après réversion de 15 % à l'État.

(2) Montant après réversion de 100 % à l'État jusqu'au 21 novembre 2019.

(3) Montant tenant compte de la réversion de 100 % à l'État.

Mandataires sociaux non exécutifs	Montants versés au titre de l'exercice 2018*	Montants versés au titre de l'exercice 2019**
Nom : Agnès Lyon-Caen		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations		
Nom : Claire Videau***		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations		
Nom : Schwan Badirou-Gafari (3) *****		
Rémunération d'Administrateur	0 €	0 €
Autres rémunérations		
Nom : Michel Durand		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations		
Nom : Emmanuel Bossière (2) *****		
Rémunération d'Administrateur	-	0 €
Autres rémunérations		
Nom : Philippe Pirani		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations		
Nom : Xavier Lehongre***		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations		
TOTAL	45 533 €	95 773 €

* Montants dus au titre de l'exercice 2018 versés en 2019 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.
 ** Montants dus au titre de l'exercice 2019 qui seront versés en 2020 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.
 *** Administrateurs jusqu'au 21 novembre 2019.
 **** Administrateurs depuis le 21 novembre 2019.
 ***** Représentant de l'APE Administrateur depuis le 3 septembre 2019.
 ***** Représentant de l'APE Administrateur jusqu'au 3 septembre 2019.
 (1) Montant après réversion de 15 % à l'État.
 (2) Montant après réversion de 100 % à l'État jusqu'au 21 novembre 2019.
 (3) Montant tenant compte de la réversion de 100 % à l'État.

Sur proposition du Conseil d'administration, l'assemblée générale du 2 février 2017 avait fixé à 100 000 € le montant global de l'enveloppe annuelle des jetons de présence à répartir par le Conseil entre ses membres. Cette même enveloppe a été appliquée au titre de l'exercice 2018 et jusqu'au 21 novembre 2019.

Le Conseil d'administration du 4 juillet 2017 avait arrêté les règles de répartition de l'enveloppe annuelle en fonction de la présence des Administrateurs aux séances du Conseil et à celle des comités du Conseil. Ces règles ont été appliquées jusqu'au 21 novembre 2019.

Le Conseil d'administration du 12 février 2020, sur recommandation du CGNR, a décidé de maintenir pour 2019 les modalités de répartition de la rémunération (anciennement jetons de présence) des Administrateurs qui prévalent depuis 2017, à savoir :

- a) Conformément à l'article 8 I de l'ordonnance n° 2014-948 applicable jusqu'au 21 novembre 2019 et conformément aux nouvelles dispositions statutaires en vigueur depuis le 22 novembre 2019, les Administrateurs éligibles à l'attribution

d'une rémunération sont l'Administrateur représentant l'État et les Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires de la société, à l'exclusion (i) des Administrateurs élus par les salariés de la société et (ii) de la Présidente-directrice générale, le Conseil ayant pris acte de sa renonciation à percevoir des jetons de présence (les « Administrateurs Éligibles »).

Chaque Administrateur Éligible est en droit de percevoir 1 jeton par réunion du Conseil d'administration et de chacun des comités du Conseil dont il est membre.

L'attribution effective d'un jeton de présence à un Administrateur Éligible au titre d'une réunion du Conseil ou d'un comité est conditionnée à sa présence physique ou à sa participation par conférence téléphonique.

Le Conseil a décidé toutefois que si le Conseil était convoqué 2 fois au cours d'une même journée, avant et après la tenue de l'assemblée générale des actionnaires de la société, les 2 séances du Conseil ne donneront lieu à l'attribution que d'un seul jeton.

- b) Chaque président de comité est en droit de percevoir 1 jeton supplémentaire par séance du comité dont il est président. En cas d'empêchement du président du comité, son jeton sera attribué à l'Administrateur désigné président de séance en lieu et place du président du comité.

Le nombre maximal de jetons que les Administrateurs Éligibles et les présidents de comités est en droit de percevoir en application des a) et b) ci-dessus, est calculé en prenant pour hypothèse que ceux-ci participent à toutes les réunions susvisées, constitue le nombre total de jetons de présence à attribuer au titre de l'année écoulée (le « Nombre Total Annuel de Jetons »).

La valeur unitaire par jeton est calculée en divisant le Montant de l'Enveloppe Annuelle par le Nombre Total Annuel de Jetons.

Les sommes dues aux Administrateurs Éligibles leur sont directement versées et/ou sont versées en tout ou partie au budget de l'État en application des dispositions des articles 5 et 6V de l'ordonnance n° 2014-948.

Après avoir pris note du nombre de réunions du Conseil d'administration et des comités au cours de l'exercice écoulé et étant rappelé que l'enveloppe de rémunération qui était de 100 000 € (sur une base annuelle) jusqu'au 21 novembre 2019 est passée à 600 000 € (sur une base annuelle) à compter du 21 novembre 2019, le Conseil d'administration :

- ◆ a fixé, pour la période jusqu'au 21 novembre 2019, à 152 le nombre de jetons attribuables d'une valeur de 584,80 € (soit 137 jetons attribués compte tenu de l'assiduité) ;
- ◆ a fixé, pour la période à compter du 21 novembre 2019, à 26 le nombre de jetons attribuables d'une valeur de 2 564,10 € (soit 25 jetons attribués compte tenu de l'assiduité) ;
- ◆ a adopté la répartition de l'enveloppe de rémunération des Administrateurs telle que reprise dans le tableau n°3 ci-dessus.

La Présidente-directrice générale ne perçoit pas de rémunération d'Administratrice au titre de sa participation au Conseil d'administration.

L'Administrateur représentant l'État et les Administrateurs du secteur public nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État, respectivement Monsieur Xavier Girre (jusqu'au 21 novembre 2019) et Madame Mélanie Joder, n'ont perçu, personnellement, aucune rémunération de la part de la société au titre de leur mandat. Les Administrateurs du secteur privé nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État, respectivement Monsieur Didier Trutt, Madame Ghislaine Doukhan, Madame Catherine Delmas-Comolli et Monsieur Henri Serres, ont perçu 85 % du montant des jetons de présence correspondant à leurs mandats en vertu de l'arrêté du 5 janvier 2018 pris en application de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948

du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital (cf. tableau ci-dessous). Il est précisé que le solde du montant des jetons de présence correspondant à ces mandats est versé directement au Trésor Public en application de la réglementation.

Les Administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'administration de la société n'ont perçu aucune rémunération de la part de la société au titre de leur mandat d'Administrateur. Il s'agit de Madame Claire Videau (jusqu'au 13 décembre 2019), Monsieur Michel Durand (jusqu'au 13 décembre 2019), Monsieur Philippe Pirani (réélu le 13 décembre 2019), Monsieur Xavier Lehongre (jusqu'au 13 décembre 2019) et Madame Agnès Lyon-Caen (réélue le 13 décembre 2019).

Les Administrateurs non exécutifs n'ont perçu aucune autre rémunération de la société au titre de leur fonction d'Administrateur ou d'une société faisant partie de son périmètre de consolidation :

- ◆ aucune rémunération exceptionnelle ;
- ◆ aucune option de souscription ou d'achat d'actions ;
- ◆ aucune attribution d'actions gratuites ;
- ◆ aucun avantage en nature ;

Aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers n'ont été pris au profit des Administrateurs.

Manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de Commerce a été pris en compte

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

Respect de la politique de rémunération adoptée

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Non applicable, les actions de la société étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 21 novembre 2019.

1.2

1

ACTIONNARIAT ET ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

1.2.1 Structure du capital

L'assemblée générale des actionnaires de la société qui s'est réunie le 4 novembre 2019 a décidé sous la condition suspensive et avec effet à la date d'approbation par l'AMF du prospectus d'admission des actions la société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« Euronext Paris ») (i) de conférer aux actions détenues au nominatif depuis plus de 2 ans un droit de vote double puis (ii) de diviser la valeur nominale des actions de la

société par 955 par échange de 191 000 000 actions nouvelles de 0,40 euro chacune de valeur nominale pour 200 000 actions anciennes de 382 euros de valeur nominale.

La totalité des actions ordinaires composant le capital social de la société a été admise aux négociations sur le marché Euronext Paris le 21 novembre 2019.

Composition du capital social avant admission aux négociations sur Euronext Paris :

Actionnaire	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote
État français	144 000	72,00 %
FCP Française des Jeux Actionnariat	10 000	5,00 %
Union des Blessés de la Face et de la Tête	18 457	9,23 %
Fédération Maginot	8 460	4,23 %
(sous concert UBFT-Fédération Maginot)	26 917	13,45 %
IDSud	5 252	2,63 %
Confédération Nationale des Buralistes de France	3 908	1,95 %
MASFIP (anciennement Mutuelle du Trésor)	2 000	1,00 %
Comalo	1 174	0,59 %
Émissions Berger	748	0,37 %
Mme Stéphane Pallez	1	-
Société/Soficoma *	6 000	3,00 %
TOTAL	200 000	100 %

* La détention par Soficoma des actions FDJ fait l'objet d'un contentieux actuellement devant la Cour d'appel d'Aix en Provence.

Composition du capital social au 31 décembre 2019 :

Actionnariat FDJ au 31/12/2019	Nombre d'actions	% du capital (en %)	% de droits de vote (en %)	Nombre de droits de vote réels
État français	41 852 014	21,91	29,68	83 704 028
Association d'anciens combattants sous concert (dont UBFT 9,8 %)	28 233 690	14,78	19,13	53 939 425
Actionnariat FDJ (fonds historique FDJ SA)	5 257 020	2,75	3,73	10 514 040
Nouveau fonds actionnariat salarié groupe FDJ France	3 157 604	1,65	1,12	3 157 604
Autres (détention individuelle inférieure à 5 % au 31 décembre 2019)	106 756 776	55,90	42,28	119 253 098
Actions autodétenues	12 896	0,01	0,00	N/A
Société/Soficoma *	5 730 000	3,00	4,06	11 460 000
TOTAL	191 000 000			282 028 195

* La détention par Soficoma des actions FDJ fait l'objet d'un contentieux actuellement devant la Cour d'appel d'Aix en Provence.

Ci-dessous le détail du concert composé du bloc Association d'anciens combattants : FNAM, de l'UBFT et des Ailes Brisées en date de la déclaration du franchissement de seuil du 5 décembre 2019 où la base du capital social de la société représentait 289 508 341 droits de vote :

	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote
FNAM	8 139 300	4,26	16 218 600	5,60
AMGYO	105 000	0,056	105 000	0,04
Union Fédérale	42 000	0,02	42 000	0,02
CARAC	360 000	0,19	360 000	0,12
France Mutualiste	500 000	0,26	500 000	0,17
Bloc FNAM	9 146 300	4,79	17 225 600	5,95
UBFT	18 727 390	9,80	36 353 825	12,56
Ailes Brisées	360 000	0,19	360 000	0,12
Sous-total UBFT et Ailes Brisées	19 087 390	9,99	36 713 825	12,68
TOTAL CONCERT	28 233 690	14,78	53 939 425	18,63

1.2.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'action ou les conventions visées à l'article L. 233-11 du Code de commerce

Dispositions législatives et réglementaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle :

Conformément à la loi Pacte n° 2019-486 du 22 mai 2019 et à l'ordonnance Pacte n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 quelle que soit sa participation, l'État exerce un contrôle étroit sur la société se traduisant notamment par :

- ◆ l'obligation pour le président, le directeur général et les directeurs généraux délégués de la société d'être agréés par les Ministres chargés du Budget et de l'Économie (qui ne pourraient refuser d'accorder leur agrément que pour des motifs tenant à l'existence de certaines condamnations ou tirés du non-respect des objectifs mentionnés dans l'Ordonnance) ;
- ◆ l'obligation, pour un actionnaire, personne physique ou morale, agissant seul ou de concert, souhaitant détenir plus de 10 % ou d'un multiple de 10 % du capital ou des droits de vote de la société, d'être approuvé préalablement par les Ministres chargés du Budget et de l'Économie (l'autorisation ne peut être refusée que pour un motif tiré de la sauvegarde de l'ordre public, de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, des nécessités de la sécurité publique et de la lutte contre le jeu excessif ou pathologique).

Franchissement de seuils statutaire

Aux termes de l'article 11 des statuts de la société, outre les déclarations de franchissement de seuils légaux, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, une fraction du capital ou des droits de vote de la société :

- ◆ égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote de la société, ou tout multiple de ce pourcentage jusqu'à 5 % du capital ou des droits de vote ; et
- ◆ égale ou supérieure à 0,5 % du capital social ou des droits de vote de la société, ou tout multiple de ce pourcentage au-delà de 5 % du capital ou des droits de vote, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires ;

doit informer la société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception, adressée au siège social au plus tard à la clôture du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

Pour la détermination des seuils visés ci-dessus, il est tenu compte des actions ou droits de vote détenus indirectement et des actions ou des droits de vote assimilés aux actions ou aux droits de vote possédés tels que définis par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de Commerce.

En cas d'inobservation des stipulations du présent article, sur demande consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la société, l'actionnaire qui n'aurait pas procédé à la déclaration susvisée dans le délai prescrit sera privé du droit de vote dans toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date d'une déclaration de régularisation.

La société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires les informations qui lui auront été notifiées, ainsi que, le cas échéant, le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Notification AMF faite par le concert UBFT/FNAM/autres au titre de l'article L. 233-11 du Code de Commerce

Conformément à l'article L. 233-11 du Code de Commerce, l'AMF a été notifiée le 14 novembre 2019 (complété par un courrier reçu le 5 décembre 2019) par la FNAM et l'UBFT de la conclusion entre ces derniers des termes et conditions d'un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert au sens de l'article L. 233-10 I du Code de Commerce, afin de régir leurs relations au sein de la société (le « Pacte »).

Selon l'avis de l'AMF 219C2633, ce Pacte, qui est entré en vigueur à la date d'introduction en Bourse de la société, a une durée initiale de 10 ans, reconductible pour une période de 5 ans.

Les objectifs poursuivis par la FNAM et l'UBFT consistent à mettre en œuvre une politique commune et durable vis-à-vis de la société, afin de préserver, d'une part, les valeurs communes qui ont animées les relations historiques entre la FNAM et l'UBFT et, d'autre part, la valeur patrimoniale et le rendement de leurs participations respectives dans la société, qui conditionnent la poursuite de leurs activités d'intérêt général. Ce Pacte comporte des stipulations en matière de gouvernance et de transferts de titres :

- ◆ la FNAM et l'UBFT s'engagent à exercer leurs voix au Conseil d'administration et l'intégralité de leurs droits de vote dans les assemblées d'actionnaires, et plus largement à faire tout ce qui est en leur pouvoir pour que des représentants de la FNAM et de l'UBFT siègent au sein du Conseil d'administration de la société ;
- ◆ les parties au pacte se concerteront en vue de la préparation des conseils d'administration et des assemblées générales de la société et notamment sur les décisions stratégiques liées (i) à la politique de distribution et à la protection de la valeur de l'investissement, (ii) à la détermination de la stratégie de la société et (iii) à la gouvernance et au contrôle des comptes ;
- ◆ les parties s'engagent à ne pas procéder à des transferts d'actions qui aurait pour effet de réduire leur participation en capital dans la société par rapport à celle constatée à l'issue de l'introduction en Bourse :
 - de 10 % cumulés dans les deux ans suivants l'introduction en Bourse,
 - de 25 % cumulés dans les cinq ans suivants l'introduction en Bourse,
 - de 50 % cumulés pendant toute la durée du pacte ;
- ◆ pendant toute la durée du pacte, les parties s'engagent à ne pas procéder à des acquisitions ou souscriptions d'actions de la société, directement ou indirectement, ayant pour effet de conduire les parties à détenir, de concert, plus de 29 % du capital et/ou des droits de vote de la société à un quelconque moment pendant la durée de l'action de concert ;
- ◆ sauf exceptions, chaque partie s'engage à inscrire et à maintenir sous la forme nominative la totalité des actions qu'elle détient ou qu'elle viendrait à détenir ;
- ◆ un droit de préemption mutuel applicable à certains transferts d'actions de la société est institué entre l'UBFT et la FNAM et le cas échéant, le bloc FNAM (cf. *infra*).

Par les mêmes courriers, l'AMF a été destinataire d'un pacte d'actionnaires conclu, le 8 novembre 2019, entre la FNAM, l'Union Fédérale des Associations Françaises d'Anciens Combattants et Victimes de Guerre (l'Union Fédérale) et l'Association des Mutilés de Guerre des Yeux et des Oreilles (l'AMGYO), constitutif d'une action de concert entre elles vis-à-vis de la société, afin de régir leurs relations au sein de la société.

Le même jour, deux mutuelles du monde combattant, la CARAC et la France Mutualiste, ont signé un acte d'adhésion à ce second pacte, formant ainsi avec la FNAM, l'Union Fédérale et l'AMGYO (le bloc FNAM).

Ce second pacte a une durée initiale de dix ans, reconductible par période de cinq ans et pour une durée maximum de 25 ans à compter du 21 novembre 2019.

Les objectifs poursuivis par le bloc FNAM consistent à mettre en œuvre une politique commune et durable vis-à-vis de la société,

afin de protéger la rentabilité de leurs participations et d'assurer un actionnariat stable au monde combattant, acteur historique de la loterie nationale.

Ce pacte comporte des stipulations en matière de gouvernance et de transferts de titres :

- ◆ la FNAM est représentante du bloc FNAM au Conseil d'administration de la société et défendra en son sein les intérêts communs du bloc FNAM et d'une manière générale du monde combattant ;
- ◆ la FNAM restera prépondérante au sein du bloc FNAM ;
- ◆ les parties au pacte se concerteront en vue de la préparation des assemblées générales de la société et notamment sur les décisions stratégiques liées au dividende, au retour de valeur aux actionnaires et sur les autres décisions importantes ;
- ◆ chaque membre du bloc FNAM s'est engagé à conserver 75 % de sa participation dans la société pendant la durée du pacte et pendant toute la durée du pacte, les membres du bloc FNAM maintiendront au nominatif la totalité de leurs actions de la société ;
- ◆ sous réserve des transferts libres, un droit de préemption mutuel sera institué au sein du bloc FNAM ;
- ◆ dans l'hypothèse où la FNAM souhaiterait céder plus de 50 % de ses actions de la société à un tiers et sous réserve de l'exercice du droit de préemption susvisé, les autres membres du bloc FNAM bénéficieront d'un droit de sortie conjointe sur tout ou partie de leurs propres actions et aux mêmes conditions.

Par les mêmes courriers, l'AMF a été destinataire d'un pacte d'actionnaires conclu, le 24 octobre 2019, entre l'UBFT et l'association les Ailes Brisées, constitutif d'une action de concert entre elles vis-à-vis de la société, afin de régir leurs relations au sein de la société.

Ce pacte a une durée initiale de dix ans à compter du 21 novembre 2019, reconductible pour une période de cinq ans.

Les objectifs poursuivis par l'UBFT et les Ailes Brisées consistent à mettre en œuvre une politique commune et durable vis-à-vis de la société, afin de préserver les valeurs communes qui ont animées leurs relations historiques. Ce pacte comporte des stipulations en matière de concertation et de transferts de titres :

- ◆ l'UBFT et les Ailes Brisées, si elles le jugent nécessaire, se concerteront préalablement sur les projets de résolutions inscrits à l'ordre du jour de toute assemblée générale, ordinaire, extraordinaire ou spéciale de la société ;
- ◆ un droit de préemption mutuel applicable à certains transferts d'actions de la société est institué entre l'UBFT et les Ailes Brisées ; ce droit de préemption consenti aux Ailes Brisées est un droit de préemption de second rang par rapport au droit de préemption consenti par l'UBFT au Bloc FNAM dans les conditions pacte d'actionnaires conclu entre l'UBFT et la FNAM en date du 16 octobre 2019 (cf. *supra*) ;
- ◆ sauf exceptions, chaque partie s'engage à inscrire et à maintenir sous la forme nominative la totalité des actions qu'elle détient ou qu'elle viendrait à détenir.

Par les mêmes courriers, le concert composé du bloc FNAM, de l'UBFT et des Ailes Brisées a précisé détenir 28 233 690 actions la société représentant 53 939 425 droits de vote, soit 14,78 % du capital et 18,63 % des droits de vote de la société⁽¹⁾.

(1) Sur la base d'un capital composé de 191 000 000 actions La Française des Jeux représentant 289 508 341 droits de vote.

1.2.3 Participations directes ou indirectes dans le capital en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce, portées à la connaissance de la société

Par courriers reçus le 18 décembre 2019, la société anonyme Amundi Asset Management¹ (90 boulevard Pasteur, 75015 Paris) agissant pour le compte du FCPE Actionnariat FDJ dont elle assure la gestion, a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi :

- ◆ en hausse, le 21 novembre 2019, par suite d'une acquisition d'actions de la société, le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir, pour le compte du FCPE Actionnariat FDJ, 8 950 000 actions de la société représentant 17 900 000 droits de vote, soit 4,69 % du capital et 6,18 % des droits de vote de la société ;

- ◆ en baisse, le 26 novembre 2019, par suite d'une cession d'actions de la société sur le marché, le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir, pour le compte du FCPE Actionnariat FDJ, 6 856 284 actions de la société représentant 13 712 568 droits de vote, soit 3,59 % du capital et 4,74 % des droits de vote de la société.

Le déclarant a précisé détenir, au 17 décembre 2019, pour le compte du FCPE Actionnariat FDJ, 5 331 810 actions de la société représentant 10 663 620 droits de vote, soit 2,79 % du capital et 3,68 % des droits de vote de la société.

1.2.4 Titres comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci

Conformément aux dispositions de l'article 9 « Droits et obligations attachés aux actions » des statuts de la société, il a été attribué à compter du 4 novembre 2019 un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité

de capital qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire depuis deux ans au moins.

1.2.5 Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), le FCPE Actionnariat FDJ, a été créé pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises par les salariés de la société dans le cadre de son Plan d'Épargne Entreprise (PEE). Le Conseil de surveillance du FCPE Actionnariat FDJ est composé de 6 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 2 représentants de la Direction. Les représentants des salariés porteurs de parts ont été désignés par le Comité Central d'Entreprise. Le Conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et, à cet égard, désigne un mandataire pour représenter le fonds aux assemblées générales de FDJ.

Un autre fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), le FCPE Actionnariat groupe FDJ Invest, a été créé, lors de l'offre

réservée aux salariés réalisée à l'occasion de la privatisation de la société par voie d'introduction en Bourse, pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises par les salariés de la société et des sociétés adhérentes du Plan d'Épargne Groupe (PEG) ou du Plan d'Épargne Groupe International (PEGI). Le Conseil de surveillance du FCPE Actionnariat groupe FDJ Invest sera composé de 5 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 3 représentants de la Direction. Les représentants des salariés porteurs de parts seront élus par les porteurs de parts, parmi les porteurs de parts. Le Conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et, à cet égard, désigne un mandataire pour représenter le fonds aux assemblées générales de la société.

1.2.6 Accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Cf. partie 1.2.2 ci-dessus

1.2.7 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société

1

Les modalités de nomination et de remplacement des membres du Conseil d'administration sont détaillées à l'article 14 des statuts de la société reproduit ci-dessous :

« 14.1 Les Administrateurs élus avec effet à compter du transfert au secteur privé de la majorité du capital de la société et les Administrateurs élus à compter de cette date sont nommés pour une durée de quatre ans au plus. Dans cette limite, l'assemblée peut décider de désigner des Administrateurs pour des durées différentes afin d'échelonner la durée de leurs mandats respectifs. Les mandats des Administrateurs prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire annuelle tenue dans l'année au cours de laquelle expire ces mandats. Les Administrateurs sont rééligibles et sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats.

Le nombre d'Administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur au tiers des Administrateurs en fonction.

14.2 En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'administration peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire dans les conditions fixées par le Code de Commerce, sauf pour ce qui concerne : (i) le représentant de l'État, nommé en application de l'article 4 I de l'Ordonnance 2014 et (ii) les Administrateurs représentant les salariés et l'Administrateur représentant les salariés actionnaires, nommés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ainsi qu'aux présents statuts. L'Administrateur coopté par le Conseil d'administration en remplacement d'un Administrateur sortant ne demeure en fonction que pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur. Les nominations effectuées par le Conseil sont soumises à ratification de la plus prochaine assemblée générale ordinaire. À défaut de ratification, les

délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil n'en demeurent pas moins valables.

En cas de vacance du siège d'Administrateur représentant les salariés actionnaires, son remplacement s'effectuera dans les conditions prévues à l'article 13.1 a) ci-dessus, cet Administrateur étant nommé par l'assemblée générale ordinaire pour une nouvelle période de 4 ans.

En cas de vacance d'un siège d'Administrateur élu par les salariés, le siège vacant est pourvu conformément aux dispositions de l'article L. 225-34 du Code de Commerce.

14.3 L'assemblée générale des actionnaires peut révoquer à tout moment les Administrateurs qu'elle a nommé. »

Il convient de préciser le régime spécifique applicable à la nomination du président, Directeur Général et Directeur Généraux Délégués de la société et ce conformément à l'article 20 de l'ordonnance Pacte du 2 octobre 2019 citée ci-dessus. En effet, conformément à cette dernière, l'entrée en fonction du président, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués de la société sera soumise à un agrément préalable des Ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'ANJ. Ces agréments pourront être retirés par arrêté des Ministres compétents, après consultation de l'ANJ. Le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société prévoit que les Ministres disposent d'un délai de trente jours pour répondre à compter de leur saisine. Le défaut de réponse des Ministres chargés de l'Économie et du Budget à l'expiration du délai mentionné ci-dessus vaut décision d'agrément. Tout refus ou retrait d'agrément est motivé et prononcé après que la personne concernée a été invitée à présenter ses observations ;

Par ailleurs, la même ordonnance prévoit dans son article 18 que les modifications des statuts de la société doivent être approuvées par décret.

1.2.8 Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société

Les accords significatifs conclus par la société qui seraient modifiés ou qui prendraient fin en cas de changement de contrôle sont les suivants :

Crédit Bred Banque Populaire

Un crédit d'un montant nominal de 120 millions d'euros a été souscrit en novembre 2016 auprès de BRED Banque Populaire pour le financement partiel de l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (« immeuble Delta »). À échéance finale du 20 décembre 2031, il est à taux fixe, remboursable par échéances semestrielles (remboursement annuel de 8 millions d'euros), et est intégralement remboursable par anticipation en cas de changement de contrôle, et au cas où l'État cesserait de détenir, directement ou indirectement, 33,34 % du capital et des droits de vote de la société. Fin 2019, il s'élève à 96 millions d'euros (104 millions d'euros fin 2018).

Un avenant sur les conditions de remboursement de cet emprunt a été conclu le 15 octobre 2019. Cet avenant prévoit qu'à compter de la réalisation du projet d'ouverture de capital de la société, l'emprunt sera intégralement remboursable par anticipation en cas de changement de contrôle, défini comme (i) l'hypothèse où l'État cesse de détenir, directement ou indirectement, au moins 20 % du capital et des droits de vote de la société ou (ii) un tiers vient à détenir plus de 25 % du capital de la société. Dans ce cas et également dans le cas où le ratio d'endettement (dette nette⁽¹⁾/EBITDA) deviendrait supérieur à 3, la société a consenti au prêteur

la mise en œuvre d'une promesse d'affectation hypothécaire de premier rang et sans recours sur l'immeuble Delta pour le montant restant dû. Le taux fixe sera révisé annuellement en fonction de l'évolution du ratio d'endettement.

Crédit syndiqué

Le Groupe a souscrit en mai 2019 un crédit syndiqué de 100 millions de livres sterling destiné à financer à l'acquisition et le refinancement de Spynsol Limited (Sporting Groupe), opérateur de droit anglais exerçant des activités B2B et B2C sur les paris sportifs. L'emprunt, octroyé par un syndicat de banques (Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et société Générale), à échéance finale du 15 mai 2024 prolongeable deux fois un an, est rémunéré au taux Libor augmenté d'une marge variable en fonction du ratio de levier (dette financière nette consolidée⁽²⁾/EBITDA consolidé) et fait l'objet d'une couverture de taux.

Son remboursement total par anticipation serait obligatoire si le Groupe venait à perdre ses droits exclusifs sur les jeux de loterie en ligne et en points de vente, et sur les paris sportifs en points de vente, ou en cas de changement de contrôle, intervenant (i) si l'État cessait de détenir une participation au capital de la société, sauf s'il continuait d'exercer un contrôle étroit ou (ii) si un tiers détenait au moins 50 % du capital social ou des droits de vote de la société.

1.2.9 Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange

Aucun accord d'entreprise ne prévoit de telles indemnités. Les indemnités prévues à la convention collective sont appliquées.

Les cadres membres du Comité de Direction Groupe bénéficient d'une clause d'indemnité de départ supérieure à la convention collective dans leur contrat de travail.

(1) La dette nette correspond au montant total du capital et des intérêts courus des emprunts et dettes financières, à court, moyen et long terme (quelle que soit la nature, y compris les comptes courants d'actionnaires et toutes formes de cession ou mobilisation de créances n'étant pas stipulées sans recours) diminuée des actifs courants et non courants au coût amorti et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

(2) La dette financière nette consolidée correspond aux passifs financiers non courants et passifs financiers courants diminuée des actifs financiers non courant au coût amorti, des actifs financiers courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie (voir Annexe 2 – Notes aux comptes consolidés).

1.3

1

CONVENTION(S) CONCLUE(S) PAR UN DIRIGEANT OU UN ACTIONNAIRE SIGNIFICATIF DE LA SOCIÉTÉ AVEC UNE FILIALE DE LA SOCIÉTÉ

À la connaissance du Conseil d'administration, il n'existe pas de conventions intervenues en 2019, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la société et, d'autre part, une autre société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Le 19 mars 2020

Le Conseil d'administration

2

Rapport de Gestion

2.1	Faits marquants du Groupe en 2019	58
2.2	Analyse financière	60
2.3	Risques et gestion des risques	72
2.4	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	94
<hr/>		
2.5	Déclaration de performance extra-financière 2019	99
2.5.1	<i>Introduction</i>	101
2.5.2	<i>Le modèle d'affaires</i>	104
2.5.3	<i>Jeu Responsable</i>	108
2.5.4	<i>Intégrité</i>	113
2.5.5	<i>Ressources humaines</i>	119
2.5.6	<i>Solidarité</i>	125
2.5.7	<i>Territoires</i>	128
2.5.8	<i>Environnement</i>	131
2.5.9	<i>Annexe : indicateurs de suivi complémentaires</i>	135
2.5.10	<i>Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe</i>	137
<hr/>		

2.1

FAITS MARQUANTS DU GROUPE EN 2019

2.1.1 Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris

La société est cotée sur le marché Euronext depuis le 21 novembre 2019. Cette cotation est intervenue au lendemain de l'arrêté par lequel le Ministre de l'Économie et des Finances a fixé le prix et les modalités d'attribution des actions FDJ dans le cadre de la cession par l'État d'un nombre maximum de 99 320 000 actions, représentant un maximum de 52 % du capital social de FDJ :

- ◆ un Placement Global principalement destiné aux investisseurs institutionnels en France et à l'étranger : 19,90 € par action (haut de la fourchette) ;
- ◆ une Offre à Prix Ouvert principalement destinée aux personnes physiques et aux détaillants FDJ : 19,50 € par action, soit une réduction de 2 % par rapport au prix du Placement Global, et permettant la remise, sous certaines conditions, d'une action complémentaire pour dix actions achetées et conservées pendant 18 mois ;
- ◆ une option de surallocation portant sur la cession par l'État d'actions FDJ supplémentaires, représentant un maximum de 15 % du nombre cumulé d'actions cédées dans le cadre du Placement Global et de l'Offre à Prix Ouvert ;
- ◆ une Offre Réservée aux Salariés.

L'option de sur allocation ayant été intégralement exercée, 99 320 000 actions ont été cédées par l'État, dont 40,5 % ont été allouées aux personnes physiques et détaillants FDJ. À l'issue de cette opération, le flottant représente plus de 50 % du nombre d'actions existantes.

Cette opération a fait suite à l'adoption de la loi « Pacte » du 22 mai 2019 (n° 2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises) qui a autorisé le Gouvernement à transférer au secteur privé la majorité du capital de l'entreprise, ainsi que des textes pris pour son application.

Selon le Ministre de l'Économie et des Finances, M. Bruno Le Maire, le transfert de l'entreprise ne remet pas en cause le fait que « L'activité de La Française des Jeux restera sous le contrôle étroit et la régulation stricte de l'État ».

Ce contrôle étroit de l'activité de l'entreprise et de sa gouvernance, dont les modalités d'exercice sont fixées notamment par les décrets n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux et n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari mutuel urbain, est l'une des contreparties de la confirmation des droits exclusifs d'exploitation des jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne, et des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, pour une période de vingt-cinq ans au plus, accordée par la loi Pacte, promulguée le 23 mai 2019.

L'ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Elle précise également qu'une contrepartie financière est due par la société et que son paiement interviendra au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter de la date de promulgation de la loi Pacte, a été comptabilisé pour un montant de 380 M€ en contrepartie d'une dette envers l'État. Ce montant a été fixé par le cahier des charges approuvé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, par le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux.

Ces évolutions de l'encadrement de FDJ et de ses activités de jeux participent de la réforme plus large du secteur des jeux d'argent et de hasard intervenant avec l'adoption de l'ordonnance du 2 octobre 2019 et des textes pris pour son application, qui prévoient notamment la mise en place d'une nouvelle autorité de régulation, l'Autorité Nationale des Jeux devant se substituer en 2020, notamment, à l'Autorité de régulation des jeux en ligne, qui verra ses compétences étendues aux activités de jeux et de paris placés sous le régime des droits exclusifs confiés à FDJ et au PMU.

L'article 138 de la loi a par ailleurs modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution, depuis les mises vers le produit Brut des Jeux et paris taxés, à partir du 1^{er} janvier 2020.

Ce même article prévoit par ailleurs que les fonds réglementés mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et 14 et 15 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985 sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Les sommes déposées sur ces fonds seront versées à l'État avant fin 2022. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent (présentés en fonds joueurs non courants), ainsi que les fonds de réserve (présentés en fonds joueurs courants) enregistrant les lots non réclamés, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels. Ces fonds ont été reclassés en dettes financières courantes à partir du 30 juin 2019.

Afin de palier à la restitution des fonds relatifs à la couverture du risque de contrepartie sur les activités de loterie, FDJ a mis en place, à partir du 1^{er} janvier 2020, un contrat d'assurance destiné à couvrir ces risques.

2.1.2 Opérations de croissance externe

2.1.2.1 Acquisition de Spynsol, entité détenant l'intégralité des activités de Sporting Group

En mai 2019, le Groupe a fait l'acquisition de Sporting Group, un des leaders mondiaux de la technologie et du trading pour les opérateurs de paris sportifs, avec les marques Sporting Solutions et Sporting Index, pour renforcer son offre B2B⁽¹⁾ dans les services aux opérateurs de paris sportifs et accélérer son développement à l'international. Ces services comprennent la gestion du cycle de vie des événements, des cotes en continu avec la gestion des données relatives à l'état des matchs, ainsi que la gestion du risque.

FDJ via sa filiale FGS détient 100 % du capital de la holding de Sporting Group, intégrée globalement et acquise pour un montant, incluant le cash, de 103 M£, soit 116 M€, financé à hauteur de 100 M£ en dette externe.

Le groupe Sporting propose deux activités en lien avec la stratégie du groupe FDJ :

- ◆ fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs (B2B) : Vente de services de *pricing* et de *Risk Management* auprès d'opérateurs de paris sportifs, reflétée en Produits des autres activités dans le compte de résultat consolidé ;
- ◆ offre B2C⁽²⁾ de paris sportifs décomposée entre :
 - une offre « Spread ⁽³⁾ » proposée en Angleterre et en Irlande par Sporting Index qui détient 70 % de parts de marché au UK, générant un PNJ net présenté sur la ligne « Autres activités paris sportifs » du compte de résultat consolidé,
 - une offre de paris sportifs classiques (« Fixed odds ») générant un PNJ dont la décomposition dans le compte de résultat consolidé est identique à celle de l'activité de paris sportifs du Groupe (mises, part revenant aux gagnants, prélèvements publics).

Les actifs et le savoir-faire B2B de Sporting Group en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe. Situé au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, au Canada et en Suède, Sporting Group emploie près de 300 salariés, a réalisé près de 39 M£ de chiffre d'affaires en 2018 et compte une quarantaine de clients.

Ces services comprennent la gestion du cycle de vie des événements, des cotes en continu avec la gestion des données relatives à l'état des matchs, ainsi que la gestion du risque.

Dans le cadre de ces activités, Sporting Group est titulaire d'une licence obtenue auprès de la UK Gambling Commission en Grande-Bretagne et de la Financial Conduct Authority (pour le *spread betting*).

Par ailleurs, Sporting Group opère une activité de trading en propre considérée comme non stratégique par FDJ, et qui sera donc non poursuivie.

2.1.2.2 Acquisition de Bimedia

FDJ a annoncé le 25 novembre 2019 la signature d'un contrat en vue de l'acquisition, auprès d'Idinvest Partners, de Bimedia, éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente.

Cette acquisition permettrait à FDJ d'accélérer le développement de son activité « Paiement et Services », qui s'inscrit dans son plan 2025. FDJ confirme ainsi son engagement à accompagner le développement et la modernisation de son réseau de détaillants, en lui proposant des services à valeur ajoutée.

La finalisation de cette opération est soumise à des conditions suspensives usuelles pour ce type d'opération, notamment à l'approbation de l'Autorité de la concurrence.

(1) B2B désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre entreprises.

(2) B2C désigne les activités commerciales et marketing réalisées pour les consommateurs finaux.

(3) Le *spread betting* consiste à pronostiquer si un nombre d'actions (ou faits de match) durant une rencontre sera inférieur ou supérieur à une fourchette d'actions (*spread*) fixée par le coteur.

2.2

ANALYSE FINANCIÈRE

2.2.1 Éléments relatifs au Groupe

2.2.1.1 Commentaires sur le compte de résultat consolidé

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018	Variation 2019/2018	
Mises	17 239,5	15 817,0	1 422,4	9,0 %
Produit Brut des Jeux (PBJ ⁽¹⁾)	5 540,9	5 119,6	421,3	8,2 %
Produit Net des Jeux (PNJ ⁽²⁾)	1 924,8	1 774,3	150,5	8,5 %
Chiffre d'affaires	1 955,6	1 802,6	153,0	8,5 %
Coût des ventes	- 1 191,0	- 1 100,5	- 90,6	8,2 %
Coûts marketing et communication	- 330,4	- 277,1	- 53,4	19,3 %
Coûts administratifs et généraux	- 173,1	- 175,1	2,1	- 1,2 %
Autres produits/charges d'exploitation	- 9,1	1,2	- 10,3	N/A
Résultat opérationnel courant	252,0	251,1	0,9	0,3 %
EBITDA	346,1	314,7	31,4	10,0 %
Résultat opérationnel	188,7	256,7	- 68,0	- 26,5 %
Résultat financier	20,6	- 1,5	22,0	N/A
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	2,0	0,8	1,3	N/A
Impôt sur le résultat	- 78,3	- 85,6	7,3	- 8,5 %
RÉSULTAT NET	133,0	170,4	- 37,4	- 21,9 %

(1) PBJ = mises – part revenant aux gagnants.

(2) Le PNJ correspond à la rémunération de FDJ.

Les mises du Groupe s'élèvent à 17 239 M€ en progression de 9 % par rapport à 2018 (+ 1 422,4 M€); toutes les gammes sont en progression.

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018	% mises totales	Variation 2019/2018	
Jeux instantanés	8 204,6	7 620,0	47,6 %	584,6	7,7 %
Jeux de tirage	5 479,8	5 149,7	31,8 %	330,1	6,4 %
Loterie	13 684,4	12 769,7	79,4 %	914,6	7,2 %
Paris sportifs	3 537,8	3 047,3	20,5 %	490,5	16,1 %
Autres *	17,3	0,0	0,1 %	17,3	N/A
TOTAL MISES	17 239,5	15 817,0	100,0 %	1 422,4	9,0 %
dont mises numérisées	3 385,7	2 428,6	19,6 %	957,1	39,4 %

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

Pour rappel, les paris sportifs proposés par FDJ sont sous droits exclusifs pour la partie commercialisée en points de vente, et en concurrence pour la partie paris sportifs en ligne.

Les mises des jeux de loterie affichent une croissance de 7,2 %, meilleur taux de croissance sur les 5 dernières années.

Les mises des jeux instantanés, qui représentent 47,6 % des mises totales (vs 48,2 % en 2018), progressent de 7,7 % sur l'année pour

atteindre 8 204,6 M€. Cette progression s'explique par une activité soutenue sur cette gamme avec 11 lancements de jeux et 2 relancements (vs 6 lancements et 7 relancements en 2018). C'est principalement le segment des jeux à 5 € et plus qui porte la croissance, et plus particulièrement Super 10 et Super 200 lancés début mai, et Bingo 2019 relancé début juillet (initialement lancé en 1993 et inspiré du jeu de société du même nom, ce nouveau ticket permet de remporter jusqu'à 1 M€).

Cette gamme a par ailleurs bénéficié du succès de Quitte ou Double (3€), lancé début mars. Ce premier jeu phygital constitue une innovation dans la mesure où après avoir gratté son ticket et gagné, le joueur a le choix de poursuivre son expérience de jeu en ligne afin de tenter de doubler ses gains.

Les mises des jeux de tirage s'établissent à 5 479,8 M€ et représentent 31,8 % des mises totales (vs 32,1 % en 2018). Leur variation (+ 6,4 %) est principalement portée par Euromillions (+ 8 %) et Loto® (+ 4 %) qui ont tous deux profité notamment de cycles longs exceptionnels ayant généré 136 M€ de mises additionnelles.

Par ailleurs, Loto® a été relancé en novembre, avec une nouvelle formule qui offre aux joueurs une troisième chance de gagner grâce à un second tirage, en plus du jackpot et du tirage au sort des codes Loto®. Ce relancement a été réussi avec des mises en croissance de plus de 10 % sur les deux mois qui ont suivi.

Par ailleurs, les mises Amigo ont continué de progresser grâce notamment à son déploiement dans un plus grand nombre de points de vente.

Les paris sportifs de 3 537,8 M€ (vs 3 047,3 M€ en 2018, soit + 16,1%) représentent plus de 20 % des mises totales (vs 19 % en 2018). Malgré l'absence d'événements majeurs en 2019, les paris sportifs affichent une croissance de 16,1%, portée par un marché en forte croissance et une actualité néanmoins nourrie durant toute l'année. Les paris sportifs en ligne ont progressé beaucoup plus vite que le marché et les paris en points de vente ont continué de progresser de plus de 10 %.

Tout comme en 2018, les sports majeurs restent le football, le tennis, le basket et le rugby qui représentent environ 90 % de la croissance. Le tennis est, sur 2019, le sport qui a connu la plus forte progression grâce notamment au renforcement du streaming. Globalement, l'offre a été enrichie sur tous les sports avec respectivement 118 et 231 nouveaux paris proposés en points de vente et en ligne.

La marque ParionsSport a par ailleurs bénéficié de plusieurs soutiens publicitaires, avec notamment une nouvelle campagne publicitaire en septembre 2019, ainsi que de plusieurs optimisations des applications.

Parions Sport Point de vente bénéficie également de la dématérialisation des bulletins de jeu qui affiche une progression de près de 40 % vs 2018 pour atteindre 71 % des paris (vs 57 % au 31.12.2018).

Pour FDJ, les mises numérisées ont profité de la croissance des mises dématérialisées et progressé de plus de 39 %, représentant 19,6 % des mises totales en 2019 (vs 15,3 % en 2018). L'objectif de 20 % de mises numérisées en 2020 est donc déjà quasi atteint.

La croissance des mises se traduit presque entièrement dans la croissance du chiffre d'affaires qui s'établit à 1 955,6 M€ vs 1 802,6 M€ en 2018 (+ 8,5 %). Le chiffre d'affaires comprend le Produit Net des Jeux ou PNJ qui constitue la rémunération de FDJ en tant qu'organisateur et distributeur de jeux (qui augmente de + 8,5 % entre 2018 et 2019) et qui correspond aux mises des joueurs, minorées des gains reversés ou à verser aux joueurs, des prélèvements publics et de la couverture des risques courants de contrepartie. Outre le PNJ, le chiffre d'affaires comprend les produits des autres activités (31 M€ en 2019 vs 28 M€ en 2018) qui correspond principalement aux ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels, ainsi qu'à la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs de l'activité B2B internationale.

Le coût des ventes s'établit à 1 191 M€ en 2019 contre 1 100,5 M€ en 2018, soit + 8,2 %. Il est constitué à hauteur de 865,5 M€ (785,2 M€ en 2018, soit + 10,2 %) de la rémunération des détaillants qui évolue sous l'effet de la croissance des mises et de la mise en œuvre au 01.01.2020 du nouvel accord de rémunération différenciée par jeux. En parallèle, la rémunération des secteurs commerciaux continue de se réduire de plus de 20 % à 39 M€ en 2019 sous l'effet de la poursuite de la transformation commerciale.

Les coûts marketing et communication (qui comprennent principalement les coûts de développements et d'exploitation informatiques des jeux et services, ainsi que les coûts de publicité et de conception des offres) s'établissent à 330 M€ en 2019 contre 277 M€ en 2018, soit + 19,3 %. Leur évolution sur les BU (+ 15 M€ sur la loterie et + 13 M€ sur les paris sportifs) et sur les ABU (+ 22 M€ dont + 18 M€ relatifs à Sporting Group) est liée au développement de l'offre.

Les coûts administratifs et généraux (qui regroupent principalement les frais de personnel et de fonctionnement des fonctions *corporate*, ainsi que les coûts des bâtiments et les coûts d'infrastructures informatique) sont en légère diminution à 173 M€ vs 175 M€ en 2018.

L'EBITDA (résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements) s'établit à 346,1 M€ vs 314,7 M€ en 2018. Cette augmentation de plus de 31 M€ est portée tant par la loterie que par les paris sportifs. La marge d'EBITDA est stable à 17,7 %.

L'augmentation des dotations nettes aux amortissements est principalement induite par les droits exclusifs d'exploitation (9,3 M€), les développements informatiques (8 M€), IFRS 16 (7 M€) et les équipements points de vente (3 M€).

Le résultat opérationnel courant ressort à 252,0 M€, en progression de 0,9 M€ (0,3 %).

La différence entre le résultat opérationnel courant et le résultat opérationnel est due aux autres produits/charges opérationnel(le)s (charge nette de 63,3 M€ en 2019 contre un produit net de 5,6 M€ en 2018).

L'exercice 2019 est impacté notamment par :

- ◆ l'opération sur le capital de FDJ, 31 M€ dont plus de 7 M€ relatifs à l'offre réservée aux salariés ;
- ◆ des dépréciations d'actifs pour 22 M€ ; et
- ◆ des charges afférentes aux opérations de M&A (5 M€).

En 2018, les autres produits opérationnels incluaient principalement la cession du site de Moussy-le-Vieux qui a généré une plus-value nette de 9 M€.

L'amélioration de 22 M€ du résultat financier (20,6 M€ contre - 1,5 M€ en 2018) s'explique principalement par l'évolution favorable des marchés actions, les titres évalués à la juste valeur par résultat ayant généré des produits de 11 M€ en 2019 contre une charge de 6 M€ en 2018.

La charge d'impôts du Groupe baisse de 7 M€ consécutivement à celle du résultat imposable de FDJ SA et à la baisse des taux d'imposition à venir prévue dans les textes en vigueur.

Le résultat net consolidé s'élève ainsi à 133 M€ (170 M€ en 2018).

2.2.1.2 Information sectorielle

En millions d'euros	2019						
	BU Loterie	BU Paris sportifs	ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	13 684	3 538	17		17 239		17 239
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 695	845	1		5 541		5 541
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 574	340	10		1 925		1 925
Chiffre d'Affaires	1 578	341	36	1	1 956		1 956
Coût des ventes	- 939	- 209	- 4	0	- 1 152	- 39	- 1 191
Coûts marketing et communication	- 147	- 95	- 33	- 31	- 305	- 25	- 330
Marge contributive	492	36	0	- 30	498	- 64	434
Coûts administratifs et généraux				- 152	- 152	- 30	- 182
EBITDA					346		
Dotations aux amortissements						- 94	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT							252

En millions d'euros	2018						
	BU Loterie	BU Paris sportifs	ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	12 770	3 047			15 817		15 817
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 372	748			5 120		5 120
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 477	297			1 774		1 774
Chiffre d'affaires	1 482	297	14	9	1 803		1 803
Coût des ventes	- 874	- 192	- 2	0	- 1 067	- 33	- 1 100
Coûts marketing et communication	- 132	- 82	- 11	- 37	- 262	- 15	- 277
Marge contributive	476	24	1	- 28	474	- 49	425
Coûts administratifs et généraux				- 159	- 159	- 15	- 174
EBITDA					315		
Dotations aux amortissements						- 64	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT							251

BU Loterie

La progression de plus de 7 % des mises et de 6 % du chiffre d'affaires loterie a été portée par les jeux instantanés et les jeux de tirage (cf. note 1.1.1. Commentaires sur le compte de résultat consolidé).

Le coût des ventes correspond principalement à la rémunération des intermédiaires de ventes (détaillants et secteurs commerciaux). La rémunération des détaillants s'établit à 703 M€ en 2019 contre 636 M€ en 2018 (soit + 10,6 %). Cette évolution supérieure à celle des mises réseau (+ 6,2 %) s'explique par la mise en place d'un nouvel accord de rémunération et l'évolution du mix produits. Jusqu'en 2018, les détaillants bénéficiaient d'une rémunération de 5,2 % des mises réseau, tous jeux confondus.

À compter de 2019, leur rémunération est différenciée par types de jeux. La rémunération des détaillants loterie s'établit ainsi à 5,4 % des mises réseau en 2019.

La progression des coûts marketing et communication de la loterie est principalement relative à la publicité (avec notamment les campagnes de relancement de Loto® et les deux vagues de communication sur les jeux Patrimoine vs une seule en 2018), au développement de l'offre et aux travaux relatifs au renforcement de la sécurité et de la performance des systèmes d'information.

La marge contributive de la BU loterie ressort à 492 M€ (31,2 % du chiffre d'affaires loterie), en progression de 3,4 % par rapport à 2018. Retraitée de l'effet changement de rémunération des détaillants, la marge contributive de la BU loterie aurait été de 33 % du chiffre d'affaires loterie vs 32,1 % en 2018.

BU Paris sportifs

La progression de plus de 16 % des mises et de près de 15 % du CA paris sportifs est induite par un marché très dynamique et par la performance de ParionsSport tant en points de vente qu'en ligne (cf. note 1.1.1. Commentaires sur le compte de résultat consolidé).

Le coût des ventes correspond principalement à la rémunération des intermédiaires de ventes (détaillants et secteurs commerciaux). La rémunération des détaillants s'établit à 162 M€ en 2019 contre 149 M€ en 2018.

Concernant les paris sportifs, la progression des coûts marketing et communication est relative principalement à l'enrichissement de l'offre et des services proposés (augmentation du nombre de paris proposés en points de vente et en ligne, streaming, estimateur de rapports) et à la mise à jour afférente des systèmes informatiques.

La marge contributive de la BU paris sportifs ressort à 36 M€ (10,7 % du CA paris sportifs), en progression de plus de 50 % par rapport à 2018.

ABU

Les ABU ou activités adjacentes (International, Paiement et Services et Divertissement) enregistrent un chiffre d'affaires de 36 M€ en progression de 22 M€ par rapport à 2018 (principalement induite par l'intégration de Sporting Group) et une marge contributive à l'équilibre.

Holding

La variation enregistrée au niveau de la holding s'explique essentiellement par le changement de méthode de consolidation de SGE fin 2018 suite à la cession de 50 % de son capital (passage d'intégration globale à mise en équivalence).

2.2.1.3 Commentaires sur le bilan consolidé

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Actifs non courants	1 568,2	1 277,0
<i>dont écarts d'acquisition</i>	56,4	1,1
<i>dont droits exclusifs d'exploitation</i>	370,7	0,0
<i>dont immobilisations corporelles</i>	394,0	378,8
<i>dont actifs financiers non courants</i>	584,3	780,6
Actifs courants	1 287,8	930,2
<i>dont créances clients et réseau de distribution</i>	469,8	411,5
<i>dont actifs courants</i>	314,8	268,3
<i>dont actifs financiers courants</i>	272,2	55,8
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	201,5	167,2
TOTAL ACTIF	2 856,0	2 207,2
Capitaux propres	569,2	563,9
Passifs non courants	360,9	307,2
<i>dont fonds joueurs non courants</i>	0,0	108,7
<i>dont passifs financiers non courants</i>	229,7	96,1
Passifs courants	1 925,9	1 336,0
<i>dont dettes fournisseurs et réseau de distribution</i>	411,6	369,3
<i>dont fonds joueurs courants</i>	156,6	213,8
<i>dont prélèvements publics</i>	414,8	357,2
<i>dont gains à payer et à répartir</i>	189,3	171,7
<i>dont autres passifs courants</i>	169,6	155,9
<i>dont dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation</i>	380,0	0,0
<i>dont passifs financiers courants</i>	186,5	41,8
TOTAL PASSIF	2 856,0	2 207,2

L'écart d'acquisition est relatif à Sporting Group. (cf. note 1.2.1. Acquisition de Spynsol, entité détenant l'intégralité des activités de Sporting Group).

Les droits exclusifs d'exploitation correspondent à la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation portant sur les activités de loterie commercialisées en réseau physique de distribution et en ligne, ainsi que sur les jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution confiés à La Française des Jeux pour une durée de 25 ans. Cet actif, d'un montant de 380 M€, est amorti sur cette durée à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte n° 2019-486 ; les amortissements constatés en 2019 s'élèvent à 9,3 M€. Corrélativement, une dette (dettes envers l'État au titre des droits exclusifs) a été constatée.

La réduction des actifs financiers non courants et la progression des actifs financiers courants s'expliquent par l'arrivée à échéance en 2020 de 253 M€ de comptes à terme.

L'augmentation des créances clients et réseau de distribution s'explique principalement par un effet calendrier et par une activité plus soutenue fin 2019 que fin 2018.

Les actifs courants comprennent principalement l'acompte sur excédent du fonds permanent dont le montant s'établit à 265 M€ fin 2019 contre 200 M€ fin 2018. Cette évolution s'explique par :

- ◆ le nouveau système de couverture des risques de contrepartie, notamment assurantiel, effectif au 01.01.2020, qui a conduit à supprimer les fonds de contrepartie qui ont été transférés dans le fonds permanent ;
- ◆ l'abaissement, par décret, du plafond du fonds permanent à 0,005 % des mises (vs 0,5 % au 31.12.2018).

Les capitaux propres comprennent des réserves d'un montant de 356 M€, dont 87 M€ de réserve statutaire destinée à couvrir les risques suivants :

- ◆ les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises, soit 47 M€ à fin 2019, sur la base des comptes 2018 ;
- ◆ les risques de contrepartie rares et extrêmes, dépassant les risques courants modélisables couverts par les fonds de contrepartie et le fonds permanent. Ces risques sont évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. À fin 2019, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

Les dividendes sur les résultats 2018 étaient de 122 M€.

La variation des fonds joueurs non courants et courants est liée à la loi Pacte et plus précisément à la clôture des fonds réglementés (cf. 1.1. Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris).

Les passifs financiers non courants de près de 230 M€ (96 M€ au 31.12.2018) sont essentiellement constitués :

- ◆ d'un emprunt lié à l'acquisition du siège du Groupe pour 88 M€ (d'un nominal de 120 M€, à taux fixe, amortissable et à échéance au 24 novembre 2031) ; et
- ◆ d'un emprunt souscrit en mai 2019 dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, d'un nominal de 100 M€, soit 118 M€ (à taux variable remboursable in fine au 15 mai 2024), qui fait l'objet d'une couverture de taux contractée le 27 juin 2019, et à échéance du 27 juin 2022.
- ◆ ils comprennent également la dette relative à IFRS 16 de 24 M€.

L'évolution des dettes fournisseurs et réseau de distribution en 2019 est liée à un effet calendrier et à la transformation commerciale.

Les prélèvements publics (415 M€ au 31.12.2019 et 357 M€ au 31.12.2018) comprennent principalement l'excédent du fonds permanent (311 M€ au 31.12.2019 et 208 M€ au 31.12.2018) qui évolue comme l'acompte (cf. actifs courants). Le solde de 104 M€ au 31.12.2019 (149 M€ au 31.12.2018) comprend principalement :

- ◆ les dettes envers le Budget Général de l'État de 41 M€ (83 M€ au 31.12.2018) : leur réduction est liée à un versement fin 2019 de dettes à échéance 03.01.2020 ;
- ◆ les prélèvements sociaux (CSG, CRDS et prélèvement sur les paris sportifs) de 23 M€ (21 M€ au 31.12.2018) ;
- ◆ les prélèvements dus aux autres collectivités de 39 M€ (45 M€ au 31.12.2018), principalement composés de la dette envers le CNDS (30 M€ au 31.12.2019 et 27 M€ au 31.12.2018).

Les gains à payer et à répartir s'établissent à 189 M€ (172 M€ au 31.12.2018). Ils comprennent :

- ◆ les gains à payer qui sont des gains non forclos restant à payer aux joueurs (154 M€ au 31.12.2019 et 119 M€ au 31.12.2018) ;
- ◆ les gains à répartir qui concernent principalement les disponibilités des joueurs en ligne (respectivement 35 M€ au 31.12.2019 et 28 M€ au 31.12.2018), i.e. les sommes disponibles sur les porte-monnaie des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionsportenligne.fr. En 2018, ils correspondaient également aux gains théoriques des joueurs sur les mises encaissées sur l'exercice et pour lesquelles le tirage interviendra sur l'exercice suivant (25 M€ au 31.12.2018).

2.2.1.4 Commentaires sur la variation de l'excédent net de trésorerie consolidé

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Actifs financiers non courants au coût amorti	440,0	628,0
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat	90,4	111,2
Autres actifs financiers non courants hors dépôts	29,3	16,6
Total placements non courants ^(a)	559,8	755,7
Actifs financiers courants au coût amorti	253,0	55,0
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	16,1	-
Instruments dérivés courants	0,9	0,6
Total placement courants ^(b)	270,0	55,6
Total placements non courants et courants	829,8	811,3
Placements, équivalents de trésorerie	121,2	128,4
Comptes bancaires et autres disponibilités	80,3	38,8
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	201,5	167,2
TOTAL PLACEMENTS ET TRÉSORERIE BRUTS	1 031,3	978,5
Dettes financières long terme	-205,0	-96,1
Dettes de location, part à plus d'un an	-24,4	-
Total dettes financières à plus d'un an ^(c)	-229,4	-96,1
Dettes financières, part à moins d'un an	-8,2	-8,0
Dettes de location part à moins d'un an	-7,0	-
Instruments dérivés courants	-0,7	-0,1
Autres	-170,5	-33,3
Total dettes financières à moins d'un an hors dépôts versés ^(d)	-186,4	-41,4
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	-415,8	-137,5
PLACEMENTS ET TRÉSORERIE NETTE	615,5	841,0
Droits exclusifs d'exploitation	-380,0	-
Reclassement des portefeuilles joueurs non couverts par la Fiducie	-26,9	-
Fonds joueurs clos à partir du 1 ^{er} janvier 2020 et à restituer à l'État	-	-204,7
Trésorerie soumise à restrictions	-5,3	-1,1
Sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions	-77,2	-53,4
Dettes nettes liées à l'excédent du fonds permanent	-46,1	-8,1
EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE	79,9	573,8

(a) Les placements non courants, correspondent aux actifs financiers non courants (tels que définis dans les notes aux comptes consolidés – état de la situation financière), hors dépôts Euromillions et dépôts de garantie

(b) Les placements courants correspondent aux actifs financiers courants (tels que définis dans les notes aux comptes consolidés – état de la situation financière), hors dépôts et cautionnements

(c) Les dettes financières à plus d'un an correspondent aux passifs financiers non courants (tels que définis dans les notes aux comptes consolidés – état de la situation financière)

(d) Les dettes financières à moins d'un an correspondent aux passifs financiers courants (tels que définis dans les notes aux comptes consolidés – état de la situation financière)

L'excédent net de trésorerie s'établit à 79,9 M€ au 31.12.2019 contre 573,8 M€ au 31.12.2018 (soit - 493,9 M€). Cette évolution s'analyse principalement comme suit :

- ◆ réduction de 380 M€ relative au retraitement des droits exclusifs d'exploitation à payer au plus tard le 30 juin 2020 ;
- ◆ augmentation de 109 M€ des dettes financières long terme relative principalement à l'emprunt de 100 M€ souscrit en mai 2019 dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group ;

- ◆ réduction de 27 M€ relative au retraitement des portefeuilles joueurs non couverts par la fiducie (le décret 2019-1061 promulgué le 17.10.2019 prévoit l'extension du mécanisme de fiducie aux joueurs sur compte de l'activité sous droits exclusifs – au 31.12.2019, le calcul tient déjà compte de cette modification qui entre en vigueur au 01.01.2020) ;
- ◆ réduction de 31 M€ induite par IFRS 16 (dettes de location).

2.2.2 Éléments relatifs à FDJ SA

2.2.2.1 Commentaires sur le compte de résultat

En millions d'euros	2019	2018
Mises	17 222,2	15 817,0
Part revenant aux gagnants	- 11 682,3	- 10 697,5
Produit Brut des Jeux	5 539,9	5 119,6
Prélèvements publics	- 3 497,6	- 3 261,8
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	- 127,8	- 83,4
Produit Net des Jeux	1 914,5	1 774,3
Produits des autres activités	16,0	12,6
Chiffre d'affaires	1 930,4	1 786,9
Production immobilisée	26,9	31,4
Reprises de provisions et transferts de charges	9,8	11,9
Autres produits d'exploitation	0,4	0,7
Total produits d'exploitation	1 967,5	1 830,9
Consommation d'achats stockés	34,8	33,0
Autres achats et charges externes	1 386,2	1 294,6
Impôts et taxes	19,7	19,0
Charges de personnel	151,2	141,8
Dotations aux amortissements	79,6	61,1
Dotations aux provisions	16,3	10,7
Autres charges	14,8	12,5
Total charges d'exploitation	1 702,6	1 572,6
Résultat d'exploitation	264,9	258,3
Total produits financiers	22,1	21,6
Total charges financières	11,5	5,8
Résultat financier	10,6	15,8
Résultat courant	275,6	274,1
Total produits exceptionnels	34,9	47,8
Total charges exceptionnelles	80,3	51,7
Résultat exceptionnel	- 45,4	- 3,9
Participation et intéressement des salariés	18,8	17,4
Impôt sur les bénéfices	73,3	80,8
RÉSULTAT NET	138,1	172,1

Mises : cf. commentaires sur le compte de résultat consolidé (la différence de 17 M€ est relative à Sporting Group).

L'évolution du chiffre d'affaires (+ 8 %) est en lien avec celle du Produit Net des Jeux (PNJ) qui constitue la rémunération de FDJ en tant qu'organisateur et distributeur de jeux et qui correspond aux mises des joueurs, minorées des gains reversés (qui constituent le produit Brut des Jeux) ou à verser aux joueurs, des prélèvements publics et de la couverture des risques courants et écarts de contrepartie. Outre le PNJ, le chiffre d'affaires comprend les refacturations aux filiales.

Les dépenses de publicité augmentent, notamment du fait du relancement de Loto® et de deux vagues de communication sur les jeux Patrimoine vs une en 2018. Les développements

informatiques relatifs notamment au développement de l'offre et des services aux joueurs sont notamment à l'origine de la progression des amortissements et de la sous-traitance. Le résultat d'exploitation progresse de 3 % par rapport à 2019

Le résultat financier diminue de 5 M€, essentiellement du fait d'une dépréciation constatée sur les titres FGS pour 6,8 M€.

Le résultat exceptionnel est composé en 2019 des dépenses liées à l'introduction en Bourse de la société pour 32,1 M€, ainsi que de dépenses relatives aux opérations de croissance externe. En 2018, il était essentiellement composé de la plus-value de cession du site de Moussy.

2.2.2.2 Commentaires sur le bilan

En millions d'euros	2019			2018
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	9,3	370,7	-
Immobilisations incorporelles	305,7	200,6	105,2	106,7
Immobilisations corporelles	647,3	294,3	353,0	370,3
Immobilisations financières	178,6	38,0	140,6	74,3
Actif immobilisé	1 511,6	542,2	969,5	551,3
Stocks	10,8	0,6	10,2	8,4
Avances et acomptes versés sur commandes	13,6	-	13,6	6,0
Créances clients et réseau de distribution	542,8	35,9	506,9	403,2
Autres créances	307,7	0,11	307,6	235,5
Valeurs mobilières de placement	218,5	0,4	218,1	165,8
Disponibilités	748,3	-	748,3	777,9
Charges constatées d'avance	26,1	-	26,1	51,8
Actif circulant	1 867,9	37,0	1 831,9	1 648,7
Charges à répartir sur plusieurs exercices	0,6	-	0,6	0,5
Écarts de conversion actif	4,2	-	4,2	0,2
TOTAL ACTIF	3 384,4	579,2	2 805,4	2 200,5

Au 31 décembre 2019, le total bilan augmente de 605 M€ comparé au 31 décembre 2018.

La variation provient essentiellement :

- ◆ des droits exclusifs d'exploitation de 380 M€ (cf. Faits marquants) ;
- ◆ de l'augmentation de capital de FGS souscrite à 100 % par FDJ dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group ;

◆ d'un actif circulant en hausse de 182 M€ dont :

- 65 M€ proviennent de la hausse des acomptes sur fonds permanent ;
- 39 M€ proviennent de la hausse des créances sur le réseau de distribution liée à un effet calendaire ;
- 23 M€ proviennent de la hausse de la trésorerie brute.

En millions d'euros	2019	2018
Capital	76,4	76,4
Réserve légale	7,6	7,6
Réserve statutaire	87,5	85,4
Réserve facultative	176,6	128,5
Résultat de l'exercice	138,1	172,1
Provisions réglementées	140,9	139,8
Capitaux propres	627,1	609,9
Provisions pour risques	8,9	9,3
Provisions pour charges	90,2	84,2
Provisions pour risques et charges	99,1	93,5
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	254,0	111,3
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	416,3	402,1
Fonds joueurs à restituer à l'Etat	103,9	-
Prélèvements publics et gains envers les joueurs	755,9	850,4
Dettes envers l'Etat au titre des droits exclusifs d'exploitation	380,0	-
Autres dettes	133,6	91,0
Mises perçues d'avance	35,4	42,4
Dettes	2 079,2	1 496,9
Écarts de conversion passif	0,1	0,2
TOTAL PASSIF	2 805,4	2 200,5

L'augmentation du total du bilan de 605 M€ résulte principalement :

- ◆ de la dette envers l'État au titre des droits exclusifs de 380 M€ (dont le paiement est attendu sur le premier semestre 2020) ;
- ◆ du nouvel emprunt souscrit en livre sterling pour l'acquisition de Sporting Groupe pour un équivalent de 117 M€ ;
- ◆ ainsi que de la hausse des dettes sur le réseau de distribution (en lien avec l'activité et le pendant des créances sur le réseau de distribution).

2.2.2.3 Recherche et développement

L'activité de la société en matière de recherche et développement, constatée en charges, s'est élevée à 64 M€ au titre de l'exercice 2019 contre 57 M€ en 2018.

2.2.2.5 Résultat des cinq 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	2019	2018	2017	2016	2015
Capital en fin d'exercice					
Capital social	76 400	76 400	76 400	76 400	76 400
Nombre d'actions existantes	191 000 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Opérations et résultats (en milliers d'euros)					
Mises *	17 222 191	15 817 043	15 144 448	14 330 738	13 704 503
Chiffre d'affaires	1 930 433	1 786 909	1 753 435	1 687 156	1 571 630
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	326 428	338 338	315 785	192 653	235 581
Impôts sur les bénéfices	73 277	80 794	74 042	83 390	89 877
Participation des salariés	11 580	11 813	12 103	11 795	10 487
Résultat net	138 105	172 085	167 769	145 789	139 626
Dividendes distribués **	122 240	122 000	130 000	124 000	137 400
Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	1,26	1 228,66	1 148,20	487,34	676,09
Résultat net	0,72	860,43	838,84	728,95	698,13
Dividende attribué **	0,64	610,00	650,00	620,00	687,00
Personnel					
Effectif moyen pondéré	1 517	1 443	1 377	1 243	1 183
Masse salariale	95 138	87 444	82 517	76 727	72 197
Sommes versées au titre des avantages sociaux	51 260	47 805	43 599	41 150	38 753
Sommes versées au titre des avantages sociaux, y compris impôts et taxes sur rémunérations	57 664	54 195	50 143	46 605	43 536

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

** Dividendes au titre de l'exercice 2019 soumis à l'assemblée générale 2020 approuvant les comptes clos le 31 décembre 2019.

2.2.2.4 Réintégration des frais généraux et montant global des dépenses de caractère somptuaire

Réintégration des frais généraux dans les bénéfices imposables

N/A

Montant des dépenses de caractère somptuaire engagées au cours de l'exercice

Au titre de l'exercice 2019, le montant des dépenses somptuaires engagées s'élève à 235 K€ et concerne uniquement les loyers des véhicules de tourisme.

2.2.2.6 Échéancier 2019 des dettes et créances

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

	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						
Nombre de factures concernées	57 412	-	-	-	-	1 276
Montant total des factures HT (<i>en millions d'euros</i>)	428,6	4,2	0,1	0,2	0,3	4,7
% du montant des achats HT.	23,1 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,3 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	147
Montant des factures exclues	-	-	-	-	-	5,3

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

	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						
Nombre de factures concernées	54 217					1 450
Montant total des factures HT (<i>en millions d'euros</i>)	150,9	2,5	1,1	0,4	2,5	6,6
% du chiffre d'affaires HT.	7,8 %	0,1 %	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,3 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	2 375
Montant des factures exclues	-	-	-	-	-	16,9

2.2.3 Actionnariat/autocontrôle/actions auto-détenues

Le capital social de FDJ au 31.12.2019 s'élève à 76 400 000 €, composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 € chacune. Au 31.12.2019, il était détenu à hauteur de 21,9 % par l'État, de 14,8 % par les associations d'anciens combattants (dont Union des Blessés de la Face et de la Tête 9,8 %) et de 4,4 % par les salariés et anciens salariés du Groupe. Le solde de 58,9 % est détenu par les autres actionnaires historiques de la société, et les actionnaires individuels et institutionnels entrés dans le capital à l'occasion de l'introduction en Bourse de FDJ, et détenant chacun, à la connaissance de la société, moins de 5 % du capital social.

Au 31.12.2018, il s'élevait à 76 400 000 € et était composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382 €, détenues à hauteur de 72 % par l'État, 9,2 % par l'Union des Blessés de la Face et de la Tête, 5 % par les salariés et 13,8 % par des actionnaires détenant chacun moins de 5 % du capital.

Un programme de rachat d'actions de la société autorisé par le Conseil d'administration du 19.12.2019, en application de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 04.11.2019, a été mis en œuvre aux fins de conclure un contrat

de liquidité ayant pour objet d'animer l'action FDJ. Le Conseil d'administration a décidé d'affecter la somme maximum de 6 M€ à ce contrat de liquidité, qui a pris effet le 23.12.2019, pour une durée allant jusqu'au 31.12.2020. Ce programme fait l'objet d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et portait sur 6 000 actions au 31.12.2019.

Par ailleurs, dans le cadre de l'Offre Réserves aux Salariés proposée aux salariés et anciens salariés du Groupe concomitamment à sa privatisation, FDJ a acheté, en application de l'autorisation qui lui avait été conférée par l'assemblée générale du 04.11.2019, 3 176 327 actions aux fins de les remettre au FCPE groupe dépositaire des bénéficiaires de l'Offre Réservée aux Salariés. Cependant, certains salariés et anciens salariés n'ayant pas pu acheter l'ensemble des actions réservées, FDJ a conservé 6 896 de ses propres actions au 31.12.2019.

Au 31.12.2019, les actions auto-détenues enregistrées en diminution des capitaux propres consolidés représentent 12 896 actions pour une valeur de 0,3 M€.

2.2.4 État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres FDJ au cours de l'exercice 2019 par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées

Dirigeant / Administrateur concerné	Nature des opérations	Nombre d'actions/de parts de FCPE	Prix unitaire (en euros)
Cécile Lagé	Cession	672,2577 parts	259,542
Pierre Pringuet	Acquisition	117,000 actions	19,5
	Acquisition	883,000 actions	21,5

2.2.5 Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital et des stock-options

N/A

2.2.6 Nouvelles conventions réglementées autorisées en 2019

Conseil d'administration du 23.07.2019

Ce CA a autorisé :

- ◆ FDJ à signer une convention tripartite avec MDB Services et la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP), destinée à externaliser l'encaissement des amendes, des factures de recouvrement du secteur public local et des impôts. Cette convention s'inscrit dans le cadre de la démarche engagée par l'entreprise visant à développer des sources de revenus complémentaires pour son réseau commercial et à mutualiser l'utilisation de ses infrastructures en points de vente. Elle est conclue pour une durée de 5 ans minimum.
- ◆ FDJ à se porter caution, en cas d'attribution du marché de l'externalisation des encaissements de la DGFIP, au profit de l'établissement bancaire émetteur de la garantie bancaire prévue par le marché, en contre garantie de la garantie bancaire consentie par l'établissement bancaire au profit de la DGFIP, pour un montant de 19 millions de d'euros. Cette caution sera accordée pour la durée du marché et a minima jusqu'en juillet 2024.

Conseil d'administration du 16.10.2019

Ce CA a autorisé la signature d'une convention avec l'État qui a pour objet, d'une part, d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de FDJ (changements de loi ou de réglementation) et, d'autre part, d'anticiper la période de fin des droits exclusifs. Cette Convention expire le 22.05.2044, date de fin des droits exclusifs conférés à FDJ en application de la Loi PACTE.

Elle prévoit qu'en cas de changement significatif de la législation ou de la réglementation qui, soit présente un lien direct avec la fiscalité applicable aux jeux de loterie ou aux pronostics sportifs exploités en réseau physique de distribution, soit est de nature à affecter cette exploitation soit, enfin, a pour effet de réduire le périmètre ou la durée des droits exclusifs dont est titulaire FDJ, cette dernière se rapproche de l'État pour examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités du FDJ, appréciées sur une base consolidée. Dans l'affirmative, FDJ peut proposer à l'État,

qui s'engage à les examiner, les mesures qu'il estime nécessaires pour permettre la poursuite de ses activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées.

S'agissant des clauses relatives aux conséquences de la fin des droits exclusifs, la Convention prévoit que les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations. La liste de ces biens sera faite par l'État et FDJ, de manière contradictoire, dans un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur de la Convention.

Au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, FDJ garantit à l'État ou à tout titulaire des droits exclusifs, le transfert ou la jouissance, à titre gratuit, de tous droits d'auteur, marques et demandes de dépôt de marque, droits sur les dessins et modèles, logos, noms de domaine, en vigueur en France et relatifs aux activités opérées sous droits exclusifs. De même, pour les logiciels et brevets, il est prévu qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, FDJ accorde à l'État ou à l'éventuel nouveau titulaire des droits exclusifs une licence à titre gratuit portant sur les logiciels et brevets strictement nécessaires à l'exploitation de ces droits en France et dont FDJ est propriétaire, pour une durée limitée à 18 mois à compter de la fin des droits exclusifs de FDJ.

La Convention précise par ailleurs que, au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, l'État et FDJ se rapprochent pour examiner la situation des personnels affectés à l'exploitation des droits exclusifs, et notamment les conditions de leur reclassement et de leur reprise, le cas échéant, par l'éventuel titulaire des droits exclusifs. Il est prévu que FDJ procède alors, dans la mesure du possible, au reclassement des salariés concernés. La Convention résilie la convention actuelle liant FDJ et l'État, en date du 29.12.1978.

Conseil d'administration du 04.11.2019

Ce CA a approuvé :

- 1) le projet de contrat permettant le rachat d'actions auprès de l'État dont les principales modalités sont les suivantes :
 - ◆ finalité du rachat : rachat aux fins de rétrocession des actions dans le cadre de l'ORS, conformément à l'article 31-2 de l'Ordonnance ;

- ◆ volume du rachat : égal au nombre d'actions nécessaires pour servir les demandes formulées par les personnes éligibles à l'ORS au cours de la période d'offre dans les conditions de l'ORS, dans la limite du nombre total d'actions allouées à l'ORS ;
 - ◆ date du rachat : avant la date de règlement-livraison de l'ORS, prévue le 19.12.2019, soit au plus tard le 18.12.2019 ;
 - ◆ prix : égal au prix de l'offre à prix ouvert proposée aux particuliers dans le cadre de la privatisation de la société par voie de son introduction en Bourse.
- 2) les conventions de garantie et de placement à conclure entre l'État, FDJ et les banques en charge des placements. Aux termes de ces contrats :
- ◆ les banques s'engagent à placer les actions auprès du public en France et auprès des investisseurs institutionnels en France et à l'étranger,
 - ◆ FDJ donne un certain nombre de déclarations et garanties au profit des banques, portant sur le caractère exact précis et sincère des informations figurant dans le prospectus d'admission, le prospectus international et la documentation promotionnelle et l'absence d'omissions de nature à en altérer la portée,
 - ◆ FDJ s'engage à indemniser, sans limitation de montant, les banques en cas de mise en jeu de leur responsabilité dans le cadre des placements,
 - ◆ l'État s'engage à ne pas émettre ou céder de titres pendant une période de 18 mois suivant le règlement livraison des actions vendues par l'État (22.11.2019).

2.2.7 Conventions réglementées approuvées au cours d'exercices antérieurs et qui se sont poursuivies en 2019

Conseil d'administration du 22.03.16

Ce CA a autorisé La Française des Jeux à signer, avec l'Observatoire des Jeux une convention-cadre d'échange, à titre gratuit, d'informations et de données en vue notamment d'améliorer l'analyse et la connaissance des comportements des joueurs et de compléter ainsi le dispositif de prévention du jeu excessif. Cette convention a été signée le 3 mars 2016 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier consiste en les frais exposés par la Française des Jeux pour la production et la transmission des informations et données concernées.

Conseil d'administration du 01.07.15

Ce CA a autorisé La Française des Jeux à signer, avec le Ministre des Finances et des Comptes Publics et l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne (ARJEL), un protocole d'échange, à titre gratuit, d'informations en matière de prévention de la manipulation des compétitions sportives en lien avec des paris sportifs, votre société étant pour sa part investie par les dispositions réglementaires qui s'appliquent à ces monopoles de veiller à l'intégrité des opérations de jeu et à la lutte contre la fraude, le blanchiment et les activités criminelles associées. Cette convention a été signée le 1^{er} juillet 2015 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier consiste en les frais exposés par La Française des Jeux pour la sécurisation du système d'échanges d'alertes et d'information avec l'ARJEL.

2.2.8 État des cautionnements, avals et garanties données par FDJ et état des sûretés consenties par elle

Caution de 15 MCAD (10,3 M€) : dans le cadre d'un contrat à signer, FDJ a demandé à BNP Paribas une garantie de 15 MCAD pour FGS France au bénéfice de la loterie Canadienne OLG.

Caution de 8,2 M€ relative à La Fondation d'entreprise FDJ (obligation légale).

Caution de 1,5 M€ donnée à l'Union Cycliste Internationale - UCI, conformément à son règlement.

Promesse d'affectation hypothécaire de 104,6 M€ : signée en 2016, elle est relative à l'emprunt contracté pour l'acquisition du siège social du Groupe (principal, intérêts et accessoires inclus).

Compte séquestre de 1,1 M€ : il correspond à la franchise de l'assurance mise en place pour faire face aux préjudices que FDJ pourrait créer à d'autres loteries dans le cadre de l'exploitation du jeu Euromillions.

2.2.9 Évolution prévisible

En 2020, le groupe FDJ poursuivra sa stratégie d'enrichissement de son portefeuille de jeux et de services, couplée à de nombreux

événements tels que le relancement d'Euromillions début février, la troisième édition du jeu Patrimoine et un deuxième jeu phygital.

2.2.10 Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date d'arrêté des comptes

Voir note 2.3.3.7 Risque sanitaire / épidémique.

2.3

RISQUES ET GESTION DES RISQUES

FDJ exerce son activité dans un environnement susceptible de faire naître des risques variés, dont certains sont hors de son contrôle. Les risques décrits ci-dessous sont, au 31 décembre 2019, ceux identifiés comme étant susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives et qui sont importants pour la prise de décision d'investissement. La liste des risques ici présentée n'est pas exhaustive et d'autres risques, non identifiés au 31 décembre 2019 ou non identifiés comme susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister ou survenir. Plus spécifiquement, FDJ attire l'attention sur le fait que la réglementation applicable à FDJ en tant qu'opérateur de loterie et de paris sportifs en France a fait récemment l'objet de modifications significatives et que certains décrets d'applications relatifs au cadre d'exercice de l'activité de FDJ n'ont pas encore été publiés. Ainsi, au 31 décembre 2019, l'ensemble des modalités pratiques d'application de ces

nouvelles réglementations ne sont pas encore toutes connues et sont susceptibles de créer de nouveaux risques.

Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, sont présentés dans le présent chapitre les principaux risques pouvant, au 31 décembre 2019, affecter l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe, tels que notamment identifiés par la société, dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe. Au sein de chaque catégorie et sous-catégorie de risques mentionnés ci-dessous, les facteurs de risques sont, sauf indication contraire, classés par ordre d'importance que FDJ estime décroissant et les facteurs de risques que la société considère, au 31 décembre 2019, comme les plus importants sont identifiés par un astérisque en raison de leur probabilité d'occurrence et/ou de la gravité de leur caractère dommageable selon les cas. Cette hiérarchie des risques prend en compte les effets des mesures prises par la société pour gérer ces risques.

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

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur fortement réglementé et strictement régulé par l'État, au regard des risques spécifiques qu'il comporte en termes de préservation de l'ordre public et social, en particulier s'agissant de la prévention des comportements de jeu excessif et le jeu des mineurs. Cette réglementation stricte du secteur des jeux d'argent et de hasard repose sur une interdiction de principe, assortie de dérogations encadrées en vertu desquelles l'exploitation des jeux d'argent et de hasard est placée soit sous un régime de droits exclusifs, soit sous un régime d'autorisation ou d'agrément délivré par l'État. Dans ce contexte, FDJ est titulaire de droits exclusifs pour l'exploitation des jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) en ligne et en points de vente ainsi que

pour les paris sportifs en points de vente tandis que ses activités de paris sportifs en ligne sont exercées en concurrence avec d'autres opérateurs, dans le cadre d'un agrément aujourd'hui délivré par l'ARJEL. Les activités sous droits exclusifs représentent plus de 95 % des mises de FDJ⁽¹⁾.

Ainsi, la quasi-totalité des activités du Groupe est réglementée, avec des niveaux de contraintes réglementaires variables en fonction des activités concernées.

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

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

2.3.1.1 Risques liés à la mise en œuvre du cadre réglementaire

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

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

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

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

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

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

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

lancement d'un nouveau jeu voire à son retrait, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

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

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

Ainsi, indépendamment de la participation de l'État dans le capital de FDJ, les textes prévoient que l'État exerce, depuis le jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, un contrôle étroit sur FDJ, encadré et justifié par des motifs d'intérêt général et d'ordre public, se traduisant par :

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

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

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

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

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

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

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

2.3.1.2 Risques liés à l'évolution du cadre réglementaire

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

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

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

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

Si en France, les opérations publicitaires en faveur de jeux d'argent et de hasard sont autorisées par la loi, elles obéissent à une réglementation stricte. Aussi, dans un contexte de protection et de contrôle renforcés, il ne peut être exclu qu'une nouvelle législation ou bien l'ANJ ne durcisse les conditions dans lesquelles les sociétés commercialisant des jeux d'argent sont autorisées à recourir à la publicité (en particulier si l'ANJ n'était plus en mesure, en pratique, de faire respecter la réglementation actuelle). Un renforcement de la réglementation en la matière pourrait par exemple conduire à une restriction des supports autorisés pour procéder à la publicité des jeux d'argent et de hasard ou à un plafonnement des dépenses publicitaires des opérateurs sur certains segments de jeux.

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

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

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

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

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

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

2.3.1.2.4 Risques liés à la remise en cause des droits exclusifs

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

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

Cette libéralisation, qui pourrait signifier la perte des droits exclusifs pour FDJ, pourrait faire naître de nouvelles contraintes pour le Groupe, en l'obligeant à modifier son approche stratégique. La Convention conclue entre l'État et FDJ prévoit les conséquences de la survenance d'un changement significatif de la réglementation et/ou de la fiscalité des jeux d'argent et de hasard ou d'évolutions relatives au périmètre ou à la durée des droits exclusifs confiés à FDJ, sur la base des principes jurisprudentiels du droit administratif français en matière de responsabilité de l'État. La Convention prévoit notamment qu'en cas de réduction de la durée ou du périmètre des droits exclusifs, les parties se rapprochent pour examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités de FDJ. Dans l'affirmative, FDJ peut proposer à l'État, qui s'engage à les examiner, les mesures nécessaires pour permettre la poursuite des activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées.

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

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

2.3.1.3 Risques liés à la mise en œuvre de sanctions pécuniaires

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.2.2 Risques liés à l'évolution du bassin de joueurs

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

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

de réunir des joueurs autour d'une cause de solidarité nationale d'autre part.

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

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

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

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

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

Si en France les activités de loterie en ligne du Groupe font l'objet de droits exclusifs, de nouveaux acteurs proposent, en Europe comme dans le monde, de prendre des paris sur des jeux de tirage à jackpot élevé, appelés « loteries secondaires » ou « loteries mondiales ». Des procédures contentieuses sont en cours dans plusieurs pays pour faire reconnaître le caractère illégal de ces offres. En outre, le marché de loterie en ligne voit également émerger des offres de jeux intégrant un facteur accessoire de hasard, assimilables à un jeu de loterie voire des offres de jeux non autorisées, tels que les paris sur des événements non sportifs ou des paris sur des événements virtuels. Bien que ce phénomène ne se soit pas encore développé en France, grâce en particulier à l'intervention de l'ARJEL qui contraint à la fermeture des sites illégaux, des acteurs illégaux, ou à la limite de la légalité, pourraient arriver à terme à pénétrer le marché.

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

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

2.3.3 Risques liés aux activités du Groupe

2.3.3.1 Risques liés aux opérations de jeux

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

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

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

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

Risque de défaut de conception des jeux de loterie

FDJ propose de nombreux jeux de loterie, en points de vente et en ligne, dont certains peuvent parfois être complexes et élaborés. Lors de la conception de ces jeux, des défaillances techniques et humaines ne peuvent être exclues (par exemple des erreurs dans les tableaux de lots). Si les rares événements de cette nature intervenus à ce jour ont été non significatifs, la survenance de telles défaillances, de nature à compromettre l'intégrité, la fiabilité et la transparence des jeux de FDJ et susciter la défiance des joueurs, pourrait remettre en cause la conformité des jeux FDJ aux réglementations qui lui sont applicables et entraîner en conséquence la suspension temporaire voire le retrait définitif des autorisations d'exploitation des jeux concernés ou entraîner des sanctions pécuniaires. Des erreurs ou défauts de conception pourraient également retarder l'introduction ou le relancement d'un jeu. Ces défaillances pourraient par ailleurs contraindre FDJ à reverser aux joueurs des gains supérieurs aux mises ou l'exposer à des réclamations ou des litiges de la part de joueurs, dont il pourrait résulter une atteinte à l'image et à la réputation de FDJ, ce qui pourrait avoir des conséquences défavorables sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Risque dans la fabrication des jeux instantanés

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

À cet égard, la qualité des supports de jeux de grattage est primordiale pour FDJ et fait l'objet de multiples contrôles aux différentes étapes clés de la fabrication, par les fournisseurs des tickets eux-mêmes, par FDJ et par des tiers externes

(tels que des laboratoires ou auditeurs externes). Malgré les dispositifs de contrôle de qualité mis en place, un ou plusieurs fournisseurs pourraient commettre des erreurs, par exemple dans l'impression des tickets. Ces erreurs pourraient conduire FDJ à payer des sommes qui n'étaient pas prévues sur la base du tableau des lots ou l'exposer à des réclamations ou des litiges de la part de joueurs. Si les stipulations contractuelles des contrats d'approvisionnement prévoient la prise en charge par le fabricant des lots indûment payés à la suite d'une erreur d'impression, de telles erreurs, ainsi que des erreurs de FDJ dans la programmation des jeux, pourraient en outre entraîner la non-conformité des jeux concernés aux réglementations qui leur sont applicables et conduire en conséquence à la suspension temporaire voire au retrait définitif des autorisations d'exploitation des jeux concernés ou entraîner des sanctions pécuniaires, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image et la réputation du Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

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

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

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

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

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

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

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

Une indisponibilité prolongée (supérieure à 2 heures) des systèmes informatiques de prises de jeux en points de vente, du réseau télécom par lequel transite les informations de prises de jeu, ou une défaillance d'un fournisseur stratégique (notamment le fournisseur de terminaux de prises de jeux), empêchant l'enregistrement des mises, pourraient entraîner pour FDJ des pertes financières (évaluées à environ 130 000 euros de perte de mises par minute d'interruption en pic d'activité), l'exposer à des litiges potentiels avec des détaillants, porter atteinte à son image et sa réputation et lui faire perdre des parts de marché. De telles conséquences sont susceptibles d'avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe.

Risques dans le traitement informatique des jeux *

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

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

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

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

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

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

Risque d'erreur sur les tirages

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

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

Risque lié au jeu excessif

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

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

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

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

Ainsi, FDJ doit s'assurer :

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

Bien que la Direction de la Sécurité du Groupe analyse les évolutions atypiques de mises en points de vente, que l'ouverture de nouveaux points de vente FDJ soit strictement réglementée et soumis à agrément et que des contrôles réguliers en points de vente soient effectués, FDJ ne peut exclure que des joueurs ou des détaillants utilisent des moyens très sophistiqués pour blanchir de l'argent ou effectuer toute autre opération illégale (voir également le facteur de risque « Risque de fraude sur les jeux » et le facteur de risque « Risque de blanchiment d'argent » ci-dessous). Une défaillance de FDJ dans la surveillance des jeux et des points de vente pourrait entraîner des sanctions des autorités compétentes, entacher l'image et la réputation de FDJ et le cas échéant avoir des conséquences défavorables sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives de FDJ.

2.3.3.1.2 Risque de cybercriminalité *

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

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

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

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

2.3.3.1.3 Risque de contrepartie

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

Par exemple, dans le cas de jeux de tirage, la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises.

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

Au 31 décembre 2019, en plus des jeux instantanés qui sont fondés sur le principe de la contrepartie, FDJ exploitait quatre jeux de tirage de contrepartie⁽¹⁾ (My Million, Amigo, KENO et JOKER+), la nouvelle mécanique de Loto® reposant sur un principe de répartition depuis son relancement en novembre 2019.

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

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

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

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

(1) FDJ n'envisage pas d'augmenter la part des jeux de loterie à risque de contrepartie à horizon 2025.

2.3.3.1.4 Risques de fraude sur les jeux

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

Pour se prémunir contre ces risques de fraude, FDJ a mis en place un nombre important de mesures destinées à les détecter rapidement. Toutefois, ces dispositifs ne sauraient exclure tout risque de détection tardive ou insuffisante des fraudes ni une défaillance dans la gestion des cas détectés. S'il n'était pas en mesure de prévenir ou détecter l'exploitation frauduleuses de ses activités, le Groupe pourrait subir des pertes financières importantes ainsi qu'une atteinte à son image et sa réputation auprès des parties intéressées (État, joueurs, clients B2B, autorités de régulation, TRACFIN, etc.), ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

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

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

Le Groupe a pour objectif à horizon 2025 de conserver un réseau d'environ 30 000 points de vente, répartis sur l'ensemble du territoire français.

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

FDJ a commencé des mesures de soutien au maintien et au développement du réseau traditionnel des Bar-Tabac-Presse et a mis en œuvre un processus de diversification de son réseau de distribution, en concertation avec les organisations représentatives du réseau traditionnel des Bar-Tabac-Presse.

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

2.3.3.2 Risques liés à l'externalisation de la distribution physique

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

Toutefois, l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouveaux jeux et services (par exemple via des cartes de paiement), ou des formes nouvelles de services (services bancaires ou autres, services de proximité par exemple) pourraient à terme modifier l'écosystème des points de vente. À titre d'illustration, des écrans d'informations publicitaires et des espaces dédiés à des services spécifiques se développent dans les points de vente et les détaillants se voient proposer des services destinés à leurs clients comme des cartes rechargeables pour des paris en ligne.

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

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

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

2.3.3.3 Risques liés aux activités adjacentes

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

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

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

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

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

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

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

2.3.3.3.2 Risques liés au développement à l'international

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

Le Groupe pourrait également rencontrer des difficultés à s'adapter aux contraintes réglementaires des pays dans lesquels il développe ses activités B2B, ce qui pourrait conduire, en cas de non-respect de ces contraintes, à des sanctions financières ou à la mise en jeu de sa responsabilité contractuelle ou délictuelle et, le cas échéant, entraîner un risque d'image qui pourrait rendre

l'obtention de contrats dans d'autres pays plus difficile. À titre d'illustration, les activités de Sporting Group et de ses filiales (acquisition en mai 2019), notamment de trading et de spread betting, sont soumises à des réglementations spécifiques, sous le contrôle des autorités locales compétentes.

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

2.3.3.4 Risques liés aux acquisitions

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.3.6 Risques liés à l'acquisition de certaines compétences

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

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

2.3.3.7 Risque sanitaire / épidémique

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

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

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

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

Dans le cadre de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19, FDJ a déclenché, dès mi-février, son plan de continuité de l'activité. L'objectif est de garantir les meilleures conditions de sécurité et de travail à ses collaborateurs, dont la très grande majorité est dorénavant en télétravail, et de maintenir la continuité de son exploitation, notamment au niveau de ses systèmes d'information et de sa chaîne logistique. Ces mesures sont adaptées à l'évolution de la situation et aux recommandations gouvernementales en la matière.

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

◆ Pour la loterie (environ 80 % de l'activité de l'entreprise en 2019) :

- La majorité des points de vente proposant le jeu « Amigo », essentiellement des bars, étant fermés, la diffusion du jeu a été suspendue. L'impact sur un mois de cette décision peut être estimé à près de 10 millions d'euros sur l'EBITDA, pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 17 millions d'euros ;

- La fréquentation des points de vente restés ouverts devrait diminuer compte-tenu des mesures de confinement prises par le gouvernement. Dans ce contexte, à titre illustratif, FDJ estime qu'une baisse des mises (hors Amigo) de l'ordre de 50 % se traduirait par un impact mensuel sur le chiffre d'affaires proche de 55 millions d'euros, et sur l'EBITDA d'environ 17 millions d'euros, ceci avant de nouvelles mesures d'économies ;

- FDJ continue d'enregistrer de bonnes performances sur ses jeux de loterie en ligne.

◆ Pour les paris sportifs (environ 20 % de l'activité de l'entreprise en 2019) :

- L'annulation de nombreux événements sportifs, dont l'UEFA Euro 2020, la plupart des matchs de championnat, notamment de football et de basket, et la totalité des tournois de tennis à venir incluant Roland Garros, devraient entraîner un très fort recul des mises sur le 1er semestre. Toutefois, le report de certaines compétitions reste possible au 2nd semestre 2020 comme pour les championnats de football et Roland Garros, voire en 2021 comme pour l'UEFA Euro 2020 ;

- Sur ces bases et dans l'hypothèse d'une reprise dès juin de certains championnats, FDJ anticipe sur l'exercice 2020 une perte de chiffre d'affaires de l'ordre de 120 millions d'euros et d'EBITDA de l'ordre de 50 millions d'euros, ceci avant de nouvelles mesures d'économies.

2.3.4 Risques juridiques et de non-conformité

2.3.4.1 Risque de blanchiment d'argent

Dans un contexte d'accélération des évolutions réglementaires relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (notamment transposition et mise en œuvre de la 4^e Directive Anti-Blanchiment), l'obligation de vigilance de FDJ au moment de la prise de jeu et au moment du paiement des lots est accrue.

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

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

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

2.3.4.2 Risque de corruption et autres atteintes à la probité

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

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

2.3.4.3 Risque lié au jeu des mineurs

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

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

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

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

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

2.3.4.4 Risque d'atteinte aux données personnelles

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

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

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

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

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

2.3.4.5 Risque lié aux compétitions sportives

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

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

2.3.4.6 Risques liés aux litiges

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

Avec plus de 24 millions de joueurs, FDJ est régulièrement confrontée à des réclamations très diverses de la part des joueurs, qui peuvent aller jusqu'à porter leurs demandes devant les tribunaux. À titre d'illustration, des joueurs ont demandé en justice le paiement d'un gain malgré l'absence de production de reçu gagnant ou le paiement d'un gain sur le fondement d'une interprétation « libre » du règlement du jeu. D'autres ont remis en cause l'annulation d'un pari sportif pour demander ensuite le paiement d'un gain. Enfin, des joueurs peuvent se voir gagnants, ne pas l'être et réclamer un gain ou des dommages et intérêts pour perte de chance.

FDJ est également partie à un contentieux avec un de ses anciens actionnaires et à un nombre significatif de contentieux avec ses anciens courtiers-mandataires.

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

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

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

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

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

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

2.3.4.8 Risques liés aux droits de propriété intellectuelle

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

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

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

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

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

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

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

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

Pendant un délai de deux mois (augmenté de deux mois supplémentaires pour les personnes résidant à l'étranger),

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

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

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

Enfin, les dates de publication et d'entrée en vigueur de tous les décrets d'application de l'Ordonnance ne sont pas encore connues.

2.3.5 Risques financiers

2.3.5.1 Risque de liquidité

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

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

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

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

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

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

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

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

Conformément à la loi Pacte et à l'Ordonnance, FDJ versera à l'État une compensation financière au titre de la sécurisation pour 25 ans de ses droits exclusifs d'exploitation, portant sur les activités de jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne ainsi que de jeux de pronostics sportifs commercialisés en réseau physique de distribution. Le Décret Contrôle Étroit, qui approuve le Cahier des Charges, a fixé,

après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, le montant de la contrepartie financière due par FDJ à la somme de 380 millions d'euros. FDJ étudie les différents modes de financement possibles de cette contrepartie financière, qui devra être payée au plus tard le 30 juin 2020, et devrait avoir recours à un crédit syndiqué dont les clauses ne sont par définition pas encore connues.

2.3.5.2 Risque de taux

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

En millions d'euros	Actifs financiers ^(a) (à préciser)		Passifs financiers ^(b) (à préciser)		Exposition nette avant couverture (c) = (a) - (b)		Instruments de couverture de taux ^(d)		Exposition nette après couverture (e) = (c) + (d)	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'un an	297,0		8,0		289,0	-			289,0	-
De 1 an à 2 ans	215,0		8,0		207,0	-			207,0	-
De 2 ans à 3 ans	105,0		8,0		97,0	-		117,5	97,0	N/A
De 3 ans à 5 ans	75,0		24,0	117,5	51,0	-117,5			51,0	-117,5
Plus de 5 ans	45,0		48,0		-3,0	-			-3,0	-
TOTAL	737,0	-	96,0	117,5	641,0	-117,5	-	117,5	641,0	N/A

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

(b) Les passifs financiers concernent les emprunts ;

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

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

L'exposition du Groupe aux variations du taux d'intérêt est liée principalement à ses placements. Le Groupe met en œuvre une politique de gestion dynamique de son risque de taux sous la supervision du Comité de Trésorerie. L'objectif de cette politique est de sécuriser un revenu minimum dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans. La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables) et d'instruments dérivés de taux.

Au 31 décembre 2019, il n'y avait pas de placements exposés à ce risque direct.

2.3.5.3 Autres risques financiers

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

2.3.6 Gestion des risques

2.3.6.1 Dispositifs de contrôle

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

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

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

◆ la Direction de la Sécurité, dont les missions consistent à garantir la sécurité du patrimoine humain, matériel et réputationnel du groupe FDJ, et dans une optique de lutte contre la fraude et contre le blanchiment à assurer l'intégrité et la sécurité des jeux et de leur commercialisation dans le réseau de points de vente et le réseau numérique. La Direction de la Sécurité comporte pour cela trois départements :

- le département Sécurité des Jeux qui lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent en intégrant les prérequis sécurité dans les projets de jeux ou les nouveaux processus, en surveillant et en contrôlant les opérations de jeux, les opérations logistiques et de paiement, en inspectant le réseau de points de vente et en collaborant avec les autorités (réquisitions judiciaires, droit de communication, déclarations de soupçon auprès de TRACFIN),
- le département Intégrité des jeux qui garantit l'intégrité des jeux et des processus en définissant, en formalisant et en faisant respecter les référentiels de sécurité, en évaluant et en autorisant les processus les plus sensibles, en certifiant les jeux, en assurant la conformité antiblanchiment, en formant les acteurs et en favorisant les certifications,
- le département Sûreté qui protège les patrimoines humains, matériels et immatériels en gérant les situations critiques (menaces, fraudes, alertes, crises), en organisant la continuité d'activité, et en garantissant la sûreté des biens et des personnes.

Au sein de ce département, le Service Gestion de Crise a pour mission de permettre au Groupe de faire face aux incidents menaçant la pérennité de ses activités à travers le dispositif de gestion de crises suivant : tout incident détecté fait l'objet d'une préqualification par les services qui ont détecté cet incident. En cas de doute quant à l'analyse de la criticité d'un incident, un schéma d'escalade vers le Service Gestion de Crise (Direction de la Sécurité) est en vigueur au sein de l'organisation et plusieurs niveaux organisationnels peuvent être mobilisés, en fonction de sa criticité pour l'Entreprise jusqu'à la Direction de la Sécurité :

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

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

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

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

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

- ◆ la Direction de la Régulation et des Affaires Publiques, qui :
 - gère la relation avec les pouvoirs publics tant nationaux qu'euro-péens, ainsi qu'avec les régulateurs sur toutes les questions liées à l'encadrement des jeux d'argent et de hasard,
 - est garante de la conformité financière et de l'évaluation des risques de contrepartie liés à l'exploitation des jeux,
 - s'assure de la conformité au cadre réglementaire et de régulation des activités des jeux et paris proposés en concurrence et sous droits exclusifs par l'entreprise, à travers notamment la tenue du comité de pilotage dédié qui associe et coordonne toutes les entités internes de l'entreprise concernées ;
- ◆ le Pôle Finances, Performance et Stratégie qui garantit et contrôle la prise en compte des enjeux de performance de l'entreprise sur l'ensemble des dimensions : financière, fiscale, stratégique, organisationnelle et opérationnelle ;
- ◆ la Direction juridique, en charge de la gestion des risques de non-conformité, des risques contractuels et des risques de litiges ;
- ◆ la Direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique (DARCQE), en charge des principaux dispositifs de maîtrise des risques spécifiques ou transverses tels que :
 - l'Éthique et la Conformité, qui construisent et animent la démarche Éthique et Conformité requise par le groupe FDJ et la réglementation en vigueur,
 - le *Risk Management* (la gestion des risques), qui permet d'améliorer le processus de gouvernance et les processus d'identification, de contrôle et de pilotage des risques du groupe FDJ.

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

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

- le Contrôle Interne, qui assure une mission d'accompagnement au pilotage des risques du Groupe et dispositifs de maîtrise associés. Cette mission s'exerce notamment au travers de campagnes régulières d'évaluation des risques et des contrôles. Le Contrôle Interne remonte une vision ascendante (*bottom-up*) de la maîtrise des activités du Groupe, complémentaire de celle du *Risk Management*. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société,
- le Système de Management Intégré (SMI), porté par la fonction Qualité SMI Amélioration, qui fournit un accompagnement sur mesure aux entités, dans la construction d'un socle solide de fonctionnement. Il donne un cadre structurant pour animer les activités du Groupe, en tenant compte des opportunités, pour favoriser l'agilité et l'amélioration. Il permet de coordonner les différentes certifications et démarches normatives du Groupe,
- l'Audit Interne, activité permanente, indépendante et objective (elle respecte les normes professionnelles et est directement rattachée à la Direction Générale), qui donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations du Groupe, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide le Groupe à atteindre ses objectifs en matière de risques en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Cette évaluation porte sur l'ensemble des composants du dispositif de contrôle interne, dont la fiabilité et l'intégrité des informations financières, l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection du patrimoine de l'entreprise, ainsi que le respect des lois, règlements et contrats.

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

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

2.3.6.1.2 Acteurs externes du dispositif de gestion des risques

FDJ est soumise à divers contrôles exercés par les autorités publiques.

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

2.3.6.2 Description des principaux dispositifs de gestion de risques

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

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

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

2.3.6.2.2 Organisation en matière d'intégrité des jeux

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

Le SMSI de FDJ répond à trois enjeux majeurs :

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

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

FDJ est certifiée ISO 27001 et WLA SG.

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

Dispositif technique global

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

- ◆ un système d'information segmenté et cloisonné grâce à des mécanismes de filtrage ;
- ◆ un centre de données construit en 2009 conforme aux normes antisismiques et disposant de deux salles autonomes en alimentation des données, alimentation électrique et systèmes de refroidissement. Les enregistrements se font en simultané

dans les deux salles informatiques pour assurer une continuité opérationnelle en cas de défaillance de l'une d'entre elles. FDJ dispose également d'un centre d'intégrité permettant ainsi une triple réplication des processus et données critiques (prises de jeux et paiements par exemple).

- ◆ une gestion stricte des identités et des contrôles d'accès : identifiants uniques et contrôles d'accès logiques reposant sur le principe du moindre privilège, contrôles d'accès physiques renforcés pour les zones sensibles telles que les salles des coffres (boules de tirage) ou le datacenter ;
- ◆ un système de sécurisation des communications : surveillance des équipements informatiques, utilisation de moyens cryptographiques ;
- ◆ une gestion spécifique de l'intégrité des systèmes d'information jeux : sauvegarde des données, cycle « journalisation/horodatage/scellement des données » ;
- ◆ un mécanisme de cybersécurité.

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

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

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

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

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

1/ Phase de conception et validation

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

2/ Phase de fabrication

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

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

3/ Phase de lancement

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

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

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

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

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

Avec 5,5 milliards d'euros de mises en 2019, l'offre de tirage, qui comprend Loto®, Euromillions-My Million, KENO Gagnant à Vie, JOKER+ , et Amigo, représente 32 % des mises FDJ.

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

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

Validation et enregistrement des mises de jeux de tirage

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

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

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

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

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

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

Opérations de tirage et de promulgations

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

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

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

Moyens en place pour assurer la continuité des tirages

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

Opérations de paiement

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

2.3.6.3 Politique de gestion du Jeu Responsable

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

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

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

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

2.3.6.3.1 La prévention du jeu des mineurs

Les actions menées pour lutter contre le jeu des mineurs ont été renforcées depuis plusieurs années. Elles couvrent trois domaines :

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

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

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

Des campagnes de formations spécifiques viennent compléter ce dispositif : ainsi l'ensemble des détaillants ont été formés individuellement dans leurs points de vente au refus de vente aux mineurs entre 2017 et 2019 soit 34 000 détaillants formés sur trois ans dont plus de 10 000 en 2019.

L'information et la sensibilisation du grand public

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

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

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

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

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

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

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

Le contrôle et l'évaluation de l'application de l'interdiction de vente de jeu aux mineurs⁽¹⁾.

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

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

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

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

2.3.6.3.2 La prévention du jeu excessif

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

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

Le contrôle de l'offre de jeu

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

(1) Les développements ci-dessous sont au 31 décembre 2019.

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

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

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

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

La formation des détaillants et de la force de vente

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

L'information des joueurs

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

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

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

L'accompagnement des joueurs et le suivi de leurs pratiques

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

- ◆ Playscan, développé par la loterie suédoise Svenska Spel et utilisé également par la loterie norvégienne Norsk Tipping évalue le niveau de risque associé à la pratique du joueur en ligne. Chaque niveau de risque correspond à une couleur spécifique⁽²⁾ (vert, jaune et rouge de manière croissante) et à l'envoi de messages spécifiques aux joueurs à l'occasion d'une

évolution de leur niveau de risque (couleur). L'outil renseigne le joueur sur le risque que sa pratique de jeu le conduise à développer un problème de jeu. Il ne s'agit donc pas d'un outil de diagnostic d'une addiction au jeu mais d'un outil d'information et d'évaluation du risque.

- ◆ Ainsi en 2019, la proportion de joueurs majoritairement évalués vert est de 91,6 %, soit à un niveau stable par rapport à la même période en 2018. Les proportions de joueurs évalués jaune et rouge sont également quasi stables (respectivement 6,3 % et 2,1 % contre 5,8 % et 1,8 % en 2018). En novembre 2019, le modèle d'analyse de l'outil Playscan a fait l'objet d'une optimisation afin d'être mieux adapté à l'évolution des pratiques de jeu. Des modérateurs de jeu permettant aux joueurs de se fixer des limites. Ces limites, qui concernent notamment les versements sur le compte des joueurs ou leurs mises, dont certaines sont obligatoires, aident les joueurs à contenir leurs pratiques de jeux. Depuis début 2018, FDJ a complété son dispositif en mettant en service un nouveau modérateur contraignant visant à plafonner à 150 euros par jour le montant joué sur fdj.fr pour les joueurs dont la pratique de jeu présente le plus de risques (les joueurs Playscan rouge (R6) misant plus de 1 500 euros par semaine) ;
- ◆ Au-delà de ces mesures, les joueurs en ligne peuvent également s'autoexclure temporairement ou définitivement.

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

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

FDJ a développé depuis plusieurs années des dispositifs destinés à identifier, puis orienter les personnes en situation de vulnérabilité. En 2019, 119 situations de vulnérabilité ont ainsi été gérées sur plus de 447 signalements traités. En 2019, le nombre de situations de vulnérabilité traitées tend à augmenter du fait de la diversification des moyens de détection et au renforcement des formations à la détection des vulnérabilités.

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

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

L'accompagnement des grands gagnants

En 2019, 364 joueurs (vs 390 en 2018) ont gagné plus de 500 000 euros en jouant à des jeux FDJ. Ces grands gagnants sont accompagnés – s'ils le souhaitent – par FDJ au moment du

paiement, de manière individuelle et sur mesure, et collectivement sur une durée de cinq ans par le biais d'ateliers thématiques. L'accompagnement a pour but de prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires, que ce soit la gestion financière ou l'impact émotionnel en lien avec cette nouvelle situation. Cette démarche d'accompagnement des grands gagnants permet notamment à FDJ de mieux connaître ses clients et leurs pratiques de jeu. Lorsque l'entreprise identifie un risque de comportement excessif de jeu chez un grand gagnant, la remise du gain est l'occasion d'une sensibilisation, notamment au regard de sa nouvelle situation financière qui peut entraîner des risques supplémentaires. Un expert FDJ du Jeu Responsable peut dans ces cas être présent lors de la remise du gain.

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

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

Des actions de soutien à la recherche en addictologie et sur le jeu

- ◆ le soutien à des structures dédiées à la recherche, la formation et l'information sur le jeu excessif avec le partenariat de mécénat initié en 2008 avec le Centre de référence du Jeu Excessif (CRJE), rattaché à l'Institut Fédératif des Addictions Comportementales (IFAC) au sein du CHU de Nantes. Outre des travaux de recherche, ce partenariat a permis depuis 10 ans à 2 275 professionnels de santé de suivre des formations sur les addictions aux Jeux d'Argent et de Hasard (JHA) ;
- ◆ plus généralement, le soutien à la recherche en sciences humaines et sociales sur le jeu en général à travers le partenariat avec le Groupement d'Intérêt Scientifique « Jeu et sociétés », regroupant les universités Paris Descartes, Paris Nanterre, Paris 13 et Paris Sorbonne.

Un soutien à des actions de prévention dans le monde sanitaire et social qui contribuent directement aux actions de la politique de Jeu Responsable

- ◆ des partenariats avec des lignes d'écoutes et forums d'échanges gérées par des associations et s'adressant aux joueurs en situation de vulnérabilité et à leur entourage (cf. ci-dessus) : SOS Joueurs, CRESUS, E-Enfance, portail Internet Addict'Aide ;
- ◆ des projets expérimentaux avec la Fédération Addiction visant à permettre à des professionnels d'intervenir directement dans les points de vente auprès des joueurs pour limiter les comportements de jeu excessifs et les dommages en découlant. Ce dispositif innovant, évalué de manière indépendante par les pouvoirs publics et suivi par la MILDECA (Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives) s'appuie sur des « visites-rencontres » de professionnels de l'addiction et de travailleurs sociaux (en binôme) dans des points de vente bars volontaires ;
- ◆ le soutien aux expérimentations menées par la SEDAP en milieu scolaire afin de sensibiliser les mineurs aux risques du jeu d'argent (projet Bien Jouer en lycée).

(1) 1 070 milliers d'euros en 2019 vs 973 milliers d'euros en 2018.

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

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

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

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

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

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

Assurance risque de contrepartie sur les jeux de loterie

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

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

Dommmages aux biens/pertes d'exploitation

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

Il couvre tout dommage matériel, ainsi que les frais supplémentaires et pertes d'exploitation qui s'ensuivent survenus dans les locaux (bâtiments, installations, mobilier, matériel...) dont FDJ est propriétaire ou locataire. Il couvre également les matériels installés par FDJ chez les détaillants. Les

exclusions sont conformes aux standards de marché et incluent les amendes et autres sanctions pénales, pertes de marchés, pertes d'exploitation suite à grèves. Cette assurance couvre les dommages aux matériels confiés par FDJ à ses détaillants, ainsi que des pertes d'exploitation qui s'ensuivent.

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

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

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

Responsabilité civile générale

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

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

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

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

Fraude et Cyber DataProtect

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

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

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que sur les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions, dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de Commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de Commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article 225-40 du Code de Commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes, conclues au cours de l'exercice, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec l'État ou un organisme public de l'État

Personnes concernées : L'État, actionnaire de La Française des Jeux, disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, et l'Administrateur représentant l'État, Monsieur S. Badirou-Gafari (jusqu'au 3 septembre 2019) et Monsieur E. Bossière (à compter du 3 septembre 2019).

Convention tripartite entre La Française des Jeux, MDB Services et la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) dans le cadre d'un appel d'offres lancé par le DGFIP.

Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration du 23 juillet 2019 a autorisé La Française des Jeux à signer une convention tripartite avec MDB Services et la DGFIP.

Dans le cadre d'un appel d'offres initié par la DGFIP, La Française des Jeux, associée à la Confédération des buralistes, a conclu une convention tripartite sur le marché des services d'encaissement pour compte de tiers en points de vente pour l'externalisation des encaissements en numéraire et en carte bancaire des trésoreries publiques. Cette externalisation est conclue pour une durée de 5 ans maximum, avec un renouvellement chaque année, à compter du 23 juillet 2019, date de signature de l'acte d'engagement par MDB Services, mandataire du groupement constitué entre La Française des Jeux et MDB Services pour répondre à l'appel d'offres de la DGFIP et valant date d'attribution du marché et de mise en place de la convention.

Au plan financier, la convention prévoit le paiement à La Française des Jeux d'un montant d'environ 2 euros par transaction et d'un montant de 1160 milliers d'euros HT au titre des prestations de pilotage du projet, de développement des systèmes et de formation des détaillants.

Cette convention n'a eu aucun impact financier pour La Française des Jeux au cours de l'exercice 2019.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre Conseil d'administration a considéré que cette convention s'inscrit dans le cadre de la stratégie de l'entreprise et visant à développer des sources de revenus complémentaires pour son réseau commercial et à mutualiser l'utilisation de ses infrastructures en point de vente.

Cautionnement consenti par La Française des Jeux au profit de la DGFIP

Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration du 23 juillet 2019 a autorisé la mise en place d'un cautionnement par La Française des Jeux, en vue de l'instauration d'une garantie bancaire au profit de la DGFIP.

Dans le cadre de l'attribution du marché de l'externalisation des encaissements de la DGFIP visé ci-dessus, La Française des Jeux s'est portée caution au profit de l'établissement bancaire émetteur de la garantie bancaire prévue par le marché, en contre-garantie de la garantie bancaire consentie par l'établissement bancaire au profit de la DGFIP, pour un montant de 19 millions de d'euros. Cette caution est accordée pour la durée du marché et a minima jusqu'en juillet 2024.

La convention n'a eu aucun impact financier pour La Française des Jeux au cours de l'exercice 2019.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre Conseil d'administration a considéré que la mise en place de ce cautionnement était une des conditions fixées par l'appel d'offres initié par la DGFIP, en cas d'attribution du marché de l'externalisation des encaissements.

Convention avec l'État

Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration du 16 octobre 2019 a autorisé La Française des Jeux à conclure une convention avec l'État, qui a pour objet, d'une part, d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de La Française des Jeux (changements de loi ou de réglementation) et, d'autre part, d'anticiper la période de fin des droits exclusifs.

La convention a été conclue le 17 octobre 2019 et expire le 22 mai 2044, date de fin des droits exclusifs conférés à La Française des Jeux en application de la loi dite Pacte.

Elle prévoit qu'en cas de changement significatif de la législation ou de la réglementation qui, soit présente un lien direct avec la fiscalité applicable aux jeux de loteries ou aux pronostics sportifs exploités en réseau physique de distribution, soit est de nature à affecter cette exploitation soit, enfin, a pour effet de réduire le périmètre ou la durée des droits exclusifs dont est titulaire La Française des Jeux, cette dernière se rapproche de l'État pour examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités de La Française des Jeux, appréciées sur une base consolidée. Dans l'affirmative, La Française des Jeux peut proposer à l'État, qui s'engage à les examiner, les mesures qu'elle estime nécessaires pour permettre la poursuite de ses activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées.

S'agissant des clauses relatives aux conséquences de la fin des droits exclusifs, la convention prévoit que les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations. La liste de ces biens sera effectuée par l'État et La Française des Jeux, de manière contradictoire, dans un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention.

Au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, La Française des Jeux garantit à l'État ou à tout titulaire des droits exclusifs, le transfert ou la jouissance, à titre gratuit, de tous droits d'auteur, marques et demandes de dépôt de marque, droits sur les dessins et modèles, logos, noms de domaine, en vigueur en France et relatifs aux activités opérées sous droits exclusifs. De même, pour les logiciels et brevets, il est prévu qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, La Française des Jeux accorde à l'État ou à l'éventuel nouveau titulaire des droits exclusifs une licence à titre gratuit portant sur les logiciels et brevets strictement nécessaires à l'exploitation de ces droits en France et dont La Française des Jeux est propriétaire, pour une durée limitée à 18 mois à compter de la fin des droits exclusifs de La Française des Jeux.

La convention précise par ailleurs que, au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, l'État et La Française des Jeux se rapprocheront pour examiner la situation des personnels affectés à l'exploitation des droits exclusifs, et notamment les conditions de leur reclassement et de leur reprise, le cas échéant, par l'éventuel titulaire des droits exclusifs. Il est prévu que La Française des Jeux procède alors, dans la mesure du possible, au reclassement des salariés concernés.

La convention résilie la convention liant La Française des Jeux et l'État, en date du 29 décembre 1978, telle que modifiée, laquelle ne contient aujourd'hui, à la suite d'avenants successifs, qu'une seule stipulation résiduelle, relative à l'indemnisation des terrains, bâtiments, installations et immeubles appartenant à La Française des Jeux en cas de fin des droits exclusifs.

Cette convention n'a eu aucun impact financier pour La Française des Jeux au cours de l'exercice 2019.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de cette convention permet d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de La Française des Jeux (changements de loi ou de réglementation) ainsi que la période de fin des droits exclusifs.

Contrat de rachat d'actions La Française des Jeux auprès de l'État, dans le cadre de l'offre réservée aux salariés de La Française des Jeux

Nature, objet et modalités

Afin de permettre la réalisation de l'offre réservée aux salariés (« ORS ») qui s'inscrit dans le cadre de la privatisation de La Française des Jeux par voie d'introduction en Bourse, votre Conseil d'administration du 4 novembre 2019 a autorisé le projet de contrat permettant le rachat d'actions auprès de l'État, son actionnaire de référence (« le Rachat »).

Les principales modalités de ce contrat sont les suivantes :

- ◆ le Rachat est effectué aux fins de la rétrocession des actions dans le cadre de l'ORS, conformément à l'article 31-2 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique, imposant d'offrir des actions aux salariés en cas d'une cession de participation significative dans le capital d'une entreprise publique ;
- ◆ le volume du Rachat devait être égal au nombre d'actions nécessaires pour servir les demandes formulées par les personnes éligibles à l'ORS au cours de la période d'offre, dans les conditions de l'ORS et dans la limite du nombre total d'actions allouées à l'ORS ;
- ◆ le Rachat devait être réalisé avant la date de règlement-livraison de l'ORS, prévue le 19 décembre 2019, soit au plus tard le 18 décembre 2019 ;
- ◆ le prix devait être égal au prix de l'offre à prix ouvert proposée aux particuliers dans le cadre de la privatisation de La Française des Jeux par voie de son introduction en Bourse.

Cette convention a été conclue le 19 novembre 2019 et le Rachat a été réalisé le 18 décembre 2019 pour un montant de 61 938 376,50 euros.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de ce contrat de Rachat devait permettre la réalisation de l'ORS s'inscrivant dans le cadre de la privatisation de La Française des Jeux par voie d'introduction en Bourse.

Conventions de garantie et de placement, l'une dans le cadre du placement global garanti (PGG) et l'autre dans le cadre de l'offre publique à prix ouvert (OPO), à conclure entre l'État, La Française des Jeux et les banques en charge des placements

Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration du 4 novembre 2019 a approuvé deux conventions de garantie et de placement, l'une dans le cadre du PGG et l'autre dans le cadre de l'OPO, à conclure entre l'État, La Française des Jeux et les banques en charge des placements.

Aux termes de ces contrats :

- ◆ les banques s'engageaient à placer les actions La Française des Jeux auprès du public en France et auprès des investisseurs institutionnels en France et à l'étranger ;
- ◆ La Française des Jeux donnait un certain nombre de déclarations et garanties au profit des banques, portant sur le caractère exact précis et sincère des informations figurant dans le prospectus d'admission, le prospectus international et la documentation promotionnelle et sur l'absence d'omissions de nature à en altérer la portée ;
- ◆ La Française des Jeux s'engage à indemniser, sans limitation de montant, les banques en cas de mise en jeu de leur responsabilité dans le cadre des placements ;
- ◆ La Française des Jeux s'engage à ne pas émettre ou céder de titres pendant une période de 18 mois suivant le règlement-livraison des actions vendues par l'État, soit le 22 novembre 2019.

Ces contrats ont été conclus le 20 novembre 2019 et n'ont eu aucun impact financier pour La Française des Jeux au cours de l'exercice 2019.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de ces conventions permettait la réalisation de la privatisation de La Française des Jeux par voie d'introduction en Bourse, en garantissant le placement de ses titres auprès du public et des investisseurs institutionnels.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de Commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec l'Observatoire des Jeux, organisme public de l'État

Personne concernée : L'État, actionnaire de la Française des Jeux, disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration du 22 mars 2016 a autorisé La Française des Jeux à signer, avec l'Observatoire des Jeux (ODJ), une convention-cadre d'échange, à titre gratuit, d'informations et de données en vue notamment d'améliorer l'analyse et la connaissance des comportements des joueurs et de compléter ainsi le dispositif de prévention du jeu excessif. Cette convention a été signée le 3 mars 2016 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier consiste en les frais exposés par La Française des Jeux pour la production et la transmission des informations et données concernées.

Avec l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne, organisme public de l'État

Personne concernée : L'État, actionnaire de La Française des Jeux disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration du 1^{er} juillet 2015 a autorisé La Française des Jeux à signer, avec le Ministre des Finances et des Comptes Publics et l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne (ARJEL), un protocole d'échange, à titre gratuit, d'informations en matière de prévention de la manipulation des compétitions sportives en lien avec des paris sportifs, votre société étant pour sa part investie par les dispositions réglementaires qui s'appliquent à ces monopoles de veiller à l'intégrité des opérations de jeu et à la lutte contre la fraude, le blanchiment et les activités criminelles associées. Cette convention a été signée le 1^{er} juillet 2015 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier pour votre société consiste en les frais exposés par elle pour la sécurisation du système d'échanges d'alertes et d'information avec l'ARJEL.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 20 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-François Viat

Nadège Pineau

PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

Déclaration de performance extra-financière 2019

2.5.1 Introduction	101	2.5.6 Solidarité	125
2.5.1.1 Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)	101	2.5.6.1 S'engager dans des actions citoyennes	125
2.5.1.2 Gouvernance RSE	101	2.5.6.2 Dialoguer avec les parties prenantes	127
2.5.1.3 Parties prenantes	102	2.5.7 Territoires	128
2.5.1.4 Architecture de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) et liens avec les Objectifs du développement durable (ODD)	103	2.5.7.1 Soutien du groupe FDJ aux territoires	129
2.5.2 Le modèle d'affaires	104	2.5.7.2 Contribution économique et sociale du groupe FDJ	129
2.5.2.1 Performance RSE : notations extra-financières	106	2.5.8 Environnement	131
2.5.2.2 Analyse des risques RSE	106	2.5.8.1 Réduire l'impact carbone du groupe FDJ	131
2.5.3 Jeu Responsable	108	2.5.8.2 Objectifs à horizon 2025	132
2.5.3.1 Faire obstacle au jeu des mineurs	108	2.5.8.3 Étudier les risques financiers liés au changement climatique	134
2.5.3.2 Prévenir le jeu excessif	110	2.5.8.4 Agir pour préserver la biodiversité	134
2.5.3.3 Innover de manière responsable	112	2.5.8.5 Sensibiliser à la préservation de l'environnement	134
2.5.4 Intégrité	113	2.5.9 Annexe : indicateurs de suivi complémentaires	135
2.5.4.1 Lutter contre la fraude et le blanchiment	113	2.5.10 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	137
2.5.4.2 Assurer la protection des données personnelles	114		
2.5.4.3 Lutter contre la manipulation des compétitions sportives	115		
2.5.4.4 Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption	116		
2.5.4.5 Favoriser les achats responsables	118		
2.5.5 Ressources humaines	119		
2.5.5.1 Garantir une bonne gestion des compétences	120		
2.5.5.2 Promouvoir un dialogue social constructif	121		
2.5.5.3 Renforcer la diversité et l'égalité professionnelle	121		
2.5.5.4 Soutenir la qualité de vie au travail	124		
2.5.5.5 Assurer la confiance dans la gouvernance interne	124		

2.5.1 Introduction

2.5.1.1 Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

La Française des Jeux (FDJ) est l'héritière de la Loterie nationale qui a vu le jour en 1933 pour venir en aide aux victimes de la Première Guerre Mondiale. Depuis sa création, la responsabilité sociétale est inscrite au cœur de son modèle d'entreprise.

Le modèle de jeu de FDJ est extensif, récréatif et responsable :

- ◆ extensif car il s'adresse à un large bassin de joueurs ;
- ◆ récréatif car il s'appuie sur une offre de jeux diversifiée au service d'une pratique modérée ;
- ◆ responsable, grâce à la politique volontariste de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs menée par le groupe FDJ.

Il bénéficie également à la collectivité avec près de 90 % des mises collectées qui sont redistribuées aux joueurs et au budget de l'État. Par ailleurs, le Groupe rémunère ses détaillants à hauteur de 5,2 % des mises.

Au nom de la protection de l'ordre public et de l'ordre social, FDJ a pour mission, en vertu de la loi et en contrepartie notamment des droits exclusifs qui lui sont octroyés, de canaliser dans un circuit contrôlé la demande de jeu du grand public de prévenir ainsi les risques et les effets potentiellement négatifs de l'activité de jeu d'argent et de hasard.

Dans le prolongement de ces missions d'intérêt public, le groupe FDJ a développé depuis 2005 une politique de « Jeu Responsable » (JR) qui constitue le socle de sa responsabilité sociétale. Il entend être un acteur de référence dans la promotion d'un modèle de Jeu Responsable au service d'une performance durable et bénéficiant à l'ensemble de ses parties prenantes.

À la suite à la publication de la loi Pacte n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, FDJ travaille à la formulation de sa raison d'être, une réflexion qui lui est naturelle du fait de son histoire, de son modèle et de ses

engagements. Cette démarche s'appuie sur un large processus de coconstruction avec ses parties prenantes, en particulier ses collaborateurs mais aussi les membres de son Laboratoire Sociétal⁽¹⁾, ainsi que des experts externes. Ce travail devrait aboutir au premier semestre 2020.

2.5.1.2 Gouvernance RSE

Élaborée en application la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations, la politique RSE du groupe FDJ est pleinement intégrée à sa gouvernance et à sa stratégie. Elle s'insère comme un des piliers de son Système de management intégré (SMI) de sorte d'acculturer les collaborateurs aux enjeux RSE et de faciliter le déploiement effectif des actions RSE, au sein de toutes les entités du Groupe.

La RSE s'inscrit au cœur des orientations stratégiques du Groupe à horizon 2025 grâce en particulier, à son ambition de renforcer ses actions en matière de Jeu Responsable en vue de consolider sa position de référence dans le secteur des jeux d'argent et de hasard en France et en Europe. L'inclusion de critères RSE, liés notamment à la démarche JR, parmi les éléments déterminants la rémunération variable des mandataires sociaux de l'entreprise en est une autre illustration.

Sur le plan opérationnel, FDJ définit chaque année des actions RSE prioritaires qui sont validées et suivies par le Comité de Direction Groupe au sein duquel siège la directrice de la communication et de la RSE et le Directeur RSE du Groupe, puis soumises au Comité RSE et Jeu Responsable⁽²⁾. Celui-ci a pour mission d'examiner la politique RSE de l'entreprise dans son ensemble et en particulier les actions en matière de JR, leur articulation avec la stratégie de l'entreprise, et de rendre compte de ses travaux au Conseil d'administration.

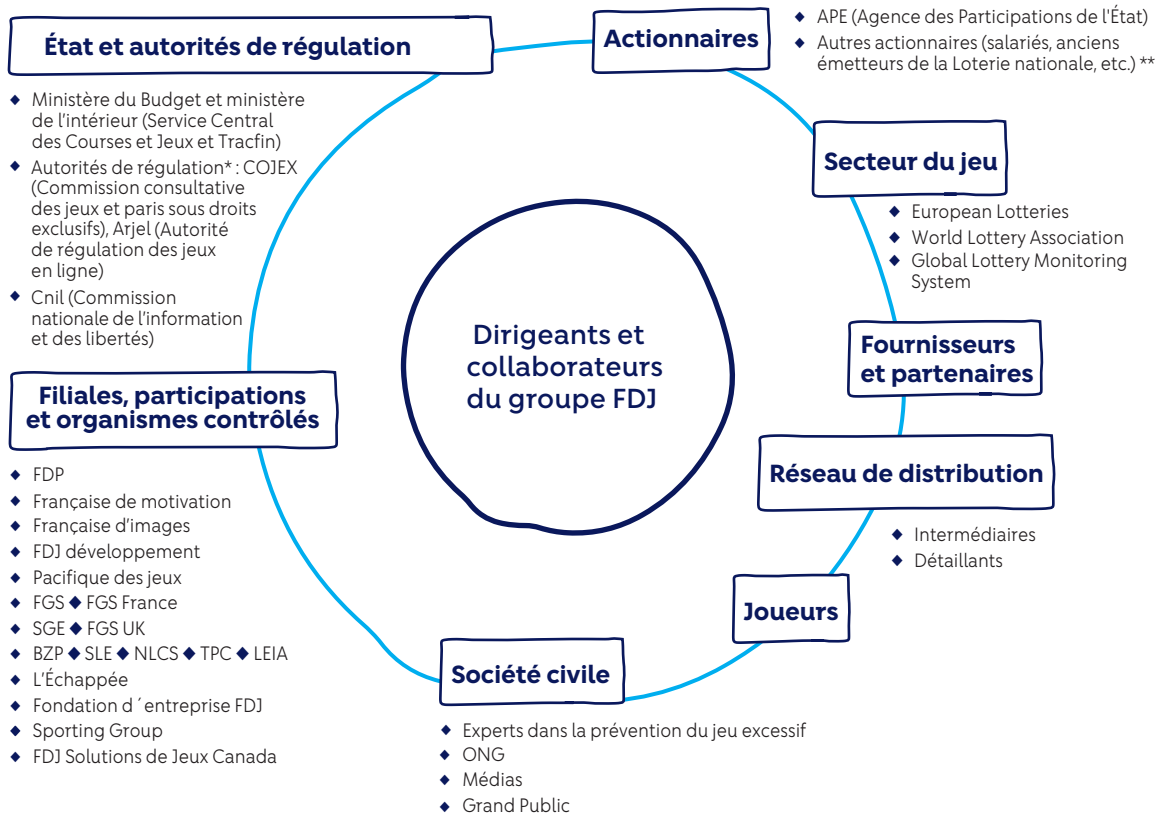
La direction RSE est chargée de piloter la définition et la mise en œuvre des actions RSE dans l'ensemble du Groupe en garantissant leur cohérence, en évaluant les résultats et en animant le dialogue avec les parties prenantes.

(1) Instance de dialogue entre FDJ et ses parties prenantes notamment des Organisations de la Société Civile (OSC) sur des problématiques liées à sa politique Jeu Responsable.

(2) Comité spécialisé du Conseil d'administration appelé auparavant Comité Développement Durable.

2.5.1.3 Parties prenantes

La politique RSE du groupe FDJ est construite et animée en lien avec ses parties prenantes internes (Conseil d'administration, collaborateurs, etc.) et externes (joueurs, détaillants, régulateurs, fournisseurs, société civile, etc.). Un dialogue nourri et approfondi permet d'intégrer leur expertise et leur expérience et d'enrichir les actions menées.



* L'ordonnance n°2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard crée une autorité de régulation unique, compétente à compter de 2020 à l'égard de tous les segments du marché des jeux d'argent, y compris les jeux et paris sous droits exclusifs exploités par FDJ, à l'exception des casinos. L'Autorité nationale des jeux (ANJ), qui bénéficiera du statut d'Autorité administrative indépendante et d'un champ de compétence élargi, se substituera à l'actuelle Autorité de régulation des jeux en ligne (Arjel).

** Dans le cadre de l'admission des actions de la société FDJ aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, de nouveaux actionnaires ont fait leur entrée dans le capital.

2.5.1.4 Architecture de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) et liens avec les Objectifs du développement durable (ODD)

La présente déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour son application. Elle est structurée autour du modèle d'affaires, de l'analyse des risques RSE de l'entreprise et des politiques, plans d'actions et indicateurs de performance associés.

Les dix-sept Objectifs de développement durable (ODD), définis par les Nations Unies, constituent un cadre de référence international en matière de RSE, complémentaire à la norme ISO 26000. Les cibles définies à l'horizon 2030 répondent à trois objectifs généraux : éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous.

En s'appuyant sur les recommandations du SDG Compass⁽¹⁾, FDJ a identifié les principaux ODD auxquels le Groupe contribue via ses actions RSE au regard des cent soixante-neuf cibles déclinant les ODD, et de la feuille de route définie par la France dans l'Agenda 2030 :

	<p>Objectif 8 : Travail décent et croissance durable Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous</p> <p>Cible 8.3 : Promouvoir des politiques axées sur le développement qui [...] stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises, et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.</p> <p>Cible 8.5 : D'ici à 2030, parvenir au plein-emploi productif, et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.</p>
	<p>Objectif 10 : Réduction des inégalités Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre</p> <p>Cible 10.3 : Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.</p> <p>Cible 10.4 : Adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaires, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité.</p>
	<p>Objectif 11 : Villes et communautés durables Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.</p> <p>Cible 11.4 : Renforcer les efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel et naturel mondial.</p> <p>Cible 11.7a : Favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, péri urbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale.</p>
	<p>Objectif 12 : Consommation et production responsables Établir des modes de consommation et de production durables.</p> <p>Cible 12.8 : D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature.</p>
	<p>Objectif 13 : Lutte contre les changements climatiques Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.</p> <p>Cible 13.2 : Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationale.</p>
	<p>Objectif 15 : Vie terrestre Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.</p> <p>Cible 15.2 : D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.</p>
	<p>Objectif 16 : Paix, justice et institutions efficaces Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.</p> <p>Cible 16.5 : Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.</p> <p>Cible 16.6 : Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux.</p>

La contribution du groupe FDJ à ces sept ODD est soulignée dans chacun des chapitres ci-après reprenant les principaux enjeux RSE de l'entreprise (Jeu Responsable, intégrité, ressources humaines, solidarité, territoires et environnement).

(1) SDG (Sustainable Development Goals) Compass : guide méthodologique développé par le GRI et le UN Global Compact à destination des entreprises qui désirent contribuer à l'Agenda 2030 des Nations Unies.

2.5.2 Le modèle d'affaires

Le modèle d'affaires du groupe FDJ décrit ci-dessous est présenté en suivant les recommandations de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Il comprend une présentation des principales activités, ressources et atouts du Groupe, ainsi qu'une description et une mesure de sa création de valeur pour chacune des parties prenantes.

PRINCIPALES ACTIVITÉS

MONOPOLE

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

MARCHÉ CONCURRENTIEL

Activité de paris sportifs en ligne

RESSOURCES

UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE

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

UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT VOLONTARISTE

67 millions d'euros

DES MISSIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL CONFIEES PAR L'ÉTAT

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

ATOUPS

POUR LES JOUEURS/CLIENTS



Près de 25 millions de joueurs aux profils variés

- Équilibre hommes-femmes
- CSP (catégories socio-professionnelles) reflétant le « paysage » français
- Bonne réputation (Baromètre Image)



Une offre diversifiée et attractive

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



Un savoir-faire technologique reconnu

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

POUR LE RÉSEAU



Un réseau ancré sur le territoire

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



Une chaîne logistique maîtrisée

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

POUR LES COLLABORATEURS



Plus de 2 500 collaborateurs dans le Groupe

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

POUR L'ÉCOSYSTÈME



Des relations fournisseurs pérennes

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



Un acteur solidaire

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



Une entreprise engagée dans la lutte contre le changement climatique

- Une politique environnementale ambitieuse de ses sites jusqu'aux points de vente



Principaux objectifs de développement durable auxquels le Groupe contribue.

CRÉATION DE VALEUR DURABLE

CONTRIBUTIONS

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

RÉSULTATS

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

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

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

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

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

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

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

2.5.2.1 Performance RSE : notations extra-financières

Soucieuse de mesurer les résultats de ses engagements en matière de RSE, FDJ a sollicité l'agence de notation extra-financière Vigeo Eiris qui a évalué la politique RSE du Groupe et lui a attribué la note A1+. FDJ se place ainsi parmi les 5 % des entreprises les mieux notées parmi les 4900 entreprises analysées⁽¹⁾. La note ESG⁽²⁾ de FDJ est de 66/100 soit un score nettement supérieur à la note moyenne des autres opérateurs du secteur des jeux d'argent évaluée par Vigeo-Eiris qui est de 37/100.

FDJ est, à ce jour, la première entreprise du secteur des jeux d'argent en France à avoir soumis ses engagements et son système de gouvernance RSE à une notation indépendante. Cette note évalue la capacité de l'entreprise à rendre compte de ses impacts sociaux et environnementaux, de son système de gestion des risques et du déploiement de sa démarche RSE.

Cette notation de Vigeo-Eiris révèle des niveaux d'assurance élevés qui situent FDJ en position de leader sur la maîtrise des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, au sein du secteur des opérateurs de jeux d'argent en Europe et, plus largement, du secteur européen de l'hôtellerie et des loisirs. Cette notation sera renouvelée annuellement à partir de 2020.

En outre, pour la deuxième année consécutive FDJ s'est soumise, dans une démarche d'exemplarité envers ses fournisseurs, au système de notation RSE de l'organisme Ecovadis qui associe acheteurs et fournisseurs pour accélérer le développement de relations durables et équilibrées. FDJ a obtenu la note de 70/100 (68/100 en 2018) la plaçant parmi les 5 % des entreprises mondiales les plus responsables.

En complément de ces évaluations globales de ses actions RSE, FDJ a également obtenu des certifications et labels spécifiques et sectoriels – certification Jeu Responsable de The European Lotteries avec un niveau de conformité maximal et les labels Diversité et Égalité Professionnelle de AFNOR (Association française de normalisation) – décrits dans les chapitres suivants Jeu Responsable et Ressources Humaines.

2.5.2.2 Analyse des risques RSE

En application de la nouvelle réglementation définissant le contenu de la DPEF, FDJ a défini son univers de risques RSE (social, sociétal, environnemental, lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, et droits de l'homme), en s'appuyant notamment sur l'analyse de matérialité RSE réalisée en 2017⁽³⁾, les enjeux extrafinanciers propres à son secteur d'activité, la cartographie annuelle des risques du Groupe ainsi que les thématiques présentées au chapitre II de l'article 2 du décret d'application et au chapitre III de l'article 1 de l'ordonnance. L'évaluation des dix-sept principaux risques RSE susceptibles d'affecter FDJ a été conduite selon une méthodologie d'identification et de hiérarchisation impliquant les parties prenantes internes représentatives des différents métiers de l'entreprise. Cette méthodologie s'est appuyée sur des échelles d'évaluation des risques (similaires à celles utilisées dans le cadre de la cartographie des risques Groupe) et sur trois critères principaux : l'impact (en termes stratégique, financier, réputationnel et juridique), la plausibilité et la maîtrise.

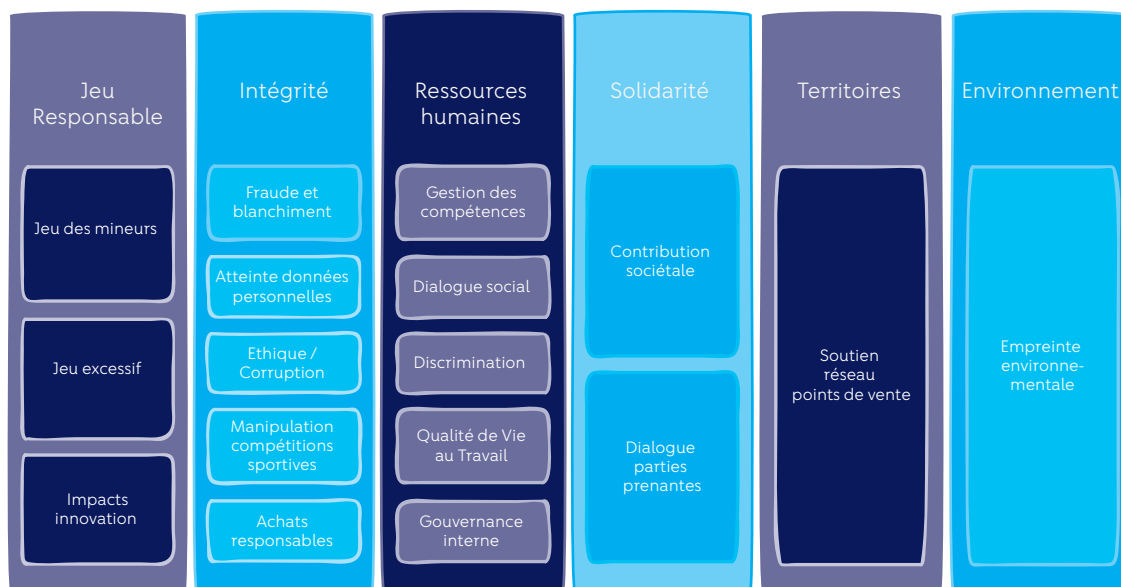
Ces risques RSE ont été définis et validés fin 2018 autour de six grandes thématiques : le Jeu Responsable, l'intégrité, les ressources humaines, la solidarité, les territoires et l'environnement. Cette démarche d'analyse des risques RSE fait l'objet d'une mise à jour régulière, en fonction de l'évolution du contexte externe et interne du Groupe autour des enjeux RSE. En 2019, FDJ a mené des travaux approfondis sur la maîtrise et la couverture des risques RSE identifiés et détaillés dans les pages suivantes de la DPEF. L'opportunité de reconduire des travaux approfondis d'actualisation de la cartographie des risques RSE et de leur articulation avec les politiques mises en œuvre sera examinée et documentée en 2020. De même, suite au déploiement de la stratégie 2020-2025, certains objectifs mesurables pourront alors être précisés dans la prochaine DPEF.

(1) Note de Vigeo-Eiris : « Nous avons évalué La Française des Jeux à sa demande en conformité avec notre méthodologie de notation non sollicitée. Comme La Française des Jeux ne fait pas partie de notre univers d'émetteurs cotés, cette évaluation n'aboutit pas à un classement par rapport aux autres sociétés cotées. Par conséquent, toutes les comparaisons sectorielles mentionnées ici ne servent qu'à un objectif indicatif et ne devraient pas être invoquées à des fins de déclaration juridique ou d'évaluation juridique ».

(2) Critères économiques, sociaux et de gouvernance.

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

Les 17 principaux risques RSE sont répartis au sein de six grandes thématiques et sont présentés dans le schéma ci-dessous.



2

Les six chapitres suivants détaillent les six thématiques de la stratégie RSE du groupe FDJ et les risques associés. Chacun d'entre eux présente :

- ◆ un bilan des initiatives menées pour limiter l'impact du risque considéré ;
- ◆ un plan d'actions associé pour l'année à venir ;
- ◆ un ou des indicateurs de mesure de performance ⁽¹⁾, le cas échéant.

Les risques suivants ne sont pas pertinents au regard de l'activité de FDJ : la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, les engagements pour favoriser une alimentation responsable, équitable et durable et le respect du bien-être animal. Ces thématiques ne sont donc pas abordées dans la déclaration de performance extra-financière.

(1) Le protocole de reporting RSE est disponible sur le site du groupe FDJ (www.groupefdj.com). Pour information, un tableau d'indicateurs complémentaires à ceux présentés dans la DPEF est à retrouver en V. Annexe : indicateurs de suivi complémentaires.

2.5.3 Jeu Responsable

FDJ intervient dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur réglementé au regard des risques spécifiques qu'il comporte, notamment en termes de préservation de l'ordre public et social, grâce à la prévention des comportements de jeu excessif et du jeu des mineurs (2.6.3 Politique de gestion du Jeu Responsable).


Depuis 2012 et pour la troisième fois consécutive en 2018, FDJ s'est vue attribuer par l'AFNOR (Agence française de normalisation) la note de 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le Jeu Responsable prévue par l'Association européenne des loteries (The European Lotteries association)⁽¹⁾. Ce niveau maximal de certification conforte FDJ comme l'acteur français de référence en matière de Jeu Responsable dans le domaine des jeux d'argent et de hasard et comme l'un des leaders européens dans le secteur des loteries.

Conformément aux dispositions réglementaires applicables à ses activités de jeux de loterie et de paris sportifs sous droits

exclusifs, FDJ est tenue de soumettre chaque année, pour approbation, au Ministre chargé du Budget et après avis de la commission consultative des jeux et paris sous droits exclusifs (COJEX) commission consultative composée de représentants des autorités publiques et d'experts en addictologie, son « plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs et de favoriser une pratique raisonnable du jeu »⁽²⁾.

Le plan d'actions Jeu Responsable de FDJ s'inscrit dans une dynamique d'amélioration et de renforcement continus des dispositifs mis en œuvre et tient compte des préoccupations exprimées par ses parties prenantes. L'ensemble de ces initiatives, qu'elles soient menées directement par FDJ ou via des partenariats, s'inscrit dans un cadre éthique fondé sur la reconnaissance, d'une part, de la responsabilité de FDJ concernant la réduction des impacts négatifs potentiels liés à son activité, et d'autre part, des limites de son rôle en matière de prévention, en tant qu'opérateur, par rapport à celui des acteurs de santé publique.

Les actions menées par l'entreprise en matière de Jeu Responsable contribuent à l'ODD 12, relatif à la consommation et production responsables et s'articulent autour d'une part, de la lutte contre le jeu des mineurs et, d'autre part, de la lutte contre le jeu excessif :

	Objectif 12 : Consommation et production responsables Établir des modes de consommation et de production durables.
	Cible 12.8 : D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature.
	Ambition : Contribuer à la promotion du Jeu Responsable et particulièrement à la lutte contre le jeu des mineurs

2.5.3.1 Faire obstacle au jeu des mineurs

La lutte contre le jeu des mineurs est une priorité du groupe FDJ (3.4.3 Risque lié au jeu des mineurs). Cette volonté de l'entreprise s'inscrit dans le cadre d'attentes de plus en plus importantes des parties prenantes, mais aussi d'un renforcement des exigences légales (notamment l'ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard).

Le nouveau cadre de régulation publié en 2019 inclut ainsi de nouvelles mesures en matière de prévention du jeu des mineurs, notamment :

- ◆ une disposition législative reconnaissant la possibilité pour le détaillant de demander la pièce d'identité du joueur afin de vérifier sa majorité ;
- ◆ la mise en place d'une amende pénale sanctionnant les détaillants vendant des jeux aux mineurs ;
- ◆ la possibilité ouverte aux préfets de départements de restreindre l'implantation de points de vente de jeux d'argent ou l'affichage de publicités relatives à des jeux d'argent à proximité des établissements accueillant des mineurs (écoles, centres de loisirs, etc.) ;

- ◆ un renforcement des restrictions relatives aux contenus des communications commerciales, de sorte que celles-ci ne ciblent pas les mineurs.

Les actions menées pour lutter contre le jeu des mineurs couvrent trois domaines :

- ◆ la formation et l'accompagnement des détaillants et de la force de vente ;
- ◆ l'information et la sensibilisation du grand public ;
- ◆ le contrôle et l'évaluation de l'application de l'interdiction de vente de jeu aux mineurs.

Formation de la force de vente et des détaillants

La prévention du jeu des mineurs est un axe central de la politique de formation mise en œuvre par FDJ auprès des détaillants et de la force de vente. L'ensemble des acteurs commerciaux sont formés et accompagnés de façon régulière et suivie, en s'appuyant sur des dispositifs pérennes ou plus ponctuels liés par exemple au calendrier des grands événements sportifs.

L'ensemble des détaillants du Groupe ont été ainsi formés individuellement entre 2017 et 2019 au refus de vente à mineurs dont plus de 10 000 détaillants en 2019.

(1) Cette certification est valable jusqu'en 2021.

(2) FDJ a acquis en mai 2019 la société Sporting Group, opérateur qui gère au Royaume-Uni une plateforme de paris sportifs comprenant une offre de fixed odds betting (paris à cotes fixes) et de spread betting (paris à fourchettes). La filiale Sporting Group est titulaire d'une licence obtenue auprès de la « UK Gambling Commission » et de la « Financial Conduct Authority » et est soumise à ce titre au cadre de régulation prévu par l'UKGC s'agissant du Jeu Responsable.

Information préventive à destination du grand public

Depuis de nombreuses années, FDJ a fait de la sensibilisation du public à l'interdiction du jeu des mineurs un volet important de son action. Celle-ci se déploie sur plusieurs canaux (TV, digital et événements) de diffusion afin de maximiser la portée des messages diffusés.

L'élaboration des différentes actions d'information préventive s'inscrit dans le cadre d'un dialogue régulier avec l'ensemble de ses parties prenantes. Les échanges avec les experts en addictologie et les organisations sont organisés au sein du Laboratoire Sociétal (Dialoguer avec les parties prenantes).

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

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

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

Contrôle du réseau de points de vente

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

Pour rappel, depuis 2014 les détaillants FDJ bénéficient d'un bonus de rémunération de 0,2 %. Son obtention est conditionnée à la conformité du point de vente, contrôlée par un inspecteur réseau, dans l'application de sept critères, dont trois liés à la prévention du jeu des mineurs. En cas de constatation par l'inspecteur d'une vente d'un jeu d'argent à un mineur, le détaillant contrôlé se voit automatiquement retirer son bonus de rémunération. Chaque année, une soixantaine de détaillants font ainsi l'objet d'un retrait de leur bonus pour non-respect de l'interdiction du jeu pour les mineurs, soit une sanction financière de 1 000 euros en moyenne par détaillant.

En 2019, le taux de conformité globale des points de vente dans le cadre des inspections, continue à progresser et atteint 93,1 % (soit + 1,6 point par rapport à 2018). Ce progrès, qui couvre l'ensemble

des critères de conformité contrôlés par les inspecteurs, et qui ne se limitent pas à la lutte contre le jeu des mineurs, est à la fois lié à l'engagement des détaillants et à leur accompagnement pédagogique par les acteurs du terrain (commerciaux et inspecteurs).

Face à la persistance de la pratique du jeu des mineurs et de manière à renforcer l'impact de son dispositif d'évaluation, FDJ développe également une nouvelle approche de contrôle fondée sur des visites-mystère, permettant de mettre en situation le détaillant face à des mineurs âgés de 16 et 18 ans (sélectionnés en partenariat avec la Sedap⁽¹⁾ afin de prévenir tout risque pour les mineurs participant à ces opérations), et de contrôler de manière plus systématique et objective le respect par les détaillants de l'interdiction du jeu des mineurs.

KPI : Taux de conformité globale aux critères Jeu Responsable et Sécurité

2018	2019
91,5 %	93,1 %

La conformité globale des points de vente s'établit au regard des critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires.

Perspectives

Un nouveau plan de prévention du jeu des mineurs pour la période 2020-2025 sera déployé à partir de 2020. Élaboré à l'issue d'un processus de coconstruction avec les organisations professionnelles de détaillants (Confédération des Buralistes, Culture Presse), mais aussi des parties prenantes du monde sanitaire et social (Sedap). Il inclura trois volets :

- ◆ le développement de la visibilité des dispositifs d'information préventive pour continuer à améliorer la sensibilisation du grand public, et faciliter la mise en œuvre de l'interdiction du jeu des mineurs par les détaillants ;
- ◆ la mise en œuvre d'une approche segmentée et différenciée des actions de formation en fonction des spécificités des points de vente (importance de l'activité, présence d'employés etc.) et de leur situation (proximité des écoles etc.) ;
- ◆ le renforcement des dispositifs de contrôle et de sanction des points de vente ne respectant pas l'interdiction de vente de jeu, qui s'appuiera désormais sur le résultat des campagnes de visite-mystère (voir ci-dessus), et permettra de déployer un dispositif de sanction progressif et cumulatif, ciblant en particulier les détaillants ne respectant pas de manière répétée l'interdiction.

(1) Société d'entraide et d'action psychologique – Centre d'addictologie de Dijon.

2.5.3.2 Prévenir le jeu excessif

La prévention des comportements excessifs de jeu et la détection et l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité constituent le deuxième axe majeur des actions menées par FDJ pour promouvoir un Jeu Responsable. FDJ continue à renforcer ses actions en la matière selon six axes :

- ◆ le contrôle de son offre de jeu ;
- ◆ l'accompagnement des joueurs et le suivi de leurs pratiques ;
- ◆ la formation des détaillants et de la force de vente ;
- ◆ l'information préventive sur les risques liés aux comportements excessifs de jeu ;
- ◆ la détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité ;
- ◆ l'accompagnement des grands gagnants.

Évaluation de l'offre de jeu et des actions publi-promotionnelles

L'évaluation de l'offre de jeu et des actions publi-promotionnelles s'inscrit dans le cadre d'un processus d'interactions entre les équipes marketing et Jeu Responsable de FDJ, mais aussi avec les parties prenantes. Les offres de jeux sont également contrôlées par le régulateur dans le cadre du régime d'autorisation préalable par l'État, auquel est soumis l'ensemble des jeux et paris sous droit exclusifs de FDJ.

Un Comité d'Experts réunissant différents profils d'experts – addictologie, psychiatrie, psychologie, sciences humaines – est consulté régulièrement sur l'évolution des offres de jeux, ainsi que sur de nouveaux services mis à disposition des joueurs pour les aider à contrôler et suivre leur pratique tout au long de leur expérience de jeu : matrice d'évaluation des risques potentiels des projets de jeu (Serenigame®), modérateurs de jeu, l'outil de détection des pratiques de jeu à risque. En 2019, la matrice Serenisport a fait l'objet d'une discussion avec le Comité d'Experts (Innover de manière responsable).

Outils d'accompagnement des joueurs

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

- ◆ Playscan, développé par la loterie suédoise évalue le niveau de risque associé à la pratique du jeu des joueurs et permet de définir un profil de comportement qui est communiqué (ainsi que ses évolutions) aux joueurs. Ainsi en 2019, la proportion de joueurs majoritairement évalués vert est de 91,6 %, soit à un niveau stable par rapport à la même période en 2018. Les proportions de joueurs majoritairement évalués jaune et rouge sont également quasi stables (respectivement 6,3 % et 2,1 % contre 5,8 % et 1,8 % en 2018).

Dans un souci d'optimisation continue, l'outil Playscan a évolué en vue d'améliorer l'expérience client et l'accessibilité des informations : nouveau test d'autoévaluation proposé aux joueurs : « Quel type de joueur êtes-vous ? », nouveau format de partage de conseils et de recommandations en faveur d'une pratique de jeu plus éclairée et personnalisation accrue des messages informant les joueurs de l'évolution de leur statut Playscan.

KPI : Évaluation Playscan

	2018	2019
Vert	92,4 %	91,6 %
Jaune	5,8 %	6,3 %
Rouge	1,8 %	2,1 %

Playscan analyse les pratiques de jeu en ligne pour les joueurs sur les cinq dernières semaines. Cet indicateur, calculé cette année selon la couleur majoritaire du joueur, donne la répartition des joueurs par couleur Playscan. Les données 2018 ont été retraitées en fonction de cette nouvelle méthodologie de calcul.

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

En novembre 2019, le modèle d'analyse de l'outil Playscan a fait l'objet d'une optimisation afin d'être mieux adapté à l'évolution des pratiques de jeu. Cette optimisation a impacté la répartition des joueurs en fonction de leur couleur Playscan.

- ◆ Des modérateurs de jeu permettant aux joueurs de se fixer des limites. En complément des modérateurs de jeu imposés par la réglementation (notamment modérateur de mises obligatoire dont le montant est laissé à la libre appréciation des joueurs en lignes), FDJ a développé de manière volontariste des modérateurs plus contraignants et ciblés. Depuis 2018, un nouveau modérateur ciblé sur les joueurs dont la pratique de jeu présente le plus de risques a été mis en service. Le modérateur leur impose de se fixer une limite de mise quotidienne ne pouvant dépasser 150 euros. En 2020, ce dispositif sera étendu à l'ensemble des joueurs Playscan Rouge misant plus de 1 500 euros par semaine et le plafond de mise quotidienne sera abaissé à 140 euros par jour.
- ◆ Au-delà de ces outils, le joueur peut également s'autoexclure temporairement ou définitivement.

Formation des collaborateurs, des détaillants et de la force de vente

Depuis fin 2016, FDJ forme ses collaborateurs aux enjeux de la politique Jeu Responsable sous la forme d'un COOC (Corporate Open Online Course) dont les contenus sont largement consacrés à la prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs. Son déploiement progressif s'est poursuivi en 2019. Depuis le lancement de la formation, 80 % des collaborateurs ont été formés.

En 2019, au-delà de la poursuite des dispositifs généralistes de formation, le Groupe a ciblé ses efforts de formation sur le rappel de l'interdiction du jeu à crédit. Ces actions ont pris la forme d'une sensibilisation générale à l'attention des détaillants via le magazine « Profession Jeux », adressé à l'ensemble des 30 000 détaillants FDJ, d'un dispositif de formation à destination d'une large partie de la force de vente, mais aussi d'un nouveau module expérimental, ciblé sur un secteur commercial de l'Est de la France.

Après la création du réseau de référents Jeu Responsable dans l'ensemble des agences commerciales en 2018, le Groupe a accompagné la montée en puissance de ce dispositif en formant spécifiquement ces référents en 2019. Ce dispositif permet d'améliorer la coordination entre les équipes terrain et les équipes Jeu Responsable au niveau central dans la détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité.

Information préventive à destination du grand public

En 2019, FDJ a mis en œuvre des actions préventives événementielles à l'occasion du Tour de France et à l'occasion des deux tournées estivales des *Car Podium* dans trente-six villes au cours du mois de juillet, pour sensibiliser le grand public à la prévention du jeu des mineurs et du jeu excessif. Des animations sous forme de Quiz, en interaction directe avec le public, ont été proposées, pour favoriser la compréhension de la sensibilité du jeu d'argent et de hasard.

Sur le plan média, suite à une expérimentation concluante sur le canal digital en 2018, FDJ a diffusé en 2019 une campagne publicitaire valorisant auprès du public les outils de prévention du jeu excessif mis à disposition de ses joueurs par FDJ en ligne ou en points de vente (pastille de couleur sur le niveau de risque de la pratique de jeu avec l'outil Playscan, test d'autoévaluation et limites de jeu). Cette campagne s'est appuyée sur un ton humoristique et un choix de personnages animaux pour éviter toute représentation stigmatisante des comportements à risque et de favoriser l'utilisation des outils mis en avant. L'étude menée après la campagne réalisée en 2019⁽¹⁾ montre que l'intention d'utilisation de ces outils est plus forte chez les profils de joueurs les plus à risques.

Détection et orientation des personnes en situation de vulnérabilité

Depuis plusieurs années, le Groupe développe des dispositifs destinés à identifier, puis orienter les personnes en situation de vulnérabilité. Ces actions reposent sur un système de détection et de gestion des situations à risque nécessitant la formation des collaborateurs et des détaillants.

Afin de détecter et gérer les situations atypiques et de risques potentiels, des instances collégiales composées de représentants des différents métiers impliqués (dont l'équipe interne Jeu Responsable) se réunissent pour traiter les signalements concernant les détaillants et les joueurs. Ces actions visent notamment à orienter les personnes en situation de vulnérabilité vers des structures d'accompagnement des joueurs (SOS Joueurs, etc.) ou des acteurs du monde sanitaire et social au niveau local tel que le Centre de soin, d'accompagnement et de prévention en addictologie (CSAPA). FDJ met à disposition de ses joueurs via ses sites, les coordonnées de lignes d'écoute et de structures d'accompagnement référentes sur le jeu problématique qui proposent des espaces d'information spécialisés, comme le portail internet Addict'Aide développé par le Fonds Actions Addiction.

Dans le cadre de la gestion de certaines situations individuelles de vulnérabilité, FDJ incite les personnes à se rapprocher de ces structures et/ou agir conjointement avec elles, pour favoriser une prise en charge adaptée. Chacune de ces lignes d'écoute partenaires de FDJ (SOS Joueurs, e-Enfance, Crésus et l'Institut du Jeu Excessif) apporte, dans son domaine respectif, des compétences spécifiques permettant aux personnes en situation de vulnérabilité de trouver l'aide et les outils adaptés.

Le nombre de situations de vulnérabilité traitées tend à augmenter du fait de la diversification des moyens de détection et au renforcement des formations à la détection des vulnérabilités, en particulier la création du réseau de référents Jeu Responsable.

(1) Étude Kantar menée du 6 au 14 mai auprès de 600 individus âgés de 18 à 60 ans.

Partenariats Jeu Responsable

La conception et la mise en œuvre de ces différentes mesures et dispositifs s'appuient sur une politique de partenariats dans le domaine de la recherche et de la prévention qui nourrit le Plan d'Action Jeu Responsable (PAJR) et contribue à renforcer les expertises et la diffusion des connaissances dans les domaines du jeu et de l'addictologie. Cette politique s'inspire des orientations du plan de mobilisation contre les addictions de la Mildeca⁽¹⁾ 2018-2022. Elle repose sur trois principaux axes :

1. les lignes d'écoute pour les joueurs en situation de vulnérabilité ;
2. la recherche en addictologie et en sciences humaines et sociales ;
3. les actions et expérimentations en prévention et en Réduction des risques et des dommages (RdRD).

Le montant des dotations versées en 2019 s'élève à près de 1,1 million d'euros contre 973 000 € en 2018.

KPI : Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable

2018	2019
973 K€	1 070 K€

FDJ soutient des acteurs de la recherche et du monde associatif qui conduisent de manière indépendante des études ou des actions de prévention ainsi que des structures susceptibles d'accompagner des joueurs en difficulté ou leur entourage. Ainsi, en 2019 :

- ◆ 30 % des dotations ont été dédiées aux lignes d'écoute ;
- ◆ 31 % aux actions de prévention et de renforcement des compétences psycho sociales portées par des grands acteurs de la solidarité et de l'éducation ;
- ◆ enfin, FDJ contribue pour les 39 % restants, et ce depuis plus d'une dizaine d'années, au financement de la recherche scientifique et de la diffusion des connaissances.

Accompagnement des grands gagnants

En 2019, 364 joueurs ont gagné plus de 500 000 € en jouant à des jeux FDJ (soit près d'un gagnant par jour). FDJ propose à ces grands gagnants un dispositif d'accompagnement à la fois individuel au moment du paiement et collectif sur une durée de cinq ans à compter du paiement par le biais d'ateliers thématiques. L'accompagnement a pour but de prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires, notamment concernant la gestion financière et émotionnelle en lien avec cette nouvelle situation. Cette démarche d'accompagnement des grands gagnants permet à FDJ de mieux connaître ses clients et leurs pratiques de jeu. Lorsque l'entreprise identifie un risque de comportement excessif de jeu chez un grand gagnant, la remise du gain est l'occasion d'une sensibilisation, notamment au regard de sa nouvelle situation financière qui peut entraîner des risques supplémentaires. Un expert FDJ du Jeu Responsable peut dans ces cas être présent lors de la remise du gain.

Plus généralement, FDJ est l'une des rares loteries au monde à proposer à ses gagnants (> 1 million d'euros) un dispositif d'accompagnement aussi vaste. Il a pour but de prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires, concernant la gestion financière et émotionnelle en lien avec cette nouvelle situation.

(1) Mission interministérielle de lutte contre la drogue et les conduites addictives.

(2) Large réseau rassemblant des professionnels de l'addictologie accompagnant les usagers dans une approche médico-psycho sociale et transdisciplinaire des addictions.

(3) Observatoire français des drogues et des toxicomanies.

2.5.3.3 Innover de manière responsable

La politique de Jeu Responsable de FDJ s'applique à tous les stades de l'activité. Avant, pendant et après la commercialisation d'un jeu, des dispositifs adaptés accompagnent le développement et la commercialisation de l'offre pour promouvoir une pratique récréative. Un processus spécifique garantit ainsi au niveau opérationnel la prise en compte des enjeux de prévention des comportements excessifs de jeu dans le cadre des innovations produites par l'entreprise. Une phase d'expérimentation est également prévue pour les nouvelles offres pour identifier leur impact sur le comportement des joueurs, d'identifier et envisager d'éventuelles évolutions à apporter au jeu pour favoriser des pratiques récréatives.

Au stade de la conception d'un nouveau jeu et/ou d'une innovation dans la mécanique d'un jeu existant, le niveau d'attractivité des offres de jeu fait l'objet d'une évaluation par des matrices d'analyse développées par FDJ en lien avec des experts. Trois matrices sont utilisées :

- ◆ une matrice générique permettant d'évaluer l'ensemble des jeux de hasard et d'argent commercialisés par FDJ (matrice Serenigame® universelle développée en 2012) ;
- ◆ une matrice dédiée à l'évaluation des jeux de grattage (Serenigame® grattage) mise en service en 2018 ;
- ◆ une matrice dédiée à l'évaluation de l'offre de paris sportifs (Serenisport) déployée en 2019.

KPI : Nombre de jeux ou relancements de jeux soumis à la matrice universelle Serenigame®

2018	2019
51	43

Serenigame® est un outil permettant d'évaluer le niveau d'attractivité d'un jeu (nouveau ou relancement) au stade de la conception. En fonction du résultat de l'évaluation, des évolutions pourront être apportées à la mécanique ou aux composants du jeu. 100 % des jeux nouveaux ou relancés sont soumis à cette matrice.

Le groupe FDJ soutient également des dispositifs expérimentaux dans le cadre de sa politique de Jeu Responsable. Ainsi, depuis 2016, la Fédération Addiction⁽²⁾ pilote une expérimentation visant à limiter les comportements à risque et les dommages découlant de conduites de jeu excessif – démarche Réduction des Risques et des Dommages (RdRD) – en s'appuyant sur les centres de soin (CSAPA) porteurs d'un binôme de professionnels spécialisés dans les addictions sans substance. Ces derniers effectuent des « visites-rencontres » dans des points de vente volontaires. Cette expérimentation a pour objectifs de :

- ◆ faciliter l'action des professionnels du soin, de FDJ et de ses détaillants en direction des joueurs en situation de vulnérabilités ;
- ◆ faciliter l'orientation de ces joueurs vers des structures en capacité de leur proposer de l'aide.

Sur la base du bilan positif des expérimentations finalisées en 2019 par l'OFDT⁽³⁾ et du partage de ces résultats auprès des professionnels membres de la Fédération Addiction, l'année 2020 sera consacrée à la préparation de l'essai de ces nouvelles pratiques expérimentales qui s'appuiera notamment sur la rédaction d'un référentiel des pratiques à vocation opérationnelle par la Fédération Addiction et la Sedap.

Un nouvel appel à candidatures sera également lancé au deuxième trimestre 2020 auprès des binômes référents sur les jeux de hasard et d'argent présents dans les territoires, en vue d'essaimer la démarche plus largement.

Perspectives

La priorité stratégique du groupe FDJ à l'horizon 2025 est de poursuivre le renforcement de la politique de Jeu Responsable en déployant une approche différenciée selon les gammes de jeux et personnalisée selon la pratique des joueurs. Cette approche


permettra à la fois d'adapter des dispositifs de prévention en fonction des spécificités des différentes offres commercialisées par l'entreprise (loterie, paris sportifs) et des profils de risques des joueurs, s'agissant en particulier des joueurs en ligne dont les pratiques de jeu sont plus facilement disponibles, afin d'améliorer la détection et l'orientation des joueurs en situation de vulnérabilité.

La publication à venir en 2020 de la nouvelle étude de prévalence sur les comportements d'addiction au jeu par l'Observatoire des Jeux constituera également un jalon important pour nourrir les actions de FDJ en matière de Jeu Responsable.

2.5.4 Intégrité

FDJ est pleinement engagée dans la réduction des risques liés à l'intégrité de son activité, de manière à être exemplaire et de renforcer la confiance dans son modèle de jeu. Pour ce faire, elle déploie et assure le respect de règles partagées avec ses parties prenantes.

La gestion des risques liés à l'intégrité participe à l'ODD 16 et aux cibles 16.5 et 16.6 selon le tableau ci-dessous :

	<p>Objectif 16 : Paix, justice et institutions efficaces</p> <p>Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.</p>
	<p>Cible 16.5 : Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.</p> <p>Cible 16.6 : Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux.</p>
	<p>Ambitions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contribuer à la lutte contre la fraude et le blanchiment ◆ Contribuer à la lutte contre la corruption ◆ Contribuer à l'intégrité du monde du sport

2.5.4.1 Lutter contre la fraude et le blanchiment

Depuis 2018, en application des textes⁽¹⁾ ayant transposé en droit français la 4^e Directive européenne de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, le groupe FDJ renforce ses actions pour répondre à ces nouvelles exigences (2.3.4.1 Risque de blanchiment d'argent). Ces actions sont placées sous la responsabilité de la Direction de la Sécurité dont les missions s'organisent autour de trois axes : la prévention, la surveillance et le contrôle. Des dispositifs opérationnels permettent ainsi de prévenir ou de contrôler les éléments potentiellement suspects (appelés aussi « atypismes ») détectés par l'entreprise dans le cadre de la commercialisation de son offre de jeu d'argent, en particulier en points de vente.

Prévention

L'évaluation des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme intervient dès la conception des jeux et dès la mise en place de nouveaux services. C'est dans ce cadre que le Groupe a mis en œuvre un dispositif de contrôle des procédures internes.

La formation et la responsabilisation des collaborateurs et des détaillants constituent également une des clés de la prévention des risques. FDJ a mené une campagne de formation pour lutter contre la fraude et le blanchiment à destination des collaborateurs et des commerciaux. Par ailleurs, FDJ a déployé, en 2019, un réseau de référents « antiblanchiment » dans les secteurs commerciaux. Ces derniers ont été formés pour exercer leurs responsabilités et jouer leurs rôles de relais d'informations dans le dispositif de lutte contre le blanchiment dans le réseau physique.

Depuis 2018, FDJ a mis en place *Safergame*, un outil relié à son site central destiné à améliorer son dispositif de vigilance. Cet outil permet d'alerter et de déceler, grâce à l'analyse d'un vaste volume de données, des situations atypiques pouvant être liées à des situations de fraude ou de blanchiment. Il rend possible la visualisation des prises de jeux d'un point de vente sur une période définie, permettant d'avoir une vue globale de l'activité d'un établissement (horaires, sports, cotes...).

Les travaux réalisés durant l'année 2019 ont permis d'obtenir une vision nationale du réseau de points de vente afin d'améliorer le niveau de connaissance des risques clients et de renforcer les contrôles.

(1) L'ordonnance n° 2016-1635 du 1^{er} décembre 2016 et le décret n° 2018-284 du 18 avril 2018 ayant transposé en droit français la Directive 2015/849 du Parlement Européen et du Conseil du 20 mai 2015 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux ou du financement du terrorisme.

Surveillance

Au cours des dernières années, le Groupe a veillé à améliorer sa connaissance des joueurs, des gagnants et des détaillants.

La surveillance des transactions financières (dans les points de vente et en ligne) permet de repérer les atypismes, tout particulièrement sur la gamme des paris sportifs. FDJ encadre strictement le développement de cette gamme sensible en y adjoignant des améliorations en continu (moyens de détection et de traitement de situations suspectes). Elle a mis en place un système de surveillance permanent des prises de paris. En cas d'atypisme, une alerte est remontée en temps réel et peut donner lieu à une analyse approfondie pour identifier les différents acteurs. Des examens renforcés peuvent conduire à une déclaration de soupçon auprès de TRACFIN (Service de renseignements et actions contre les circuits financiers clandestins). En 2019, le Groupe a procédé à 158 déclarations de soupçons (contre 143 en 2018).

En 2019, pour la partie clients disposant d'un compte, FDJ a amélioré l'identification des atypismes, notamment en renforçant la surveillance des moyens de paiements (pour les versements et les retraits sur les comptes joueurs). FDJ a également initié une démarche d'amélioration de la connaissance clients aux profils atypiques ou suspects, en les interrogeant sur l'origine des fonds utilisés.

KPI : Nombre de déclarations de soupçon auprès de TRACFIN

2018	2019
143	158

La mise en service de l'outil Safergame a permis d'améliorer la détection des atypismes.

Contrôle

Les inspections des points de vente réalisées en 2019 ont permis de vérifier la conformité des points de vente au regard des critères de sécurité, comportementaux, commerciaux, contractuels et réglementaires. Le taux de conformité des points de vente est de 93,1 % en 2019 (91,5 % en 2018) (Jeu Responsable). Les modalités d'inspections des points de vente, mises en place sur le mode de visite biannuelle⁽¹⁾, ont permis de travailler avec l'ensemble des acteurs de terrain afin de comprendre les enjeux locaux, l'environnement du point de vente, etc. Elles ont ainsi permis d'enrichir la qualité des signalements vers TRACFIN.

En 2020, FDJ va déployer un nouveau module de formation à la lutte contre le blanchiment auprès des détaillants. Ce plan de formation, qui se déploiera sur trois ans concernera l'ensemble des détaillants et sera adapté en fonction des risques auxquels le détaillant est exposé. FDJ enrichira également son plan d'actions pour lutter contre la fraude.

2.5.4.2 Assurer la protection des données personnelles

FDJ assure dans le cadre de son activité la sécurité et la confidentialité de toutes les données du Groupe (joueurs et salariés), notamment les données à caractère personnel, face à de potentiels incidents de sécurité (2.3.4.2 Risque d'atteinte aux données personnelles).

Depuis le 25 mai 2018, l'application du Règlement général pour la protection des données personnelles (RGPD) qui unifie, en grande partie, les lois sur la protection des données en Europe est obligatoire.

FDJ a mis en œuvre ce règlement et souhaite à la fois maintenir la conformité et anticiper les évolutions législatives et réglementaires en matière de protection des données à caractère personnel en vue d'optimiser la transparence des traitements de données personnelles et de prendre en compte les attentes des joueurs.

Parmi les actions mises en place à l'occasion du RGPD, le Groupe a développé depuis 2017 une initiative intitulée « Privacy by customers ». Elle consiste à s'appuyer sur les outils et méthodes innovantes de recueil de l'expérience utilisateurs, de manière à mieux appréhender leur perception, leurs besoins et leurs attentes en matière de protection des données à caractère personnel. FDJ réalise ainsi des études qualitatives réunissant physiquement des joueurs, des non-joueurs, des spécialistes de l'expérience utilisateur, ainsi que des juristes. Cette démarche itérative s'inscrit dans la durée et fait l'objet de partages avec d'autres entreprises au sein d'associations professionnelles, ainsi qu'avec la Commission nationale informatique et libertés (Cnil). Fin 2018, une itération a eu lieu sur le recueil du consentement à l'envoi de sollicitations commerciales et au profilage marketing.

En 2019, la méthode « Privacy by customers » a été appliquée à propos du recueil du consentement aux cookies avec pour la première fois la participation d'autres entreprises ainsi que d'une AAJ⁽²⁾.

En 2020, un travail aura lieu sur les cookies pour répondre au mieux aux attentes des joueurs et visiteurs des sites et des applications.

Le groupe FDJ protège, par ailleurs, l'anonymat des gagnants en accordant une attention particulière à la conservation et à l'accès restreint aux données les concernant. Il garantit en particulier cet anonymat vis-à-vis de tout tiers extérieur en particulier à l'égard de la presse dans le cadre de la valorisation des grands gagnants.

KPI : Nombre de collaborateurs FDJ sensibilisés au RGPD

2018	2019
Au moins 130	266

Les sensibilisations comportent plusieurs thématiques : un collaborateur formé à plusieurs thématiques peut être pris en compte plusieurs fois.

(1) Visites dites « qualifiées » plus longues, plus abouties, avec des renseignements préalables beaucoup plus fournis.

(2) Autorité administrative indépendante.

2.5.4.3 Lutter contre la manipulation des compétitions sportives

Le groupe FDJ est fortement mobilisé dans la lutte contre les manipulations de compétitions sportives dans le monde, souvent liées à des paris frauduleux (2.3.4.5 Risque lié aux compétitions sportives). Le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 conforte les missions confiées par l'État à l'entreprise notamment en ce qui concerne la mise en place des outils nécessaires à la détection d'atypismes dans les prises de paris et de programmes de prévention auprès des acteurs du sport.

Il est engagé en tant qu'opérateur de paris sportifs sur deux axes principaux pour la défense de l'intégrité du sport et des paris sportifs : la prévention et la surveillance des compétitions et paris sportifs au sein de la Plateforme nationale de lutte contre les manipulations sportives, mais aussi au niveau international auprès des acteurs du mouvement sportif, des organisations internationales et les loteries mondiales.

Un large plan de promotion de l'intégrité des compétitions a été mené sur plusieurs fronts. Le Groupe mène en interne des actions de sensibilisation et de formation pour lutter contre les manipulations sportives grâce à une communication régulière auprès de l'ensemble des collaborateurs et une formation spécifique à l'attention des collaborateurs, travaillant directement ou indirectement sur les paris sportifs. Entre 2018 et 2019, les collaborateurs de la Business Unit Paris sportifs ont été formés à l'intégrité du sport. En 2019, ce plan de formation a été élargi aux autres acteurs internes de l'entreprise concernés par ces actions (équipes juridique, sécurité, marketing commercial, partenariats sportifs) et surtout aux responsables locaux de la force de vente. Ainsi, l'ensemble des Directeurs régionaux, responsables du développement commercial régional et responsables de secteurs commerciaux ont été formés.

En 2019, des actions de sensibilisation ont également été réalisées auprès de représentants de fédérations sportives (Fédération Française de Basket-Ball, Fédération Française de Handball), des professionnels et encadrants des clubs de football de l'Olympique de Marseille, de l'Olympique Lyonnais, de l'AS Monaco et du FC Nantes ainsi qu'auprès des jeunes et encadrants de centres de formation de clubs de football dans le cadre du FondAction du football. De plus, les jeunes athlètes des Centres de ressources, d'expertises et de performances sportives (CREPS) de Saint-Raphaël et de Chatenay-Malabry ont également été sensibilisés en coopération avec le Service central courses et jeux de la Police Judiciaire. Ce sont ainsi plus de huit cents acteurs du sport français qui ont été sensibilisés par FDJ en un an à la problématique de manipulation sportive.

En 2019, le Groupe a été le contributeur clé pour lancer un projet de système digital multisport français de remontée de signalements, dénommé projet « Signale ! », au sein de la Plateforme nationale. L'outil, cofinancé également entre autres par le ministère des Sports et le CNOSF⁽¹⁾, sera mis à disposition des acteurs du sport français pour les JO de Tokyo en 2020.

Par ailleurs, pour la période 2018-2020, FDJ poursuit ses travaux avec une contribution financière et humaine au sein du projet KCOOS+ (*Keep crime out of sport +*). Le projet KCOOS+ du Conseil de l'Europe aide à la mise en œuvre de la convention internationale sur la manipulation des compétitions sportives, dite Convention de Macolin, visant à harmoniser les réglementations et les pratiques internationales de lutte contre la manipulation des compétitions.

Dans le cadre de la coopération internationale sous l'égide du Conseil de l'Europe, FDJ a également participé aux deux dernières réunions du Groupe de Copenhague (35 pays), constitué de représentants des diverses plateformes nationales qui œuvrent pour améliorer la coopération au service de l'intégrité du sport.

Membre du comité exécutif du « Global Lottery Monitoring System » (GLMS), association de trente-trois loteries mondiales qui met en commun ses données de surveillance des paris sportifs et des compétitions, FDJ participe à renforcer l'efficacité de la surveillance des compétitions au service du sport. En 2019, GLMS a décidé d'installer un nouveau hub de surveillance au Canada en 2020, qui viendra compléter ceux de Hong-Kong et du Danemark pour offrir ainsi une surveillance 24h/24 et 7j/7.

En 2019, FDJ a participé au groupe de travail international de surveillance de la Coupe de Monde féminine de football pilotée par la FIFA. L'événement surveillé n'a pas fait l'objet de manipulations sportives.

Le nouveau cadre de régulation publié en 2019 permettra à FDJ, à compter de 2020, de contrôler le respect de l'interdiction de parier en points de vente faites aux acteurs du sport, en coopération avec les fédérations qui en feront la demande (ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019).

KPI : Nombre de collaborateurs formés à la stratégie intégrité du sport

2018	2019
124	74

En 2019, ce plan de formation a été élargi aux équipes juridique, marketing commercial, partenariats sportifs, direction de la sécurité et surtout aux managers de la filiale commerciale FDP. Ainsi l'ensemble des Directeurs régionaux, responsables du développement commercial régional et responsables de secteurs commerciaux de FDP ont été formés.

(1) Comité National Olympique et Sportif Français.

2.5.4.4 Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption

Dispositif éthique

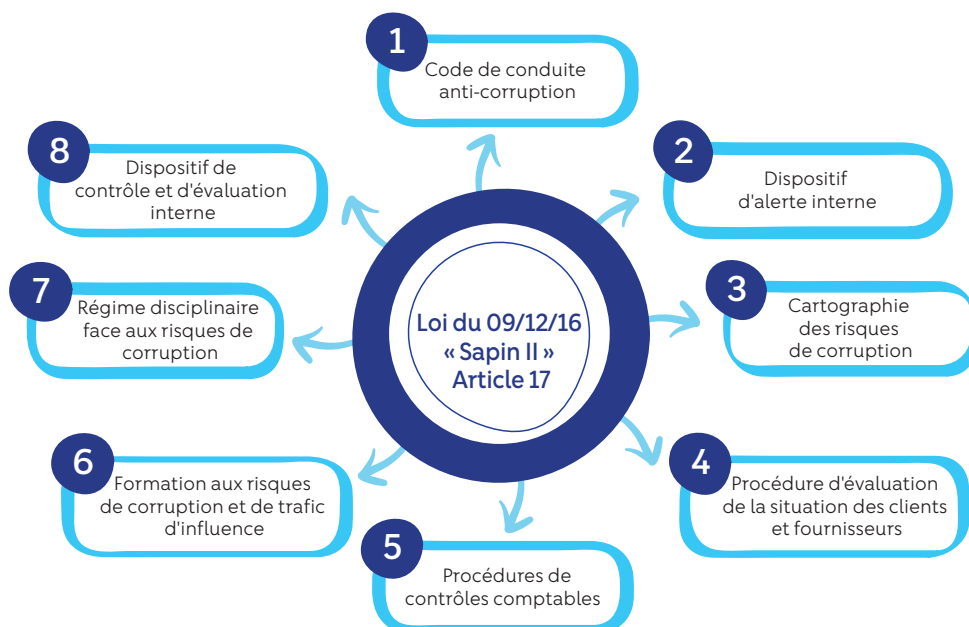
Dans ses activités, et conformément à ce qui est énoncé dans sa charte éthique, le groupe FDJ respecte les principes éthiques fondamentaux que sont la conformité aux lois et aux règlements, le partage de la culture d'intégrité, le respect des collaborateurs et des parties liées, et l'engagement d'un dialogue constructif avec la société civile.

La charte éthique, annexée au règlement intérieur, a fait l'objet d'une diffusion à l'ensemble des collaborateurs et est disponible sur le site Internet institutionnel du Groupe.

Prévention de la corruption

Dans ce cadre et conformément à la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (loi Sapin II), le groupe FDJ promeut un principe de « tolérance zéro » et met en œuvre un dispositif structuré, ainsi que des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des collaborateurs à la plus stricte intégrité dans la conduite des affaires.

Le programme de conformité à l'Éthique des affaires reflète l'engagement collectif du Groupe à mettre en œuvre le plan de prévention et de lutte contre la corruption requis par la loi Sapin II, qui s'articule comme suit :



Pour mettre en œuvre ce dispositif de prévention et de détection de la corruption, le Groupe s'est doté d'une organisation dédiée à la construction, au déploiement et à la vérification récurrente du respect des engagements. Ce dispositif a été initié en 2017, immédiatement après l'entrée en vigueur de la loi. Son déploiement s'est poursuivi en 2019 avec une série d'actions, dont les principales sont les suivantes :

- ◆ la publication du Code de conduite anticorruption, annexé au règlement intérieur, disponible pour tous les collaborateurs, et complété par une série de procédures d'accompagnement des collaborateurs dans leur activité quotidienne (notamment concernant les cadeaux et invitations et la prévention des conflits d'intérêts) ;
- ◆ l'ouverture du dispositif d'alerte professionnelle aux collaborateurs du Groupe via une plateforme externalisée qui s'ajoute aux canaux habituels d'écoute et de remontée d'information en vigueur au sein du Groupe ;
- ◆ la mise à jour formelle de la cartographie des risques de corruption ;
- ◆ la mise en place d'un dispositif d'évaluation des tiers selon une approche par les risques (fournisseurs, clients B2B, partenaires, intermédiaires, opérations de fusions-acquisitions...) ;
- ◆ la construction d'un plan de contrôles comptables visant à détecter les faits de corruption ;
- ◆ la poursuite des actions de sensibilisation et de formation des collaborateurs aux principes de prévention de la corruption, visant à développer un sens toujours plus aigu de réflexes éthiques ;
- ◆ un audit du dispositif de prévention et de détection de la corruption en cours à fin 2019.

En 2020, les efforts porteront principalement sur la poursuite du déploiement des procédures anticorruption au sein du Groupe, la poursuite des actions de sensibilisation et de formation, ainsi que la finalisation de l'élaboration du plan de contrôles comptables visant à détecter les faits de corruption.

Avec des efforts continus de sensibilisation et de formation des collaborateurs, le groupe FDJ s'attache à promouvoir les comportements responsables et transparents, indispensables au maintien durable d'une culture éthique.

KPI : Nombre de collaborateurs formés à l'éthique et à l'anticorruption

2018	2019
212	222

FDJ, comme la très grande majorité des entreprises françaises, est en cours de mise en conformité avec les règles issues de la loi Sapin II concernant l'intégration des dispositifs anticorruption. 100 % des membres du Comité de Direction Groupe et des Directeurs principalement concernés par les risques de corruption ont été formés à l'éthique.

Concernant la lutte contre l'évasion fiscale, FDJ a fait de la transparence et la conformité fiscale les priorités de sa politique fiscale. Le Groupe veille à respecter l'ensemble des règles et lois fiscales applicables dans tous les pays où il exerce son activité. En particulier, toutes les déclarations fiscales requises par la loi ou les règlements sont déposés en temps utile et toutes les taxes et prélèvements sont payés en conséquence.

Concernant les transactions transfrontalières, FDJ se conforme à la norme de l'OCDE et veille à ce que les politiques de prix de transfert mises en œuvre au sein de la société respectent le principe « de pleine concurrence ».

L'une des missions du département fiscal est de définir les politiques de prix de transfert applicables au sein du Groupe et de s'assurer de leur bonne application. Pour éviter des transferts artificiels de bénéfices, le Groupe applique le principe dit « de pleine concurrence », qui vise à ce que le prix d'une transaction réalisée au sein d'un groupe international soit fixé comme si la transaction avait lieu entre parties indépendantes. En 2019, la charge d'impôts du Groupe s'est élevée à 78,3 M€. Ce montant correspond à un taux effectif d'impôt de 37,4 %.

Prévention des conflits d'intérêts dans les partenariats de recherche

Les partenariats de recherche et d'expérimentation constituent un pilier essentiel de la politique de Jeu Responsable de FDJ. Ils contribuent à la recherche et à la diffusion des connaissances dans le champ du jeu d'argent et de l'addictologie et ils nourrissent les travaux de l'entreprise sur les dispositifs Jeu Responsable déployés auprès des joueurs. De manière à garantir l'indépendance de la recherche et à prémunir les parties contre les conflits d'intérêts potentiels, ces actions s'inscrivent dans un cadre d'intervention éthique garantissant l'indépendance des structures soutenues :

- ◆ une instruction des projets conforme à la loi Sapin II (conflits d'intérêts, anticorruption, etc.) ;
- ◆ une non-participation du groupe FDJ à la gouvernance des projets dédiés à la recherche sur les addictions et la prévention du jeu des mineurs ;
- ◆ le respect de l'étanchéité des périmètres d'intervention et des pratiques professionnelles de chaque partenaire.

Un cadre éthique spécifique est également défini dans le cadre des actions en réduction des risques et des dommages auprès de joueurs en difficulté et impliquant des acteurs du médico-social et du réseau de vente du Groupe. Ainsi une charte éthique spécifique a été signée avec la Sedap, acteur très engagé réalisant, en cas de situation d'urgence humaine détectée en lien avec une problématique de jeu, des interventions en points de vente associant des collaborateurs de FDJ. Cette démarche est cours d'extension dans le cadre du partenariat avec la Fédération Addiction et devrait aboutir au premier semestre 2020.

Pratiques anticoncurrentielles

FDJ exerce aussi bien des activités sous droits exclusifs (loterie en ligne, loterie en points de vente, paris sportifs en points de vente) que des activités en concurrence (paris sportifs en ligne) sur le secteur des jeux d'argent traditionnels. Ces dernières années, le Groupe a diversifié ses activités et lancé des initiatives sur de nouveaux marchés concurrentiels et/ou en développement notamment sur le eSport, les jeux de divertissement en ligne et la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs. Cette dualité d'activités implique des risques plus importants au regard du droit de la concurrence, notamment sur le plan des abus de position dominante, compte tenu de la position monopolistique sur la grande majorité de ses activités.

En 2019, FDJ a donc élaboré un guide à destination des collaborateurs pour prévenir les risques de non-conformité au droit de la concurrence qui identifie les situations à risques pour l'entreprise dans lesquelles un collaborateur du Groupe pourrait se trouver, ainsi que les comportements qu'il devrait adopter le cas échéant. Il répertorie ainsi un ensemble de bonnes pratiques permettant d'éviter toute infraction au droit de la concurrence.

Intégrité de l'équipe cycliste

En étroite coordination avec ses partenaires et parties prenantes, FDJ participe depuis de nombreuses années à la lutte contre la corruption dans le sport en partageant les informations dont elle dispose afin de détecter d'éventuelles situations atypiques.

Illustration de son engagement en matière de partenariat sportif, le Groupe a fait le choix d'investir dans le sponsoring cycliste dès 1997. Depuis, l'équipe cycliste, devenue Groupama-FDJ en 2017, est impliquée et reconnue pour sa mobilisation dans la lutte antidopage. Cette posture de sponsor responsable se concrétise par une forte sensibilisation des coureurs et de leur encadrement au respect de l'éthique et de l'intégrité (tolérance zéro envers le dopage). En décembre 2019, tous les coureurs ainsi que l'encadrement de l'équipe World Tour ont été sensibilisés à l'intégrité, et aux risques de manipulation des compétitions sportives auxquels ils peuvent être confrontés, soit environ soixante-dix personnes. Le recueil quotidien des données de puissance des coureurs et leur analyse, supervisée depuis près de 15 ans par Frédéric Grappe, ancien chercheur en sciences et Directeur du Pôle Performance, constitue l'un des moyens de prévention mis en place. Au-delà de ceux imposés par l'Union cycliste internationale (UCI), des contrôles antidopage sont également réalisés par le Docteur Jacky Maillot, responsable du Pôle Médical des équipes Continentale et World Tour.

FDJ est l'un des membres fondateurs du Mouvement pour un cyclisme crédible (MPCC), dont le but est de défendre un cyclisme propre, les notions de transparence, de responsabilité et de mobilisation de ses adhérents. FDJ y anime la section des sponsors et a été à l'initiative de la Charte des Sponsors, qui spécifie notamment que ces derniers s'engagent à ne pas faire pression sur les résultats sportifs. L'équipe cycliste Groupama-FDJ a été la première à compter dans ses rangs 100 % de ses coureurs adhérents à titre individuel au MPCC, tout comme l'équipe Continentale et l'équipe féminine FDJ-Nouvelle Aquitaine-Futuroscope. Dans la continuité du programme « Cycle Formation » initié par La Fondation d'entreprise FDJ, qui a pour vocation d'accompagner les jeunes talents dans leur double projet, éducatif et sportif, le Groupe s'est associée à la création de l'Équipe cycliste Continentale Groupama-FDJ. Cette nouvelle étape s'inscrit dans la poursuite de son engagement dans le cyclisme et, plus particulièrement, dans la formation des jeunes talents y compris sur le plan éthique qui composeront demain l'élite du cyclisme mondial.

2.5.4.5 Favoriser les achats responsables

FDJ est signataire depuis 2014 de la Charte Relations Fournisseurs Responsables, de la Médiation inter-entreprises dont le but de sensibiliser les acteurs économiques aux enjeux des achats responsables et à la qualité des relations clients-fournisseurs. Dans le cadre d'une amélioration continue des pratiques d'achats, FDJ vise l'obtention du label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » décerné par la Médiation des entreprises et le Conseil national des achats. Ce label s'inscrit dans le prolongement des principes définis dans la Charte et vise à distinguer les entreprises et les entités publiques ayant fait la preuve, dans leurs pratiques, de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs.

En 2019, FDJ a déployé le plan d'actions suivant :

- 1) FDJ a actualisé sa politique « Achats Responsables »⁽¹⁾ qui intègre les enjeux, les principes et les engagements de FDJ et qui sera progressivement déployées et animées auprès des filiales ;
- 2) FDJ a formé l'ensemble des acheteurs à la responsabilité sociétale et plus particulièrement aux achats responsables, afin de consolider leurs connaissances théoriques et opérationnelles et leur proposer des outils pour les aider dans l'acte d'achat ;
- 3) Le processus de pilotage des fournisseurs a été optimisé, avec la réalisation d'une analyse des risques fournisseurs

sur six thématiques, permettant la segmentation du panel fournisseurs. Concernant plus particulièrement la maîtrise des risques RSE, FDJ a poursuivi la conduite des évaluations auprès de ses fournisseurs avec l'organisme de notation Ecovadis. De plus, FDJ souhaite engager ses grands fournisseurs dans une réduction ambitieuse de leurs émissions de gaz à effet de serre (« GES ») dans le cadre de l'initiative Science Based Targets. (Environnement) ;

- 4) Dans le cadre de l'amélioration de ses délais de paiement, FDJ s'est engagée dans une démarche de simplification des process via la dématérialisation des factures et des bons de commande. FDJ suit désormais de manière hebdomadaire les délais de paiement de ses fournisseurs pour optimiser les processus de paiement ;
- 5) Le groupe FDJ a renforcé ses engagements auprès du secteur protégé et adapté : en 2019, près de 749 000 euros ont été réalisés auprès d'Établissements et service d'aide par le travail (ESAT) et Entreprises adaptées (EA). En 2019, FDJ a mené des premiers travaux pour intégrer des entreprises du secteur protégé au sein des achats de prestations intellectuelles informatiques (Ressources Humaines) ;
- 6) FDJ contribue, enfin, par ses achats au dynamisme économique, social et sociétal de ses territoires avec près de 87 % des achats en valeur réalisés en France et 83 % réalisés auprès de petites et moyennes entreprises (PME) et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) (Partie Territoires) ;
- 7) Dans le cadre du projet PAQTE (« Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises »), FDJ a identifié les fournisseurs installés dans les Quartiers prioritaires de la ville (QPV) : près de 400 fournisseurs de FDJ sont issus des QPV (données issues du panel des fournisseurs actifs en 2018).

En 2020, le groupe FDJ souhaite déployer sa politique « Achats Responsables » au sein de ses filiales, notamment par le biais du développement des achats auprès du secteur protégé de manière à renforcer sa contribution à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

KPI : Montant des achats du Groupe auprès d'ESAT et EA

2018	2019
851 K€	749 K€

En 2018, le montant ci-dessus correspond au montant des commandes auprès d'ESAT et EA. En 2019, il s'agit du montant facturé.

(1) Cette politique est à retrouver sur le site www.groupefdj.com.

2.5.5 Ressources humaines

Porteur des valeurs d'équité et de responsabilité, le groupe FDJ agit afin d'être un acteur exemplaire et une entreprise fer de lance en matière d'innovation sociale. Offrir les mêmes chances d'épanouissement et de réussite professionnelle à tous les collaborateurs, en s'appuyant sur la richesse et la diversité de leurs

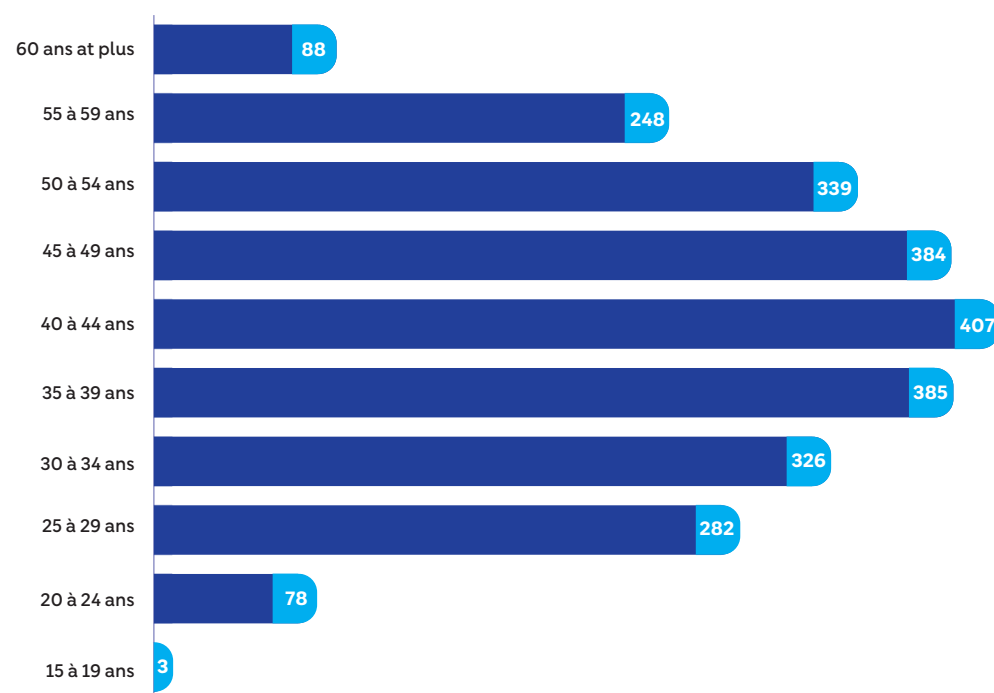
profils, est un engagement prioritaire depuis de nombreuses années. Le groupe FDJ veille à développer la qualité de vie au travail et l'employabilité au travers d'une politique de gestion des ressources humaines ambitieuse.

Les effectifs du Groupe ainsi que la pyramide des âges sont présentés ci-dessous :

NOMBRE DE COLLABORATEURS EN CDI ET CDD AU 31/12 ⁽¹⁾

	2018	2019	Pays
FDJ	1 400	1 466	France
FDI	27	27	France
FDP	509	484	France
FDJD	16	16	France
FDM	13	13	France
FGS France	89	97	France
Pacifique des Jeux	19	19	Polynésie française
SGE	71	90	France
FGS UK	39	54	Royaume-Uni
Sporting Group	-	274	Royaume-Uni
Groupe FDJ	2 183	2 540	


PYRAMIDE DES ÂGES DU GROUPE FDJ AU 31.12.2019 ⁽²⁾



(1) Nombre de collaborateurs en CDI et CDD au 31/12 de l'exercice concerné. Sont exclus les alternants (apprentis et contrats de professionnalisation), les stagiaires, les collaborateurs ayant quitté le Groupe (jusqu'au 31/12 de l'exercice inclus), les mandataires sociaux et les contrats suspendus.

(2) En 2019, la pyramide des âges intègre les collaborateurs de Sporting Group, filiale acquise en mai 2019.

Les actions développées en matière de ressources humaines ont pour vocation de contribuer à la réduction des inégalités promue par l'ODD 10 :

	Objectif 10 : Réduction des inégalités Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
	Cible 10.3 : Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière. Cible 10.4 : Adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaire, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité.
	Ambitions : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contribuer à l'égalité des chances et l'inclusion de tous ◆ Poursuivre l'action sociale et sociétale, au cœur de l'identité du Groupe depuis sa création

Le thème RSE dédié aux ressources humaines est composé de cinq risques RSE : gestion des compétences, dialogue social, diversité et égalité professionnelle, qualité de vie au travail et, enfin, confiance en la gouvernance interne. Ces risques RSE sont développés ci-après.

2.5.5.1 Garantir une bonne gestion des compétences

La démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), développée par FDJ depuis plus de dix ans, vise à garantir l'adéquation entre les compétences des collaborateurs et les compétences nécessaires à la réalisation de sa stratégie. FDJ consacre une part importante de son budget pour former ses collaborateurs : en 2019, près de 4 % de la masse salariale de FDJ SA ont été consacrés à la formation. Elle se donne ainsi les moyens de permettre au plus grand nombre de développer leurs compétences et de garantir leur employabilité.

En 2019, au-delà de l'enveloppe financière consacrée aux compétences métier, la priorité a été donnée au savoir-être et aux compétences transverses. Ainsi, le plan de formation s'est articulé autour de cinq macro-compétences clés (*softskills* et management, performance opérationnelle et gestion de projet, data, anglais, et enfin les compétences spécifiques métier).

Le groupe FDJ propose également de nombreuses opportunités de mobilité, rendues possibles grâce à l'action des collaborateurs prêts à évoluer, des ressources humaines et des managers. En 2019, près de 10 % des collaborateurs (soit 242 collaborateurs) ont fait l'objet d'une mobilité au sein du Groupe.

Aujourd'hui, avec les rapides avancées technologiques et sociétales, il est plus que jamais nécessaire d'anticiper les métiers de demain. C'est pourquoi FDJ travaille à la refonte de sa démarche de GPEC pour identifier les talents de demain et aider les collaborateurs à développer leurs compétences. Cette démarche, en cours de coconstruction avec les différentes parties prenantes concernées au sein de l'entreprise, en particulier les équipes métiers, est en cours de finalisation et sera mise en œuvre en 2020.

KPI : Nombre total d'heures de formation

	2018	2019
FDJ	26 387	25 017
FDI	169	279
FDP	14 095	11 927
FDJD	37	1 108
FDM	57	155
FGS France	3 263	1 707
Pacifique des Jeux	164	477
SGE	948	519
FGS UK	-	112
TOTAL	45 120	41 301

KPI : Part de la masse salariale dédiée à la formation pour FDJ SA

2018	2019
4,3 %	4 %

KPI : Part des collaborateurs de FDJ SA ayant reçu une formation dans l'année

2018	2019
81,1 %	92,2 %

Le développement du e-learning (et notamment pour les cours d'anglais) explique la progression de l'indicateur entre 2018 et 2019.

2.5.5.2 Promouvoir un dialogue social constructif

Développer et entretenir un dialogue social de qualité sont des éléments essentiels de la politique de performance durable poursuivie par l'entreprise. Dans ce cadre, chaque entité du Groupe dispose des instances représentatives du personnel en fonction de sa configuration (Comité Social et Économique (CSE)/ CSE Central et CSE d'établissement, outre les Commissions obligatoires du CSE (Commission Santé Sécurité et Conditions de travail (CSSCT), Commission Économique, Commission Égalité professionnelle...), élues en 2019 pour une grande majorité. Ces instances sont, pour la plupart, réunies une fois par mois. Un Comité de Groupe, au sein duquel la majorité des entités du Groupe est représentée par des collaborateurs élus, se réunit également deux à trois fois par an. Tous les projets impactant le fonctionnement général de l'entreprise sont régulièrement présentés et discutés au sein de ces instances. C'est dans ce cadre par exemple qu'ont été régulièrement évoqués en 2019 le projet d'évolution du capital ainsi que de nombreux projets d'évolution d'organisations.

En complément de ces réunions des représentants du personnel, des réunions de négociation sont régulièrement organisées – au sein des sociétés du Groupe pourvues de délégués syndicaux (FDJ, FDP et La Française d'Images). Ainsi, au niveau de FDJ, la Direction réunit deux fois par mois les organisations syndicales représentatives pour négocier des accords contribuant à garantir un haut niveau de dialogue social. C'est ainsi qu'ont été signés, au cours des trois dernières années des accords sur le droit à la déconnexion, l'égalité professionnelle, les salaires, le temps de travail. Sur la seule année 2019, ces réunions ont donné lieu à la signature de huit accords au sein de FDJ dont un accord assouplissant les règles de télétravail et un accord sur le fonctionnement du CSE. En 2019, dans le prolongement des mesures initiées en 2018 avec la conclusion d'un premier accord global Groupe sur la participation, l'intéressement et l'abondement, un plan d'épargne Groupe a été mis en place, réceptacle de l'Offre Réservée aux Salariés dans le cadre du projet de privatisation de l'entreprise.

Les thèmes de dialogue envisagés pour 2020 incluent notamment le handicap, la diversité et l'égalité femmes-hommes et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

KPI : Nombre d'accords sociaux signés pendant l'année

2018	2019
6 pour FDJ SA et 1 pour le Groupe	8 pour FDJ SA

En 2019, FDJ a signé huit accords avec les partenaires sociaux : l'accord annuel relatif à la négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée, un accord relatif au contrat à durée déterminée à objet défini, un accord relatif au Comité Social et Économique Central (CSE), un avenant à l'accord d'intéressement, un avenant à l'accord collectif instituant un régime de prévoyance complémentaire, un avenant à l'accord du contrat responsable instituant des garanties collectives de remboursement des frais médicaux, un accord relatif au télétravail et un accord sur le plan d'épargne Groupe.

2.5.5.3 Renforcer la diversité et l'égalité professionnelle

Depuis 2010, FDJ est engagée dans une politique ambitieuse en matière de diversité et d'égalité des chances en vue de lutter contre toutes les formes de discrimination. La politique de lutte contre les discriminations et les plans d'actions associés sont présentés chaque année devant le Comité de Direction Groupe et le Conseil d'administration. En 2017, FDJ a renouvelé sa certification Diversité et a obtenu pour la première fois le label en faveur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes. Ces labels sont délivrés tous les quatre ans par l'AFNOR. Ils sont le fruit d'un travail collectif impliquant et mobilisant l'ensemble de l'entreprise. Ils soulignent la volonté commune d'inscrire cette démarche dans la durée et dans une perspective d'amélioration continue.

Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

FDJ soutient activement les actions en faveur d'une meilleure représentation des femmes dans la ligne managériale. L'objectif est d'atteindre le même pourcentage de femmes managers que de femmes employées dans l'entreprise. En 2019, 40,9 % des managers sont des femmes pour 42,9 % de femmes au sein de FDJ SA. Au niveau Groupe, 31,1 % des managers sont des femmes pour 38,2 % de femmes dans le Groupe, soit une baisse de 7 points liée à l'intégration de la filiale Sporting Group en mai 2019, dont le taux de femmes managers était significativement plus faible. 2018 marque la fin du deuxième accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. La négociation du troisième accord est en cours et cette thématique sera intégrée dans un accord plus global de « Qualité de vie au travail et mixités ». De même, FDJ mène depuis plusieurs années des actions spécifiques pour féminiser les métiers technologiques qui constituent une composante importante de son activité. En 2019, le Groupe a participé à la Journée de la Femme Digitale destinée à la promotion de la mixité au sein des métiers technologiques, cœur du métier de l'entreprise, et s'est engagée dans le lancement de la Fondation femmes@numérique. FDJ participe au programme national Mix'it avec Face (Fondation agir contre l'exclusion) qui vise à sensibiliser et accompagner les entreprises dans la mise en place de leur politique de mixité professionnelle.

Pour sa deuxième année de mise en application, FDJ SA a obtenu un score de 99/100 (84/100 en 2018) sur l'index « égalité femmes-hommes » concernant les entreprises de mille salariés et plus, instauré par la loi Avenir professionnel. Ce dernier établit un index à partir de cinq indicateurs qui reflètent la situation des écarts de rémunération Hommes/Femmes (H/F) dans l'entreprise soit directement, soit indirectement : écart de rémunération, pourcentage de collaboratrices augmentées à leur retour de congé maternité ; écart de répartition des augmentations individuelles H/F ; écart de répartition des promotions H/F ; et pourcentage de femmes dans les dix plus hautes rémunérations.

Par ailleurs, l'entreprise bénéficie d'un réseau interne « À Elles de Jouer » qui accompagne les femmes à développer leur potentiel. Le réseau propose des actions autour de trois thématiques :

- 1) Oser : faire prendre conscience des freins internes et externes et permettre aux femmes FDJ de renforcer leur confiance en elle et leur leadership ;
- 2) Sensibiliser : éveiller la conscience des collaborateurs sur les enjeux de la mixité et les sensibiliser à la démarche ;
- 3) S'ouvrir et grandir : contribuer à la transformation et à l'amélioration de la performance du Groupe en partageant les connaissances, les réseaux, en s'ouvrant vers l'extérieur.

KPI : PART DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

	2018	2019
Groupe	42,7 %	38,2 %
FDJ	43,1 %	42,9 %

KPI : PART DES FEMMES MANAGERS

	2018	2019
Groupe	33,9 %	31,1 %
FDJ	39,5 %	40,9 %

La baisse est liée à l'intégration de la filiale Sporting Group en mai 2019, dont le taux de femmes managers était significativement plus faible.

Insertion des personnes en situation de handicap

En tant qu'employeur, FDJ est pleinement mobilisée en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Il s'agit pour l'entreprise de répondre à un double enjeu : recruter de nouveaux salariés en situation de handicap et veiller à les accompagner et les maintenir dans l'emploi. En 2018, le taux handicap de FDJ est de 5,89 % (taux direct et indirect⁽¹⁾) et de 4,48 % pour le groupe FDJ.

La sensibilisation des collaborateurs est indispensable à l'inclusion des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise.

Depuis 2016, les collaborateurs des filiales ont été sensibilisés au handicap avec le Quizz « T'Handi Quoi ? », destiné à faire changer le regard sur le handicap et à faire passer le message que le Groupe est « handi-accueillant ». En 2019, le groupe FDJ a été sensibilisé sur l'ensemble de ses sites aux handicaps invisibles par l'intermédiaire de « Co-Théâtre » (Théâtre en entreprise).

L'ensemble des acteurs de la Direction de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation Groupe sont également sensibilisés à cette problématique de manière à pouvoir recruter et accompagner au mieux les personnes en situation de handicap tout au long de leur carrière.

En mai 2019, FDJ a participé pour la deuxième année consécutive à l'opération *DuoDay* en accueillant vingt-quatre personnes en situation de handicap éloignées de l'emploi pendant une journée afin de leur faire découvrir un métier FDJ. Le lancement de l'opération a eu lieu lors d'un tirage de Loto® coanimé par une personnalité en situation de handicap. À l'issue de cette opération, trois personnes ont été embauchées dans l'entreprise.

D'autre part, FDJ développe les relations de travail avec les ESAT⁽²⁾ et EA⁽³⁾ avec un pilote en 2019 dans les métiers de l'informatique (Achats Responsables). Fin 2019, FDJ a noué un partenariat avec le centre de réadaptation de Mulhouse en vue de soutenir la filière formation d'ingénieurs.

En novembre 2019, FDJ a signé, à l'initiative de Sophie Cluzel, secrétaire d'État auprès du Premier Ministre, chargée des Personnes handicapées, le manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique aux côtés d'une centaine d'entreprises françaises. FDJ s'est engagée en faveur de dix mesures parmi lesquelles la mise en œuvre régulière d'actions internes de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes et les discriminations à l'égard des personnes handicapées, la mobilisation de tout nouveau collaborateur autour des enjeux du handicap ou encore l'optimisation de l'accès aux outils d'entreprise, notamment numériques.

(1) Emplois directs et emplois indirects par le biais des achats auprès du secteur protégé.

(2) Établissements et services d'aide par le travail.

(3) Entreprises adaptées.

KPI : NOMBRE DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP ⁽¹⁾

	2018	2019
Groupe ⁽¹⁾	72	85
FDJ	58	67

Cet indicateur recense tous les collaborateurs en CDI, CDD, alternant ou stagiaire ayant eu un contrat et disposant d'une reconnaissance en qualité de travailleur handicapé dans l'année. Un collaborateur présent une partie de l'année est comptabilisé.

KPI : TAUX D'EMPLOI GLOBAL DE COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP ⁽²⁾

	2017	2018
Groupe ⁽¹⁾	4,89 %	4,48 %
FDJ	6,58 %	5,89 %

Le taux d'emploi global de collaborateurs en situation de handicap prend en compte les emplois directs et les achats réalisés auprès d'ESAT et EA.

Intergénération

FDJ soutient depuis de nombreuses années l'emploi et la formation des jeunes dans l'entreprise. En 2019, les alternants ont représenté plus de 6 % des effectifs du Groupe. Pour faciliter leur intégration, le Groupe a organisé trois sessions de onboarding pour la rentrée 2019-2020 et a transmis un guide de l'alternant avec l'ensemble des informations nécessaires à l'arrivée d'un collaborateur. Le bon accueil des stagiaires est également une priorité comme le prouve l'obtention en 2019 du prix « Happy Trainees » de ChooseMyCompany ⁽³⁾ qui récompense les entreprises dans lesquelles il fait bon réaliser un stage ou une alternance.

Depuis 2017, FDJ a développé une réflexion approfondie afin de proposer des actions en direction des profils seniors. La prise en compte des problématiques spécifiques aux seniors

contribue à la motivation et à la performance des équipes, ainsi qu'à la qualité de vie au travail. Elle favorise également le travail intergénérationnel.

L'entreprise a choisi de différencier les seniors (qui préparent activement leur retraite) des « juniors » (composés d'actifs de 45 ans et plus) qui souhaitent s'engager activement dans leur projet professionnel. Un catalogue de formations dédiées aux juniors et aux seniors a été déployé sur des aspects relatifs au développement personnel pour les aider à mieux envisager leurs évolutions de carrière. En 2019, FDJ a pérennisé les formations « Point 50 ⁽⁴⁾ » et « Cap 60 ⁽⁵⁾ » testées en 2017 pour faire suite aux retours positifs des collaborateurs.

En 2019, un atelier sur l'intergénérationnel a également eu lieu pour permettre de confronter les points de vue de quatre générations : les babyboomers, génération X, génération Y et génération Z.

KPI : NOMBRE ET PART D'ALTERNANTS

	2018	2019
Groupe	141 soit plus de 6 % des effectifs	156 soit 6,1 % des effectifs
FDJ	128 soit plus de 9 % des effectifs	133 soit 9,1 % des effectifs

En 2019, les alternants ont représenté plus de 6 % des effectifs du Groupe soit 156 collaborateurs en contrat d'alternance ou contrat de professionnalisation.

(1) Hors filiales FDJ Gaming Solutions UK et Sporting Group soumises au droit anglais et Pacifique des Jeux.

(2) Les données pour l'année 2019 ne sont pas disponibles au moment de la production de ce document.

(3) Fondé en 2011 par des professionnels RH, IT & digital, ChooseMyCompany développe la performance et l'attractivité des entreprises grâce aux avis des salariés, stagiaires, candidats et clients.

(4) Faire un point sur la carrière, les attentes, les besoins du collaborateur, évoquer la question du travail intergénérationnel et le système de retraite existant.

(5) Anticiper concrètement la retraite du collaborateur.

Diversité des origines sociales

Pour favoriser la diversité des origines sociales, pilier de la politique Diversité du groupe, FDJ s'est engagée depuis 2018 dans le dispositif PAQTE (Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises). Ce dispositif s'articule autour de quatre axes :

- ◆ la sensibilisation via une politique de développement des stages au sein de l'entreprise, notamment à destination des collégiens de troisième dans le cadre du dispositif promu par le Gouvernement au profit des collèges situés dans les zones REP+⁽¹⁾ grâce à l'accueil de stagiaires via l'association United Way l'Alliance ;
- ◆ la formation à travers le développement de l'accès à l'apprentissage pour les étudiants issus des quartiers prioritaires de la ville (QPV), tant en termes d'appui à l'orientation que d'accès à l'alternance et d'accompagnement des apprentis. En 2019, FDJ SA a embauché 6 alternants issus des quartiers prioritaires ;
- ◆ le recrutement, afin de soutenir l'emploi dans les QPV et garantir des méthodes de recrutement sans discrimination : l'ensemble des chargés de développement RH ont été formés en 2019 à « recruter sans discriminer ». De plus, FDJ a reconduit, pour la quatrième année, son partenariat avec Mozaïk RH pour aider dans le recrutement de collaborateurs issus de toutes les diversités ;
- ◆ les achats, en vue de développer les achats responsables et inclusifs issus d'entreprises établies dans ces quartiers. (Achats Responsables).

2.5.5.4 Soutenir la qualité de vie au travail

Depuis 2010, FDJ s'implique fortement en faveur de la Qualité de vie au travail (QVT) de ses collaborateurs. Depuis 2014, elle dispose d'un service Diversité & QVT dédié qui pilote les actions menées en la matière.

Un outil de diagnostic QVT, Wittyfit, mis à disposition de collaborateurs, depuis mi-mars 2019, propose de faire de la qualité de vie au travail une démarche collective et continue, axée sur la satisfaction et le stress. Les indicateurs et les idées pourront servir de base de discussion pour aborder en équipe, et en phase amont, des sujets qui ne sont généralement abordés qu'en cas de problématique avérée. La démarche s'inscrit donc dans une démarche de prévention des risques liés au travail. En parallèle, FDJ a mis en place un service d'accompagnement personnel et un service d'assistance sociale pour tous les collaborateurs du Groupe. Ces services viennent renforcer la cellule d'écoute interne qui reste une solution active en cas de mal-être ou de discrimination. Ils sont accessibles 7j/7, 24h/24 et mettent directement en relation les collaborateurs avec des spécialistes, assistant(e)s social(e)s ou psychologues. Si nécessaire, les collaborateurs peuvent toujours être orientés gratuitement vers un spécialiste de l'écoute qui peut les recevoir en dehors de l'entreprise.

KPI : Taux d'absentéisme FDJ SA

2018	2019
3,44 %	3,33 %

Ce taux est calculé en fonction des jours d'absences pour maladie, accidents de travail et de trajets et divisé par le nombre de jours théoriques travaillés pour l'exercice concerné. Il n'est pas consolidé au niveau du Groupe. Le taux d'absentéisme par entité est à retrouver dans l'annexe comprenant les indicateurs complémentaires.

(1) Réseau d'éducation prioritaire.

(2) Hors Sporting Group, filiale acquise en mai 2019.

(3) Cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 500 salariés travaillant dans des entreprises de taille intermédiaire (250 à 5 000 salariés) évoluant dans le secteur des services. La majorité des collaborateurs de ces entreprises ont le statut de cadre ou de profession intermédiaire, comme au sein de FDJ, et ont un profil comparable à ceux de FDJ en termes d'âge et d'ancienneté.

(4) La moyenne du référentiel est de 81/100.

Le Groupe mesure également le bien-être au travail via une enquête interne adressée à l'ensemble des collaborateurs. En 2019, la note moyenne de bien-être au travail des répondants est de 85/100.

KPI : Niveau de bien-être au travail moyen des collaborateurs du Groupe⁽²⁾

2018	2019
76,5/100	85/100

En 2018, le bien-être était mesuré via deux items : l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et le niveau global de bien-être au travail.

En 2019, FDJ a fait évoluer la mesure en créant un indicateur formé des six questions liées au bien-être : le développement professionnelle et personnel dans l'entreprise, l'intérêt du travail, la satisfaction vis-à-vis de l'environnement de travail, l'autonomie et la responsabilisation, l'ambiance dans l'équipe et l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle.

Ces indicateurs sont issus de l'enquête « FdjScope » menée auprès des collaborateurs du Groupe.

2.5.5.5 Assurer la confiance dans la gouvernance interne

L'organisation interne (gouvernance RSE) participe à renforcer la confiance des collaborateurs dans la gouvernance interne. Afin de mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs, FDJ interroge l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

En 2019, FDJ a pris la décision de changer la composition de l'indicateur d'engagement historique car il était spécifique à FDJ et difficile à étalonner. Le Groupe a normé cet indicateur afin d'utiliser un indicateur généralement utilisé dans les études internes des autres entreprises du référentiel⁽³⁾. L'indicateur d'engagement s'articule désormais autour de cinq thématiques : la satisfaction au travail, l'attachement à l'entreprise, la motivation pour en donner plus, la recommandation de l'entreprise comme employeur et la fierté de travailler au sein du Groupe.

Alors que l'entreprise s'est engagée dans des transformations profondes de ses modes de fonctionnement (passage à un nouveau modèle opérationnel) et dans un contexte d'évolution du capital, l'engagement des collaborateurs demeure très élevé⁽⁴⁾, avec un niveau de 87/100. Cela traduit un socle d'engagement solide des collaborateurs, un attachement fort à l'entreprise et une fierté de travailler pour le groupe FDJ.

KPI : Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe⁽²⁾

2018	2019
76/100	87/100 en 2019 (78/100 en 2019 avec l'ancienne méthodologie de calcul)

La composition de l'indicateur d'engagement historique a évolué en 2019. Il était spécifique à l'entité FDJ et difficile à étalonner. Cet indicateur a été normé, afin de s'adapter aux standards utilisés dans les études internes d'autres entreprises.

2.5.6 Solidarité

Depuis plus de 80 ans, le groupe FDJ est fidèle à ses valeurs originelles de solidarité et de responsabilité. Le soutien de sa Fondation d'entreprise à des projets d'intérêt général ou plus récemment l'opération « Mission Patrimoine » en faveur de la restauration du patrimoine en péril illustrent son engagement sociétal fort et durable.


En 2019, la première campagne institutionnelle a permis de faire découvrir au grand public, qui connaît FDJ avant tout par les jeux de loterie, l'entreprise FDJ. Entièrement conçu, produit et tourné en France, ce film montre comment FDJ a su rester fidèle à la « raison d'être » de ses origines et à ses valeurs fondatrices de solidarité et de proximité, tout ayant su s'adapter aux évolutions

de la société au cours des décennies. Cette campagne rappelle les circonstances de la création de FDJ en 1933 pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre Mondiale. Aujourd'hui encore, l'entreprise soutient les associations du monde des anciens combattants, telles que l'Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) et la Fédération Maginot, qui sont des actionnaires historiques de l'entreprise, en complément des actions sociétales qu'elle déploie depuis de nombreuses années.

L'engagement du Groupe se traduit par les actions qu'il mène avec et pour la société civile mais aussi dans le dialogue qu'il noue avec ses parties prenantes.

2.5.6.1 S'engager dans des actions citoyennes

Les actions développées dans ce chapitre contribuent à la réduction des inégalités promue par l'ODD 10 relatif à la réduction des inégalités :

	<p>Objectif 10 : Réduction des inégalités Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre</p>
	<p>Cible 10.3 : Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.</p>
	<p>Cible 10.4 : Adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaire, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité.</p>
	<p>Ambitions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contribuer à l'égalité des chances ◆ Poursuivre l'action sociale et sociétale, au cœur de l'identité du Groupe depuis sa création

La Fondation d'entreprise FDJ

Les actions de La Fondation d'entreprise FDJ pour le quinquennat 2018-2022 ont pour objectif de développer l'égalité des chances en utilisant le jeu, sous toutes ses formes. Deux champs d'intervention ont été plus particulièrement choisis : l'éducation et l'insertion pour des personnes en difficultés, quelles qu'en soient les raisons (handicap, précarité économique, sociale ou culturelle...), dans une démarche leur redonnant la confiance en leur potentiel pour se réinsérer via des programmes ludiques et participatifs.

La Fondation FDJ dispose d'une dotation de 18 millions d'euros sur cinq ans. Elle continue par ailleurs à s'investir spécifiquement pour l'intégration et la réinsertion des personnes en situation de handicap.

Elle a soutenu en 2019 près de soixante-cinq associations destinées à aider des projets d'envergure locale en lançant quatre appels à projets : deux « Tremplins Associations Locales », un « Tremplin Détaillants Solidaires » et un Tremplin « Collaborateurs Solidaires ».

Les cinq projets Lauréats de la Fondation FDJ

Fin 2018, la Fondation d'entreprise FDJ a lancé un appel à grands projets pour poursuivre son soutien à l'égalité des chances. Les projets des associations soutenues sont :

- ◆ **Simplon** : le projet vise à faciliter l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap par la formation aux métiers du numérique. Simplon a ainsi pu privilégier la mixité avec un objectif de 10 % personnes en situation de handicap (PSH) par promotion. L'association a également noué des partenariats avec des acteurs de l'accompagnement socio-professionnel des PSH. Ce sont

91 personnes formées ou sont en cours de formation depuis le lancement ;

- ◆ **ARI** (Association régionale pour l'intégration des personnes en situation de handicap ou en difficulté) : pour concevoir et développer de nouveaux leviers d'apprentissage et d'intégration des personnes handicapées. ARI a mis en place l'année de la science sur le thème « Un cerveau, des cerveaux », avec trois conférences mêlant interventions d'experts et témoignages. L'association a également lancé un appel à projets interne et sélectionné 54 initiatives favorisant l'apprentissage par des pédagogies alternatives qui bénéficieront à 5 000 personnes ;
- ◆ **PL4Y** : pour former les animateurs à sensibiliser 8 500 enfants (dont 70 % sont scolarisés en REP/REP+) au « Vivre-ensemble » et à la citoyenneté, l'association a développé quatre nouvelles thématiques de jeux (lutte contre les discriminations, changement de regard sur le handicap, promotion de l'égalité entre les filles et les garçons et gestion pacifique des conflits) et 40 nouveaux « serious games » testés par Canopé (réseau de création et d'accompagnement pédagogique). Au total, 361 professionnels de la communauté éducative ont également été formés ;
- ◆ **Énergie Jeunes** : pour la réussite scolaire en zones d'éducation prioritaire par l'acquisition de compétences d'engagement, de persévérance et d'autodiscipline. Le soutien de la Fondation a permis d'accompagner 11 030 collégiens sur l'année scolaire 2018/2019 issus de REP/REP+ (Réseau d'éducation prioritaire) ;
- ◆ **Rejoué** : pour accompagner le retour à l'emploi des plus précaires en recyclant des jouets. L'association a recruté 16 personnes en 2018 et 2019 ainsi que deux encadrants techniques et une conseillère insertion socio-professionnelle.

Une ambition forte au service des territoires et de l'égalité des chances

Grâce au maillage des plus de 30 000 points de vente du groupe FDJ sur l'ensemble du territoire, la Fondation a un accès privilégié aux acteurs du développement local au service de l'égalité des chances.

En 2019, un atelier de travail avec les parties prenantes du Laboratoire Sociétal a permis de réfléchir à la manière de redynamiser le dispositif « Tremplin Détaillants Solidaires » qui existe depuis 2013 et permet aux détaillants de soutenir une association de proximité à hauteur de 2000 euros en déposant un dossier sur Internet. Un pilote est en cours dans deux agences commerciales du réseau FDJ pour identifier des détaillants susceptibles de participer à l'initiative dans ces territoires.

Des collaborateurs engagés

En 2019, près de 650 collaborateurs ont participé à la sélection de projets solidaires et/ou se sont impliqués dans une ou plusieurs actions proposées par la Fondation d'entreprise FDJ.

L'année 2019 a permis d'étoffer le programme d'implication des collaborateurs en proposant un pilote pour développer le mécénat de compétences. En 2019, huit collaborateurs ont pris en charge une mission de longue durée au sein d'associations soutenues par la Fondation.

En 2020, La Fondation d'entreprise FDJ lancera un nouvel appel à grands projets auprès d'associations emblématiques.

KPI : Montant des soutiens financiers accordés par la Fondation d'entreprise FDJ

2018	2019
3 698 K€ ⁽¹⁾	3 228 K€

Depuis le début du quinquennat, la Fondation FDJ a alloué près de sept millions d'euros pour l'égalité des chances par le jeu.

Sport

FDJ est engagée depuis de nombreuses années en faveur du développement du sport français et de la promotion de ses valeurs, notamment en matière d'éthique et de mixité (soutien du sport féminin et du handisport).

Sport au féminin

Les engagements forts de FDJ en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes se déclinent également dans les actions mises en œuvre par l'entreprise dans le domaine du sport, avec le programme « Sport pour Elles » lancé en 2016 et construit autour de quatre axes prioritaires :

- ◆ encourager la pratique sportive des femmes qui en sont éloignées en développant des partenariats avec des associations et des fédérations engagées sur la question de l'égalité femmes-hommes (Fédération Française de Cyclisme, Sport dans la ville) ou en organisant des événements de mobilisation du grand public ;
- ◆ soutenir le sport de haut niveau féminin : FDJ est le principal partenaire de l'équipe cycliste FDJ Nouvelle-Aquitaine (première équipe féminine professionnelle en France). Le Groupe est aussi partenaire des équipes de France de handball et de basket-ball et de la course cycliste « La Course by Le Tour ». FDJ a lancé en 2018 un appel à projets « Performance pour Elles », avec comme objectif de soutenir financièrement

des fédérations françaises (olympiques et paralympiques) dans leurs projets de performance au féminin. En 2019, 25 dossiers ont été déposés par des fédérations françaises, le jury de sélection a retenu cinq fédérations et FDJ a attribué 20 000 euros à chaque fédération ;

- ◆ soutenir la médiatisation du sport féminin en étant partenaire de deux magazines de sport féminin (Les Sportives et Women Sports) ou via le lancement d'une chaîne YouTube « FDJ SportPourElles » dès 2017 ;
- ◆ mobiliser les réseaux (sociaux et professionnels) pour faire changer les mentalités autour de la place du sport dans la vie des femmes. En juillet 2019, FDJ a ainsi organisé, en partenariat avec le magazine « Elle », l'événement « Elle Active Sport ». Au programme : des débats et des témoignages sur la place du sport dans la vie des femmes et sur la nécessité d'une parité dans les instances sportives (fédérations, comités olympique et paralympique...), en présence d'athlètes, d'experts et de personnalités. De même, le Groupe a prolongé son partenariat avec Femix'Sport pour l'aider à créer un programme de formations pour aider des femmes à accéder à des postes de dirigeantes au sein des instances sportives.

Soutien aux sportifs de haut niveau

Depuis sa création en 1991, le programme Challenge a accompagné 430 athlètes, jeunes espoirs du sport français, valides ou en situation de handicap, pour se révéler, construire et mener dans des conditions optimales leur carrière sportive. Ils ont remporté 162 médailles olympiques et paralympiques.

Après 28 ans d'existence du programme Challenge, FDJ a souhaité faire évoluer son dispositif de soutien aux sportifs de haut niveau, notamment dans la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, qui se dérouleront en France. Ce nouvel accompagnement plus ambitieux, offert aux athlètes dans leur préparation olympique et paralympique pour 2022 et 2024, leur permettra de préparer plus sereinement leurs grandes échéances sportives, mais aussi d'anticiper leur reconversion professionnelle. La *FDJ Sport Factory*, lancée en décembre 2019, sera composée de 27 athlètes élites, dont 11 femmes (soit une représentation de 44 % du programme) pratiquant une discipline individuelle dans un sport olympique ou paralympique, ainsi que d'une pépinière de 30 athlètes espoirs.

En plus de la dotation financière, tous les athlètes intégrant la *FDJ Sport Factory* ou la *Pépinière*, bénéficieront d'un accompagnement dans la gestion de leur carrière de sportifs de haut niveau, via un séminaire qui les réunira chaque année. Les sportifs seront également suivis dans leur formation et pourront bénéficier d'un accès au programme de Sciences Po, dédié aux sportifs de haut niveau et à d'autres formations avec de grandes écoles, dont les partenariats sont en cours de construction.


Les sportifs auront aussi accès à un programme de soutien à la reconversion, « Sport Compétences », développé avec l'association Collectif Sport pour valoriser les compétences acquises durant leur carrière et leur donner de la valeur pour leur après carrière, au sein d'une entreprise.

Dans le prolongement de ses actions, le groupe FDJ devient « Partenaire Officiel » des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 à compter du 2^e trimestre 2020, et rejoint ainsi le programme national de partenariat de Paris 2024. Celui-ci s'inscrit dans la continuité de l'engagement de FDJ en faveur de l'organisation de la candidature, de son soutien aux athlètes français et de son statut de contributeur majeur du sport en France.

(1) La donnée 2018 a été modifiée pour intégrer l'arrondi sur salaire.

Patrimoine

FDJ contribue à la réalisation de l'ODD 11 grâce aux jeux « Mission Patrimoine » :

	Objectif 11 : Villes et communautés durables Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.
	Cible 11.4 : Renforcer les efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel et naturel mondial.
	Ambition : Contribuer aux efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel par les divers moyens à disposition du Groupe.

2

L'opération Mission Patrimoine lancée en 2018 a conduit l'entreprise à commercialiser des jeux dont une partie des mises a été reversée (22 millions d'euros pour l'édition 2018-2019) à la Fondation du Patrimoine au profit de projets locaux de restauration d'édifices patrimoniaux en péril (269 sites bénéficiaires lors de la 1^{re} édition). La 2^e édition de l'opération, lancée en 2019, s'est organisée autour de deux temps forts : le premier avec le Loto® du 14 juillet et le deuxième temps fort durant les journées du patrimoine avec deux tickets de grattage (à 3 et 15 euros). Environ 25 millions d'euros devraient être reversés à la Fondation du Patrimoine pour la seconde édition d'ici juin 2020, en progression par rapport à l'édition 2018. En métropole et outremer, 121 sites français en péril ont été sélectionnés par la mission Stéphane Bern, et bénéficieront ainsi des fonds récoltés par FDJ, grâce à cette 2^e édition des jeux Mission Patrimoine. Pour l'année 2020, la 3^e édition est en cours d'élaboration.

Actions à impact sociétal

FDJ a souhaité faire un état des lieux de ses actions à impact sociétal et identifier sa capacité à renforcer l'utilité et l'impact de ses actions à l'attention du grand public. Cette démarche de coconstruction avec les collaborateurs a permis de faire émerger des nouvelles initiatives.

En 2020, FDJ testera en partenariat avec Paygreen⁽¹⁾, le microdon sur son site fdj.fr ; cet accès au don, permettra aux joueurs de réaliser un microdon à l'occasion du rechargement de leur compte, l'occasion de faciliter la générosité et la sensibilisation aux causes sociétales, dans la lignée des engagements de l'entreprise.

2.5.6.2 Dialoguer avec les parties prenantes

La politique RSE de FDJ est construite et animée en lien étroit avec ses différentes parties prenantes (joueurs, réseau de vente, collaborateurs, fournisseurs, société civile, etc.). Le dialogue avec la société civile s'est structuré en 2014 au sein d'un Laboratoire Sociétal qui permet le dialogue et la coconstruction d'actions RSE. Les consultations sont organisées par une agence spécialisée agissant en tiers facilitateur. Sur la base de la règle de confidentialité de « Chatham House »⁽²⁾, une douzaine d'Organisations de la société civile (OSC) et autant d'interlocuteurs au sein du groupe FDJ se penchent ainsi

régulièrement de manière collective sur des sujets sensibles liés à la politique RSE et de Jeu Responsable de l'entreprise.

Ainsi en 2019, le Laboratoire Sociétal FDJ s'est réuni quatre fois pour traiter de thématiques variées :

- 1) mesurer l'impact d'une campagne d'information préventive sur des outils/modérateurs Jeu Responsable proposés aux joueurs : l'enjeu était d'analyser les premiers retours quantitatifs et d'étudier comment mesurer l'impact et les effets auprès des joueurs ;
- 2) développer l'ancrage territorial : l'enjeu était d'étudier des pistes, notamment avec l'amélioration du dispositif « Détaillants Solidaires » porté par la Fondation FDJ, permettant de renforcer sa politique RSE à l'échelle d'un territoire. Cette séance a été délocalisée au sein de l'agence d'Aix-en-Provence et a permis de convier des invités locaux, issus du monde associatif et du développement durable ainsi que les représentants de la région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA) de la Fondation du patrimoine ;
- 3) coconstruire la raison d'être FDJ : volonté de partager les travaux d'élaboration de la raison d'être de FDJ et de recueillir la contribution de ses parties prenantes. Une session supplémentaire du Laboratoire Sociétal a permis de traiter la raison d'être. Considérant les enjeux et le souhait du Groupe d'associer à la réflexion les membres les plus assidus du laboratoire, une séance exceptionnelle y a été consacrée, reportant au mois de janvier 2020 la séance sur le jeu des mineurs, initialement prévue.
- 4) élaborer un protocole d'échange de données sur le digital : sur la base de deux expérimentations en cours, imaginer un socle commun entre les chercheurs et FDJ qui tiennent compte des contraintes de la recherche, de la réglementation (cf. RGPD) et de la nécessité d'innovation en réduction des risques et des dommages.

À l'issue de chaque session, les différentes recommandations du Laboratoire Sociétal sont prises en compte par FDJ, dans une optique d'amélioration continue.

Le cycle 2018-2019 se clôturera en janvier 2020, avec une session dédiée au jeu des mineurs.

Un nouveau cycle (2020-2021) du Laboratoire Sociétal s'ouvrira au cours du premier semestre 2020, le programme des différentes thématiques qui y seront traitées, est en cours d'élaboration entre FDJ et ses parties prenantes.

(1) Solution de paiement en ligne française spécialisée dans l'encaissement des paiements dématérialisés sur interne.

(2) La règle de Chatham House implique que les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à l'occasion de réunions, mais ils ne doivent pas révéler l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même que l'identité des participants.

KPI : Nombre d'organisations de la société civile (OSC) membres du Laboratoire Sociétal

Cycle 2016-2017

9 OSC

Cycle 2018-2019

11 OSC

Six OSC sont membres historiques du Laboratoire Sociétal depuis sa création. Cette grande stabilité a permis d'étoffer et d'élargir le dispositif pour le cycle 2018-2019 pour accueillir de nouvelles associations actives notamment dans le champ de la RSE sur les sujets liés au territoire et au digital.

Au-delà du Laboratoire Sociétal, et tout au long de l'année, le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, tant internes qu'externes, s'exerce via de multiples canaux :

- ◆ le groupe FDJ entretient tout d'abord un dialogue social de qualité notamment avec la tenue régulière des instances représentatives du personnel et des réunions de négociations (Promouvoir un dialogue social constructif) ;
- ◆ s'agissant des collaborateurs du Groupe, ceux-ci sont interrogés plusieurs fois par an, sur leur niveau d'engagement et sur le climat social au sein de l'entreprise (Assurer la confiance dans la gouvernance interne) ;
- ◆ concernant les clients, outre les points de contact par le biais du service client (mail, téléphone, courrier, chat) et des réseaux

sociaux, FDJ organise régulièrement des « ateliers clients » qui permettent de coconstruire les offres et services avec les joueurs ;



- ◆ le Groupe entretient également des échanges réguliers avec les instances professionnelles, en particulier la Confédération des Buralistes et l'Union Nationale des Diffuseurs de Presse qui représentent une très large partie des détaillants FDJ. L'entreprise noue également des relations avec les acteurs institutionnels locaux pour ancrer son rôle dans les territoires ;
- ◆ il dialogue régulièrement avec le monde sanitaire et social et de la recherche, au sujet de sa politique de Jeu Responsable et, plus largement, de sa politique de responsabilité sociétale. Ce dialogue prend diverses formes : avis d'experts sur les évolutions des offres de jeux FDJ (Comité d'Experts Jeu Responsable), partenariats avec des structures spécialisées dans l'écoute et l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité, soutien apporté par FDJ à la recherche et à la diffusion de connaissances sur le jeu excessif et plus largement la place du jeu dans la société. (Jeu Responsable)
- ◆ FDJ est, enfin, très active au sein des événements et groupes de travail de l'Association européenne des Loteries, The European Lotteries (notamment dans le groupe de travail dédié au Jeu Responsable et à la RSE), et de l'association des loteries mondiales, World Lottery Association.

2.5.7 Territoires

La vente des jeux FDJ représente une part importante voire majoritaire de l'activité des buralistes et diffuseurs de presse qui composent pour l'essentiel son réseau de distribution. Fidèle à ses plus de 30 000 points de vente, répartis dans

plus de 11 000 communes sur tout le territoire, le Groupe les accompagne dans leur modernisation (nouveaux équipements et numérisation) et apporte un soutien spécifique aux plus fragiles d'entre eux.

Ces actions contribuent aux ODD 8 et 11 :

	Objectif 8 : Travail décent et croissance durable Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous
	Cible 8.3 : Promouvoir des politiques axées sur le développement qui [...] stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.
	Ambition : Contribuer à la croissance économique locale par l'emploi, les achats et une présence sur l'ensemble du territoire national
	Objectif 11 : Villes et communautés durables Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.
	Cible 11.7.a : Favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, périurbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale
	Ambition : Contribuer au maintien de la présence des points de vente dynamiques dans les centres-villes déclinants et les zones urbaines sensibles.

2.5.7.1 Soutien du groupe FDJ aux territoires

FDJ contribue par son activité au développement économique des territoires et soutient notamment les points de vente de proximité dans les zones rurales et/ou défavorisées.

Conformément à l'accord pluriannuel signé en 2018 avec la Confédération des Buralistes et Culture Presse et suite à la baisse des charges fixes appliquée en 2018 au bénéfice en particulier des petits points de vente, la commission versée par FDJ aux détaillants sur les jeux de tirage et les jeux à gratter à faibles mises a augmenté en 2019 parallèlement à une modulation de la commission sur les paris sportifs. En 2019, la rémunération nette des détaillants s'élève à 865 millions d'euros soit + 10 % par rapport à 2018.

Par ailleurs, le Groupe maintient son moratoire portant sur l'application de la clause contractuelle imposant un niveau de mises minimal pour maintenir l'activité FDJ, permettant ainsi d'éviter la fermeture des points de vente dont l'activité est très faible et de contribuer au maintien du commerce de proximité, en particulier quand le point de vente reste le seul commerce de la commune. De plus, l'entreprise organise au niveau local des commissions d'échanges avec les représentants locaux des organisations professionnelles de détaillants pour favoriser la réinstallation ou le déploiement de points de vente dans les zones connaissant un déficit de maillage, en particulier les zones rurales.

FDJ poursuit également son engagement dans le fonds d'investissement « Impact Création », créé en 2017 par « Impact Partenaires », société de gestion à vocation sociale. Ce fonds aide à la création de commerces franchisés dans les Quartiers prioritaires de la ville (QPV, soit 1 300 quartiers en métropole), de manière à redynamiser les zones commerciales et de développer l'emploi.

L'entreprise s'est par ailleurs fixé pour objectif d'accompagner ses points de vente dans la diversification de leurs activités, leur permettant d'attirer de nouveaux clients et de générer des revenus supplémentaires participant de la pérennisation de ces commerces. En 2019, le groupe FDJ et la Confédération des buralistes ont remporté le marché de la Direction générale des finances publiques (DGFIP) pour l'externalisation des encaissements en espèces et en carte bancaire des trésoreries publiques. Ce marché concerne l'encaissement des impôts et le recouvrement des amendes et factures de services publics (crèches, cantines, hôpitaux...), qui pourront être effectués dans le réseau des buralistes à partir de l'été 2020. Le Groupe et la Confédération des buralistes proposeront ainsi par ce dispositif une solution innovante de paiement de proximité qui s'ajoutera

la solution, lancé en 2018 avec Western Union, de transfert d'argent à partir des terminaux FDJ.

2.5.7.2 Contribution économique et sociale du groupe FDJ

Étude sur l'impact économique et social de FDJ

Afin de poursuivre l'évaluation de sa contribution économique et sociale en France, FDJ a renouvelé l'étude menée par le cabinet BIPE (Bureau d'informations et de prévisions économiques ⁽¹⁾) depuis 2017 ⁽²⁾. En 2019, la contribution de FDJ au PIB (Produit Intérieur Brut) national a ainsi été évaluée à 5,7 milliards d'euros et 53 700 emplois ont été créés ou pérennisés sur l'ensemble du territoire national, dont 21 900 dans la filière Bar-Tabac-Pressé, soit environ un quart des emplois de la filière.

KPI : Contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB)

2018	2019
5,3 milliards d'euros ⁽³⁾	5,7 milliards d'euros

KPI : Nombre d'emplois créés ou pérennisés

2018	2019
52 200 ⁽³⁾	53 700

KPI : Contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière Bar-Tabac-Pressé

2018	2019
20 350	21 900

Les détaillants principalement des Bar-Tabac-Pressé, au sein du réseau de points de vente ayant été actifs au moins une période au cours de l'année 2019, mobilisent 21 900 collaborateurs liés à l'activité FDJ.

Empreinte économique locale des achats

FDJ contribue également à la création d'emplois sur le territoire par le biais de ses achats, réalisés en majorité sur le territoire national, auprès des fournisseurs avec lesquels elle travaille directement et indirectement. En 2019, FDJ a réalisé 87 % de ses achats soit près de 425 millions d'euros en France (les achats hors de France sont essentiellement des achats sous contrainte).

KPI : Part des achats en valeur réalisés auprès de fournisseurs implantés en France

	2018	2019
FDJ	88 %	87 %
FDP	100 %	100 %
FGS France	94 %	95 %

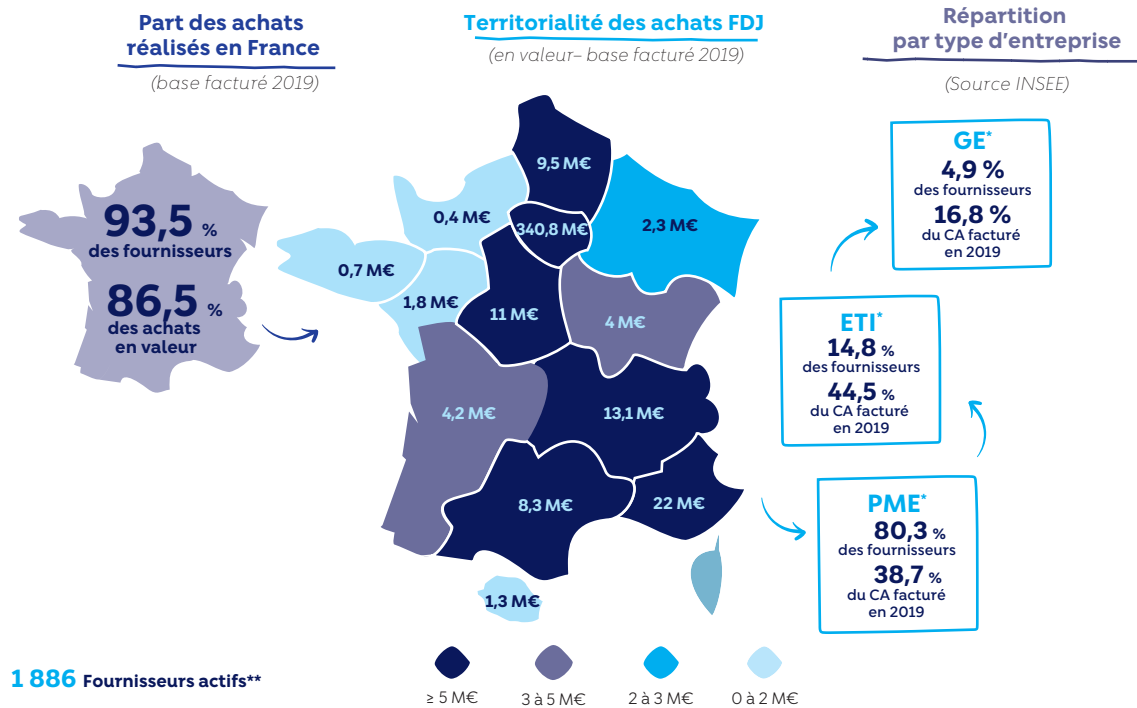
En 2019, la part des achats FDJ réalisés sur le territoire français s'élève à près de 87 % soit près de 423 M€ (contre 408 M€ en 2018). Ces achats sont réalisés auprès des fournisseurs implantés sur la quasi-totalité du territoire (voir carte ci-dessous). L'Île-de-France et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur bénéficient de la proximité des sites du groupe FDJ.

(1) Cabinet de conseil en stratégie.

(2) Méthodologie s'inscrivant dans le référentiel international et académique d'évaluation des impacts économiques utilisés par les organisations internationales (ONU, Commission européenne, etc.), et permettant une comparabilité sectorielle et internationale des résultats non contestable.

(3) La donnée 2018 a été actualisée sur la base de la méthodologie de calcul utilisée en 2019.

EMPREINTE ÉCONOMIQUE LOCALE DES ACHATS DE FDJ EN 2019

Montant d'achats annuel : **489,5 M€**

* GE: Grandes Entreprises - ETI: Entreprises de Taille Intermédiaire - PME: Petites et Moyennes Entreprises

** « Fournisseurs actifs » : ensemble des fournisseurs ayant fait l'objet d'une commande et / ou une facture et / ou un avoir sur l'année 2019



KPI : PART DES ACHATS EN VALEUR RÉALISÉS AUPRÈS DES PME ET ETI

	2018	2019
FDJ	82 %	83 %
FDP	95 %	70 %
FGS France	95 %	96 %

Même si la part des achats FDJ réalisés auprès de PME et ETI est stable, les achats en valeur augmentent de près de 9 % par rapport à 2018 (297 millions d'euros vs 273 millions d'euros en 2018).

2.5.8 Environnement

FDJ se mobilise depuis de nombreuses années pour réduire son empreinte environnementale et contribuer à répondre aux défis de la préservation de l'environnement et de la lutte contre le changement climatique. Ses actions en la matière participent ainsi à l'atteinte des ODD 13 et 15.

	<p>Objectif 13 : Lutte contre les changements climatiques Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.</p>
	<p>Cible 13.2 : Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationale.</p>
	<p>Ambitions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aligner les émissions de gaz à effet de serre du Groupe avec une trajectoire 2°C ◆ Atteindre la neutralité carbone
	<p>Objectif 15 : Vie terrestre Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.</p>
	<p>Cible 15.2 : D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.</p>
	<p>Ambitions : S'approvisionner en papier issu de forêts gérées durablement</p>

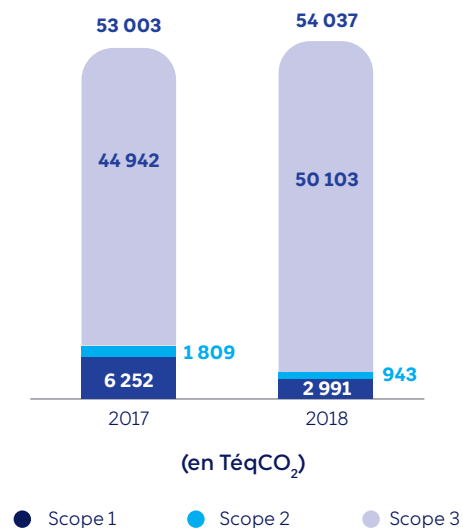
2.5.8.1 Réduire l'impact carbone du groupe FDJ

Depuis 2008, FDJ s'est engagée dans une démarche ambitieuse pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité (de ses sites jusqu'à ses points de vente). Ses actions incluent notamment la baisse de sa consommation énergétique, la réduction du nombre de véhicules commerciaux et la limitation de leurs émissions de GES, le recyclage à 80 % de l'ensemble des terminaux de prises de jeux et des mobiliers en fin de vie et l'impression de tous les supports de jeux sur du papier issu de forêts gérées durablement (FSC).

Les émissions de CO₂ entre 2007 et 2017 ont ainsi été réduites de 8 %, alors que la croissance de l'activité a été dynamique pendant la même période avec un taux de croissance annuel moyen des mises de près de 5 % par an.

La mesure des émissions de GES correspond à deux périmètres distincts : un périmètre de responsabilité directe de l'entreprise (scopes 1 et 2 : consommation énergétique des bâtiments et carburant des véhicules de fonction du Groupe) et un champ de responsabilité indirecte (scope 3 : achats de prestations, de supports de jeux, de publicité, amortissements, fret, immobilisations et parc informatique, déplacements et déchets...).

KPI : MESURE DES ÉMISSIONS GES DU GROUPE FDJ SELON LA MÉTHODOLOGIE ADEME/BILAN CARBONE™

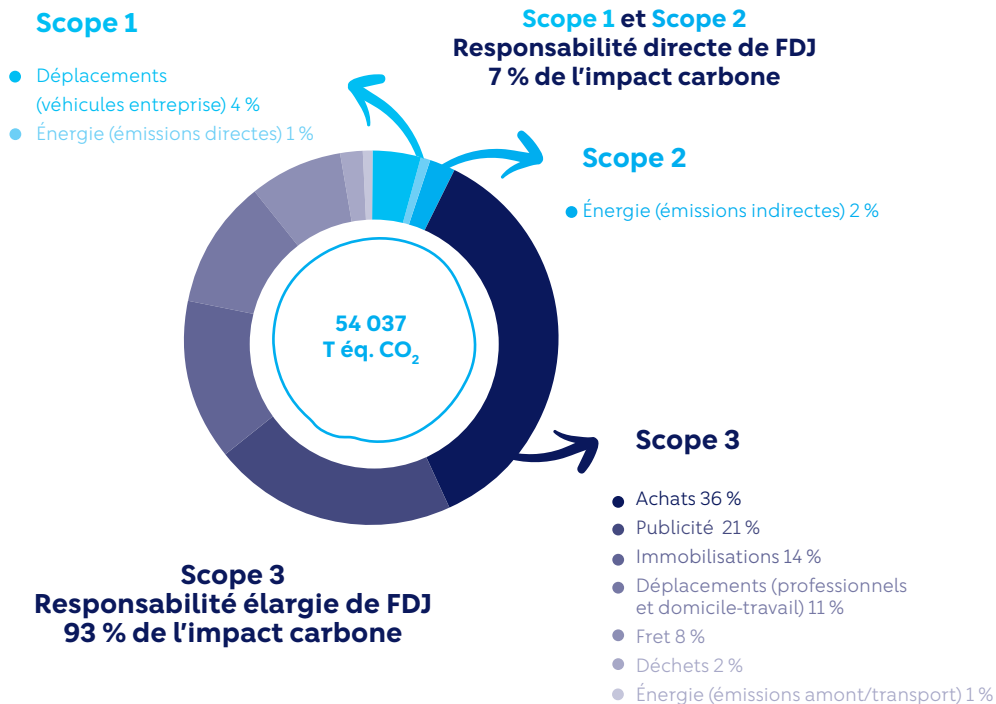


En 2018, le Groupe a émis 54 037 T_{éq}CO₂ sur l'ensemble des scopes (selon la méthodologie Bilan Carbone™). Sur les scopes 1 et 2, responsabilité directe de FDJ, les émissions de GES représentaient 1,80 T_{éq}CO₂ par collaborateur.

Entre 2017 et 2018, les émissions directes de l'entreprise (scopes 1 et 2) ont baissé notamment grâce à la réduction de 30 % des consommations énergétiques (électricité et gaz)

et la réduction de 85 % des consommations hors énergie (climatisation). Sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité (de ses sites jusqu'à ses points de vente), les émissions de GES du Groupe ont augmenté en raison des déménagements des différents sites d'Ile-de-France : augmentation des déchets et des immobilisations de type mobilier (pour les bureaux et salles de réunion des collaborateurs), équipements informatiques (PC portables et équipements de salles de réunion⁽¹⁾).

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2018 SELON LA MÉTHODOLOGIE ADEME



2.5.8.2 Objectifs à horizon 2025

Pour lutter contre le réchauffement climatique et préserver l'environnement, FDJ a renforcé son ambition en définissant une nouvelle politique environnementale⁽²⁾ et s'est fixé un nouveau cap de réduction et de compensation des émissions de gaz à effet de serre à horizon 2025.

Objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)

FDJ s'est fixé l'objectif de réduire de 20 % ses émissions de GES entre 2017 et 2025 sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité.

En 2019, cet objectif de réduction des émissions de GES a été approuvé par l'initiative internationale Science Based Targets (SBT) sur la base d'objectifs scientifiques, conformes aux niveaux requis par l'Accord de Paris (limiter la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2 °C).

Les émissions de GES du Groupe ont été valorisées sous la méthodologie GHG Protocol⁽³⁾, unité de mesure retenue par Science Based Targets pour définir les objectifs de réduction. Les principales différences avec la méthodologie Bilan Carbone™ (ADEME), proviennent des « immobilisations »⁽⁴⁾ et de l'énergie renouvelable⁽⁵⁾.



(1) Pour limiter son impact négatif sur l'environnement dans le cadre des déménagements, FDJ a fait don d'une partie de son ancien mobilier à des associations et à des collaborateurs, une autre partie du mobilier a retrouvé une seconde vie sur les nouveaux sites du Groupe et le reste a été recyclé par une filière agréée.

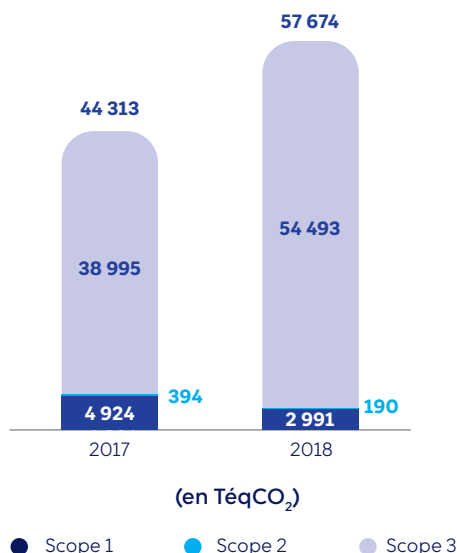
(2) Cette politique est à retrouver sur le site www.groupefdj.com

(3) Méthodologie GHG Protocol : le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et le World Resources Institutes (WRI) ont développé, en partenariat avec des entreprises, des ONG et des représentants d'états, une méthode de comptabilisation et de déclaration des émissions de GES pour les entreprises (émissions directes et indirectes). Ce protocole, largement diffusé à l'international, a servi de base à l'élaboration de l'ISO 14064-1 : 2006.

(4) La méthodologie Bilan Carbone™ comptabilise l'ensemble des immobilisations alors que la méthodologie GHG prend uniquement en compte les émissions des immobilisations acquises sur l'année.

(5) La méthodologie GHG Protocol (approche « market based ») comptabilise les émissions évitées par l'achat d'énergies renouvelables contrairement à la méthodologie de l'ADEME.

ÉMISSIONS DES GAZ À EFFET DE SERRE (MÉTHODOLOGIE GHG PROTOCOL – APPROCHE « MARKET BASED »)



L'objectif de réduction carbone est décliné en quatre actions :

◆ Responsabilité directe FDJ (scopes 1 & 2) :

- réduire de 20 % les émissions de GES :

En 2019, FDJ a défini une nouvelle politique véhicules entreprise pour réduire l'empreinte carbone de ses véhicules, notamment en promouvant les véhicules hybrides rechargeables et électriques.

Une étude énergétique (électricité, climatisation, chauffage, etc.) a été réalisée pour définir les pistes d'amélioration de réduction des consommations énergétiques dans les bâtiments,

- s'approvisionner à 100 % en énergie renouvelable :

Depuis 2017, l'électricité des sites FDJ est garantie 100 % d'origine renouvelable. Le groupe FDJ se fixe pour objectif d'élargir cette action à toutes les agences de sa filiale FDP d'ici 2025 ;

◆ Responsabilité indirecte (scope 3) :

- réduire de 15 % les émissions de GES (hors fournisseurs)

Une série d'actions sera mise en place pour favoriser des déplacements moins polluants tant sur les déplacements professionnels (favoriser la vidéoconférence et les déplacements en train) que sur les déplacements personnels des collaborateurs (mise en place d'un plan de déplacement entreprise, développement du télétravail, etc.).

En 2019, FDJ a évalué l'impact de ses équipements informatiques sur l'environnement grâce à l'étude WeGreenIT⁽¹⁾, en partenariat avec WWF France. Cette étude a permis :

- de quantifier l'empreinte environnementale des systèmes d'information de FDJ
- d'évaluer la maturité de l'entreprise au regard des bonnes pratiques « GreenIT ».

Cette étude a permis de valoriser les actions déjà mises en place (achat de matériel éco-labellisé, réaffectation du matériel en interne, réutilisation de l'énergie thermique produite par le data center, adaptation de l'architecture physique des serveurs à leur usage, etc.) et d'identifier les pistes d'amélioration pour poursuivre la démarche de numérique responsable de l'entreprise en 2020,

- engager 65 % des fournisseurs du Groupe dans une réduction de leurs émissions de GES ambitieuse (soit 65 % des émissions GES liées à l'achat de biens et services) et dans des démarches responsables sur le plan environnemental.

Compenser les émissions résiduelles

Dès lors qu'elle s'inscrit dans le cadre d'une trajectoire de réduction des émissions carbone, la compensation carbone peut participer à l'atteinte de l'objectif de neutralité carbone mondiale à horizon 2050, nécessaire pour limiter le réchauffement climatique en deçà de 2°C à horizon 2100. En neutralisant les émissions de GES résiduelles ou incompressibles, la compensation carbone permet de financer des projets qui renforcent les puits de carbone naturels (forêts, océans..) ou technologiques dans le monde. Le groupe FDJ s'est fixé l'objectif d'être neutre en carbone sur les trois scopes à partir de 2019 en compensant les émissions qui n'ont pu être évitées. Il finance ainsi deux projets certifiés Verified Carbon Standard pour leur fiabilité et leur reconnaissance internationale notamment par l'ONU.

- ◆ Projet de préservation de la forêt Floresta de Portel situé au Brésil. L'objectif de ce projet est de protéger un écosystème fragile en empêchant et prévenant la déforestation et en aidant les populations locales à développer une gestion forestière durable et encadrée permettant à la forêt de se régénérer naturellement et de protéger la biodiversité. Il permet également de développer des activités génératrices de revenus équitables et durables, grâce à l'agroforesterie et grâce à une gestion du territoire sous la forme d'une réserve de conservation forestière.
- ◆ Programme « Ghandi » pour développer l'énergie éolienne en Inde. Le programme Gandhi consiste à développer l'énergie propre et renouvelable en Inde (notamment à Porbandar, ville de naissance de Gandhi), où 56 % de la demande énergétique est couverte par le charbon, ainsi que de développer un réseau électrique plus stable et plus accessible pour les populations (1 habitant sur 4 n'a pas accès à l'électricité en Inde) en développant le parc éolien. Ce projet permet ainsi à la fois de réduire la dépendance au charbon tout en contribuant à améliorer l'environnement et la qualité de l'air.

(1) Étude WeGreenIt : les outils utilisés pour quantifier l'empreinte et évaluer la maturité sont ceux mis au point par GreenIT.fr. L'étude quantifie l'empreinte environnementale de chaque système d'information à l'aide d'une approche de type Analyse de Cycle de Vie (ACV) simplifiée. Le modèle et les facteurs d'impact ont été validés par un cabinet indépendant de l'étude (Bureau Veritas). La collecte des données a été réalisée par les entreprises qui ont été accompagnées par un expert afin de valider la cohérence et l'homogénéité des informations transmises et, le cas échéant, retravailler ces données.

2.5.8.3 Étudier les risques financiers liés au changement climatique

Dans un contexte de plus en plus marqué par la menace du changement climatique, FDJ étudie l'opportunité d'intégrer les facteurs climatiques dans la gestion des risques financiers à travers les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Cette étude permettrait à FDJ d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques et opportunités financiers liés au climat, et d'identifier les écarts entre la stratégie climat actuelle de l'entreprise, et les recommandations de la TCFD, en priorisant les actions à mettre en place.

2.5.8.4 Agir pour préserver la biodiversité

En complément de son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique, FDJ développe des actions visant à en faveur de la biodiversité pour préserver le patrimoine naturel de la planète :

- ◆ Depuis 2012, 100 % des supports de jeux sont imprimés sur du papier issu de sources responsables certifiées FSC®. Le label FSC (Forest Stewardship Council®) a pour mission de préserver les forêts dans le monde. Cette certification favorise la diversité des essences, préserve les sols, la faune, la flore et permet de lutter contre la destruction d'habitats et les zones humides.
- ◆ En complément des projets de compensation carbone à l'étranger, FDJ finance depuis 2019 un projet de « Services Ecosystémiques FSC Biodiversité » pour préserver la biodiversité en France. Ce projet innovant a pour objectif de protéger et restaurer des milieux forestiers français (Saint-Sylvestre, en Haute Vienne) pour des espèces rares et menacées. Certaines espèces, notamment des chauves-souris et oiseaux, sont d'ailleurs inscrites sur la liste rouge de l'IUCN⁽¹⁾. Le projet est mis en œuvre par International Paper Foret Services, titulaire d'un certificat de gestion de groupe FSC et les outils utilisés pour ce projet ont été développés avec des ONG telles que WWF France et des experts naturalistes.

- ◆ Afin de contribuer à réduire l'impact environnementale du plastique, FDJ a mis en place sur ses sites en 2019 une initiative « Zéro Plastique » : les gobelets jetables ont été remplacés par des gobelets en plastique réutilisables et des bouteilles thermos ont été distribuées à chaque collaborateur du Groupe pour remplacer les bouteilles d'eau en plastique. Cette initiative va permettre de supprimer 911 000 gobelets et 50 000 bouteilles en plastique (mesure 2018).

2.5.8.5 Sensibiliser à la préservation de l'environnement

FDJ s'attache également à sensibiliser ses joueurs, détaillants et collaborateurs à réduire leur impact en adoptant de bonnes pratiques.

Dans le cadre d'un COOC RSE (formation en ligne pour former les collaborateurs à la politique RSE de l'entreprise), 80 % des collaborateurs FDJ ont été formés à la démarche environnementale de FDJ.

Des conférences ont été organisées pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de préservation de l'environnement et sur les démarches que l'entreprise engage. En 2019, des conférences ont été animées par WWF France sur le thème du Numérique responsable et FDJ participe à la « Semaine Européenne du Développement Durable » dont le thème choisi était la nouvelle politique environnementale du Groupe. En 2020, le numérique responsable sera un projet prioritaire avec la mise en œuvre de plans d'actions définis fin 2019.

Les collaborateurs FDJ, très engagés dans la préservation de l'environnement, ont créé une association « *Mon petit geste pour la planète* » pour partager les bonnes pratiques écoresponsables du quotidien.

(1) Union Internationale pour la conservation de la nature.

2.5.9 Annexe : indicateurs de suivi complémentaires

Le tableau ci-dessous présente des indicateurs complémentaires à ceux associés aux risques de la déclaration de performance extra-financière. Il constitue également un socle de suivi nécessaire au pilotage de la RSE :

	Périmètre	2018	2019
Consommation de fioul au cours de l'exercice	Groupe	0 litre	0 litre
Consommation de gaz au cours de l'exercice	Agences FDP et Saint-Mard	2 156 080 kWh PCI	298 646 kWh PCI
Consommation d'électricité au cours de l'exercice	Agences FDP, sites de Boulogne-Billancourt (Delta, Aguesseau – hors groupe froid, Morizet), Saint-Mard, Saint-Witz, Villepinte et Vitrolles	21 443 350 kWh	19 263 930 kWh
Consommation d'eau au cours de l'exercice	Sites de Vitrolles, Saint-Witz, Saint-Mard, Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau) et agences FDP	27 062 m ³	12 471 m ³
Part de déchets recyclés	Sites de Vitrolles, de Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau) et Paris Nord (Villepinte, Saint-Mard, Saint-Witz)	NC	55 %
Information sur les conditions de santé et sécurité au travail	Groupe		

FDJ maintient son système de management santé et sécurité au travail (SST). FDJ est engagée depuis plusieurs années dans la formation et la sensibilisation à la sécurité, à la prévention et à l'analyse des risques, auprès de ses managers, collaborateurs, prestataires et fournisseurs.

Développer la culture SST de prévention et partager les bonnes pratiques restent des objectifs clairs et communs au sein du groupe FDJ.

L'entreprise s'appuie sur une démarche ISO 45 001 et sur un plan de contrôle de son système de management au sein du Groupe et poursuit son déploiement autour de la veille réglementaire, d'audit externe, de suivi de progrès et de plan d'actions et de reporting de performance attachés au fonctionnement de son système de management de la Santé et Sécurité au Travail. Cette démarche sert la stratégie du groupe FDJ, anticipe les modes de travail et contribue à l'attractivité de la marque employeur.

En 2019, FDJ a notamment signé des accords relatifs à l'intéressement, au télétravail et au Comité Social Économique (CSE) qui s'inscrivent dans une démarche vertueuse de développement du « Mieux vivre et travailler ensemble à l'ère du numérique », des enjeux de responsabilité sociétale de l'activité de l'entreprise.

	Périmètre	2018	2019
Taux d'absentéisme ⁽¹⁾	FDJ	3,44 %	3,33 %
	FDP	4,51 %	4,82 %
	FDI	1,31 %	0,29 %
	FDM	1,24 %	4,07 %
	Pacifique	0,89 %	1,35 %
	FGS France	2,48 %	1,49 %
	SGE	1,81 %	3,13 %
	FDJD	1,02 %	1,17 %
	FGS UK	2,34 %	2,00 %
Taux de fréquence des accidents du travail ⁽¹⁾	FDJ	2,53	5,78
	FDP	5,91	7,69
	FDI	0	0
	FDM	0	0
	Pacifique	0	0
	FGS France	7,97	0
	SGE	18,77	30,40
	FDJD	0	0
	FGS UK	15,74	0
Taux de gravité des accidents du travail ⁽¹⁾	FDJ	0,01	0,08
	FDP	NC	0,29
	FDI	NC	0
	FDM	NC	0
	Pacifique	NC	0
	FGS France	NC	0
	SGE	NC	0,90
	FDJD	NC	0
	FGS UK	NC	0

(1) Le processus d'intégration de Sporting Group dans le reporting ci-dessus est prévu de manière progressive.

	Périmètre	2018	2019
Salaire moyen des collaborateurs	FDJ	4,25 K€	4,32 K€
	Groupe	4,27 K€	4,32 K€
Salaire médian de collaborateurs	FDJ	3,85 K€	3,90 K€
	Groupe	3,58 K€	3,63 K€
Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passés dans des usines situées pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social	FDJ	100 %	100 %
Part des placements en OPCVM dans des fonds d'investissement socialement responsables	FDJ	18,8 %	20,4 %
Taux d'assiduité au Conseil d'administration ⁽²⁾	FDJ	89 %	90,4 %
Part des femmes au Conseil d'administration ⁽³⁾	FDJ	42 %	40 % ⁽³⁾
Actionnariat salarié ⁽⁴⁾	Groupe FDJ	5 %	4,4 % ⁽⁴⁾

(2) Le taux d'assiduité de l'année 2019 a été calculé en moyennisant le taux d'assiduité de chaque membre du Conseil d'administration sur l'année.

(3) La part des femmes au Conseil d'administration a été calculé avant l'introduction en Bourse de FDJ, soit du 1^{er} janvier 2019 au 21 novembre 2019.

(4) Actionnariat salarié au 31 décembre 2019.

2.5.10 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale de La Française des Jeux

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société La Française des Jeux (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont disponibles sur le site internet.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ◆ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- ◆ la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- ◆ le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◆ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- ◆ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- ◆ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 2251021 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- ◆ nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- ◆ nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- ◆ nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- ◆ nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ◆ nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir la société La Française des Jeux et la société Française de Proximité, et couvrent environ 77 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- ◆ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre début novembre 2019 et mi-février 2020 sur une durée totale d'intervention de 5 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions des ressources humaines, de la conformité et gestion des risques, de la santé et sécurité, de l'environnement et des achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 20 mars 2020

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Paul Collignon

Associé

Pascal Baranger

Directeur au sein du Département Développement Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clefs de performance et autres résultats quantitatifs :

- ◆ Taux de conformité globale aux critères Jeu Responsable et Sécurité ;
- ◆ Part des détaillants formés au Jeu Responsable ;
- ◆ Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable ;
- ◆ Chiffre Grands Gagnants
- ◆ Taux de joueurs Playscan ;
- ◆ Nombre de jeux ou relancements de jeux soumis à la matrice universelle SERENIGAME ;
- ◆ Nombre de déclarations de soupçons auprès de TRACFIN ;
- ◆ Nombre de collaborateurs sensibilisés au RGPD ;
- ◆ Effectifs au 31.12.19 et répartition par âge
- ◆ Part des femmes dans l'entreprise, en tant que managers et au sein du Conseil d'administration
- ◆ Nombre de collaborateurs en situation de handicap
- ◆ Taux d'emploi global de collaborateurs handicapés ;
- ◆ Nombre et part d'alternants ;
- ◆ Nombre total d'heures de formation
- ◆ Part de la masse salariale dédiée à la formation ;
- ◆ Part des collaborateurs ayant reçu une formation dans l'année ;
- ◆ Part des collaborateurs formés depuis le lancement de la formation «COOC»
- ◆ Nombre de collaborateurs formés à l'éthique ;
- ◆ Nombre de collaborateurs formés à la stratégie intégrité du sport en 2019 ;
- ◆ Salaire moyen et median des salariés
- ◆ Taux de fréquence et taux de gravité
- ◆ Taux d'absentéisme
- ◆ Nombre d'accords signés sur l'année ;
- ◆ Note de bien-être au travail moyenne des collaborateurs ;
- ◆ Taux d'engagement des collaborateurs ;
- ◆ Taux d'assiduité au Conseil d'administration ;
- ◆ Actionnariat salarié
- ◆ Part des achats réalisés auprès de fournisseurs français ;
- ◆ Part des achats réalisés auprès des PME et ETI ;
- ◆ Montant des achats auprès d'ESAT et EA ;
- ◆ Montant des soutiens financiers accordés par la Fondation FDJ ;
- ◆ Nombre d'associations membres du Laboratoire sociétal ;
- ◆ Nombre d'emplois créés ou pérennisés ;
- ◆ Contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière Bar-Tabac-Pressé ;
- ◆ Contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB) ;
- ◆ Part des placements en OPCVM dans des fonds d'investissements socialement responsables
- ◆ Part des objets promotionnels achetés dans les pays à risque et certifiées SA 8000/audit social ;
- ◆ Consommation de fioul, de gaz, d'électricité et d'eau au cours de l'exercice ;
- ◆ Part des déchets recyclés
- ◆ Emissions de gaz à effet de serre.

Informations qualitatives (actions et résultats) :

- ◆ Formation des détaillants et force de vente via COOC pour refuser de vendre aux mineurs
- ◆ Campagne de prévention sur l'interdiction du pari sportif pour les mineurs (diffusion TV)
- ◆ Campagne publicitaire valorisant les outils de prévention du jeu excessif (Playscan)
- ◆ Accompagnement des grands gagnants par le biais d'ateliers thématiques
- ◆ Consultation de la matrice dédiée à l'évaluation de l'offre de paris sportif (Serenisport)
- ◆ Déploiement d'un réseau de référents «blanchiment», et formation de ces référents
- ◆ Amélioration de l'identification des atypismes – observation de l'outil Safergame
- ◆ Observation de la méthode « Privacy by customers» au consentement aux cookies
- ◆ Consultation de la charte éthique et du code de conduite anti-corruption
- ◆ Guide pour prévenir les risques de non-conformité au droit de la concurrence
- ◆ Présentation du projet «Signale!»
- ◆ Participation à la «task force» international de surveillance de la Coupe du Monde féminine
- ◆ Formation des collaborateurs pour lutter contre les manipulations sportives
- ◆ Optimisation du processus de pilotage des fournisseurs et processus de paiement
- ◆ Consultation du plan de formation et démarche GPEC
- ◆ Mise en place d'un Plan d'Épargne Groupe, réceptacle de l'Offre Réservée aux Salariés FDJ
- ◆ Signature d'un accord assouplissant les règles de télétravail
- ◆ Revue des actions en faveur des alternants
- ◆ Signature du manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique
- ◆ Participation au programme national Mix'it avec FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion)
- ◆ Présentation de l'outil de diagnostic (Wittyfit) aux collaborateurs et managers
- ◆ Présentation du changement de la composition de l'indicateur d'engagement historique
- ◆ Soutien du projet ARI via la Fondation FDJ (comité de pilotage)
- ◆ Consultation des comptes-rendus de session du Laboratoire sociétal
- ◆ Organisation de l'évènement «ELLE ACTIVE SPORT» et des « ateliers clients »
- ◆ Consultation des comptes-rendus et de la commission paritaire et des échanges réguliers avec les instances professionnelles
- ◆ Définition d'une nouvelle politique environnementale
- ◆ Objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre, approuvé par Science Based Targets (SBT)
- ◆ Présentation du projet de préservation de la forêt Floresta de Portel au Brésil
- ◆ Financement du projet de «Services Ecosystémiques FSC Biodiversité»
- ◆ Mise en place de l'initiative «Zero Plastique».

3

Comptes consolidés

3.1	Compte de résultat consolidé	142
3.2	État du résultat global consolidé	143
3.3	État de la situation financière consolidée	144
3.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	146
3.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	147
3.6	Notes annexes	149
3.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	190

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, arrondis à la centaine de milliers d'euros. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

En millions d'euros	Note	2019	2018
Mises	4.1	17 239,5	15 817,0
Part revenant aux gagnants	4.1	- 11 698,6	- 10 697,5
Produit Brut des Jeux	4.1	5 540,9	5 119,6
Prélèvements publics	4.1	- 3 498,0	- 3 261,8
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	4.1	- 127,8	- 83,4
Autres activités paris sportifs	4.1	9,7	0,0
Produit Net des Jeux	4.1	1 924,8	1 774,3
Produit des autres activités	4.1	30,8	28,3
Chiffre d'affaires	4.1	1 955,6	1 802,6
Coût des ventes	4.2.1	- 1 191,0	- 1 100,5
Coûts marketing et communication	4.2.1	- 330,4	- 277,1
Coûts administratifs et généraux	4.2.1	- 173,1	- 175,1
Autres produits d'exploitation		0,6	2,1
Autres charges d'exploitation		- 9,7	- 0,8
Résultat opérationnel courant	4.2.1	252,0	251,1
Autres produits opérationnels	4.2.3	4,0	10,3
Autres charges opérationnelles	4.2.3	- 67,3	- 4,7
Résultat opérationnel		188,7	256,7
Coût de l'endettement financier	9.4	- 2,3	- 0,9
Autres produits financiers	9.4	23,8	6,3
Autres charges financières	9.4	- 0,9	- 6,8
Résultat financier	9.4	20,6	- 1,5
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises	10	2,0	0,8
Résultat avant impôt		211,3	256,0
Charge d'impôt sur le résultat	11.1	- 78,3	- 85,6
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		133,0	170,4
Dont			
♦ Part du Groupe		133,0	170,4
♦ Participations ne donnant pas le contrôle		0,0	0,0
Résultat de base par action (en euros)	12	0,70	0,89
Résultat dilué par action (en euros)	12	0,70	0,89

3.2

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

En millions d'euros

	2019	2018
Résultat net de l'exercice	133,0	170,4
Couverture des flux de trésorerie	- 2,6	0,3
Impôts liés à la couverture des flux de trésorerie	0,9	- 0,2
Variation de l'écart de conversion	1,2	- 0,1
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	- 0,5	0,0
Gains et pertes actuariels	- 3,1	4,6
Impôts liés aux écarts actuariels affectés en capitaux propres	0,5	- 1,2
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat	- 2,7	3,3
Autres éléments du résultat global	- 3,1	3,3
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	129,9	173,7
Dont		
◆ Part du Groupe	129,9	173,7
◆ Participations ne donnant pas le contrôle	-	-

3

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

3.3.1 Actif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2019	31.12.2018
Écart d'acquisition	6	56,4	1,1
Droits exclusifs d'exploitation	7.1	370,7	0,0
Autres immobilisations incorporelles	7.1	148,3	103,7
Immobilisations corporelles	7.2	394,0	378,8
Actifs financiers non courants	9.1	584,3	780,6
Autres actifs financiers non courants	9.1	14,5	12,8
Actifs non courants		1 568,2	1 277,0
Stocks	4.8	10,5	8,7
Créances clients et réseau de distribution	4.5.1	469,8	411,5
Autres actifs courants	4.5.2	314,8	268,3
Actifs d'impôts exigibles	11.2	18,9	18,6
Actifs financiers courants	9.1	272,2	55,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9.1	201,5	167,2
Actifs courants		1 287,8	930,2
TOTAL ACTIF		2 856,0	2 207,2

3.3.2 Passif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2019	31.12.2018
Capital social	13.1	76,4	76,4
Réserves et report à nouveau	13.4	358,0	314,8
Autres réserves	13.4	-1,5	0,2
Écarts de conversion	13.4	3,3	2,1
Résultat net part du Groupe	13.4	133,0	170,4
Capitaux propres part du Groupe		569,2	563,9
Intérêts attribuables aux Participations ne donnant pas le contrôle		0,0	0,0
Capitaux Propres		569,2	563,9
Provisions pour retraites et engagements assimilés	5.3	56,9	45,6
Provisions non courantes	8	49,3	37,6
Passifs d'impôts différés	11.2	24,9	19,2
Fonds joueurs non courants	4.4	0,0	108,7
Passifs financiers non courants	9.1	229,7	96,1
Passifs non courants		360,9	307,2
Provisions courantes	8	16,7	24,9
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	4.6.1	411,6	369,3
Passifs d'impôts exigibles	11.2	0,7	1,3
Fonds joueurs courants	4.4	156,6	213,8
Prélèvements publics	4.6.2	414,8	357,2
Gains à payer et à répartir	4.6.3	189,3	171,7
Autres passifs courants	4.6.4	169,6	155,9
Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation	4.6.5	380,0	0,0
Passifs financiers courants	9.1	186,5	41,8
Passifs courants		1 925,9	1 336,0
TOTAL PASSIF		2 856,0	2 207,2

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Note	2019	2018
Activités opérationnelles			
Résultat net consolidé de la période		133,0	170,4
Variation des amortissements et dépréciations des immobilisations		121,2	64,5
Variation des provisions		13,9	6,3
Plus ou moins value de cession		0,1	- 9,5
Charge d'impôt		78,3	85,6
Autres éléments non cash du P&L		0,3	0,0
Résultat financier		- 20,6	1,5
Intérêts reçus		9,1	2,9
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises		- 2,0	- 0,8
Éléments sans incidence sur la trésorerie		200,3	150,5
Utilisation des provisions – décaissements		- 7,3	- 8,7
Impôts payés		- 76,5	- 92,9
Variation des clients et autres actifs courants		- 118,3	- 120,1
Variation des stocks		- 1,8	1,4
Variation des fournisseurs et autres passifs courants		76,9	145,9
Variation des autres éléments de besoin en fonds de roulement		- 1,7	- 1,4
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		- 44,8	25,8
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles	9.3	204,7	245,1
Activités d'investissements			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽¹⁾		- 67,1	- 92,9
Acquisitions de titres ⁽²⁾		- 111,8	0,0
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,1	14,7
Variation des actifs financiers courants et non courants		- 2,7	- 18,1
Cessions d'autres actifs financiers		0,0	0,1
Variation des prêts et avances consentis		1,8	- 3,6
Dividendes reçus des coentreprises et des participations		0,7	0,7
Autres		1,0	- 0,2
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement	9.3	- 178,0	- 99,4
Activités de financement			
Émission dette financière LT ⁽³⁾		113,3	0,0
Remboursement part courante dette financière long terme		- 8,0	- 8,0
Remboursement dette de location ⁽⁴⁾		- 7,1	0,0
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère		- 118,3	- 126,1
Intérêts payés		- 1,8	- 0,4
Autres		- 3,8	0,0
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement	9.3	- 25,7	- 134,5
Incidence de la variation des taux de change		0,2	0,5
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie nette ⁽⁵⁾	9.3	1,3	11,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		167,2	165,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre		201,5	167,2
Concours bancaires courants au 1 ^{er} janvier		- 7,2	- 17,5
Concours bancaires courants au 31 décembre		- 40,2	- 7,2
Augmentation/(diminution) de la trésorerie nette		1,3	11,7

(1) Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles portent sur des développements de systèmes d'information de production et de back-office et de terminaux de prises de jeux, ainsi que sur l'aménagement du siège social et les mobiliers en points de vente.

(2) Les décaissements liés à l'acquisition de Sporting Group s'élèvent à 112 M€.

(3) Dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, un emprunt de 100 M€ a été souscrit.

(4) Le remboursement de la dette de location (IFRS 16) correspond aux loyers payés.

(5) La trésorerie nette inclut les concours bancaires courants.

3.5

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Capital social	Réserves et report à nouveau	Autres réserves (capitaux propres recyclables)	Écarts de conversion	Résultat net Part du Groupe	Total capitaux propres part du Groupe	Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2017	76,4	254,8	5,6	2,2	180,7	519,8	0,4	520,2
Résultat net 2018					170,4	170,4	0,0	170,4
Variation des écarts de conversion				-0,1		-0,1		-0,1
Autres éléments du résultat global (OCI)		3,3	0,1			3,5		3,5
Résultat global de la période	0,0	3,3	0,1	-0,1	170,4	173,7	0,0	173,7
Affectation du résultat 2017		180,7			-180,7	0,0		0,0
Dividendes 2017 distribués		-130,0				-130,0		-130,0
Autres ⁽¹⁾		6,1	-5,6			0,4	-0,4	0,0
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2018	76,4	314,8	0,2	2,1	170,4	563,9	0,0	563,9
Résultat net 2019					133,0	133,0	0,0	133,0
Variation des écarts de conversion				1,2		1,2		1,2
Autres éléments du résultat global (OCI)		-2,7	-1,7			-4,3		-4,3
Résultat global de la période	0,0	-2,7	-1,7	1,2	133,0	129,9	0,0	129,9
Affectation du résultat 2018		170,4			-170,4	0,0		0,0
Dividendes 2018 distribués		-122,0				-122,0		-122,0
Autres ⁽²⁾		-2,6				-2,6	0,0	-2,6
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2019	76,4	358,0	-1,5	3,3	133,0	569,2	0,0	569,2

(1) En 2018, les autres éléments du résultat global liés à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôt, ont été reclassés des « autres réserves » dans les « réserves et report à nouveau » suite à la première application d'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018.

(2) Le montant de 2,6 M€ inclut la contrepartie de la charge IFRS 2 au titre de l'Offre Réservee aux Salariés pour 5,5 M€, la perte sur transactions sur actions propres pour 9,1 M€ et l'effet d'impôt associé pour 1,2 M€.

Les produits et charges reconnus directement en capitaux propres sont constitués principalement des écarts actuariels des engagements en matière d'indemnités de fin de carrière (2018 et 2019). Les capitaux propres non recyclables (écarts actuariels nets d'impôts différés), inclus dans les réserves et report à nouveau, s'élèvent à, respectivement, - 7,1 M€ et - 4,4 M€ aux 31.12.2019 et 31.12.2018.

NOTES ANNEXES

Note 1	Présentation générale du Groupe	150
Note 2	Référentiel et principes comptables	152
Note 3	Acquisition de Sporting Group	154
Note 4	Données opérationnelles	154
Note 5	Charges et avantages du personnel	162
Note 6	Écarts d'acquisition	165
Note 7	Immobilisations incorporelles et corporelles	166
Note 8	Provisions et passifs éventuels	170
Note 9	Trésorerie et instruments financiers	171
Note 10	Participations dans les coentreprises	180
Note 11	Impôt sur le résultat	181
Note 12	Résultat par action	182
Note 13	Capitaux propres	183
Note 14	Transactions avec les parties liées	184
Note 15	Procédures contentieuses et judiciaires en cours	185
Note 16	Engagements hors bilan	186
Note 17	Événements postérieurs à la clôture	187
Note 18	Périmètre de consolidation – Variations de périmètre	188
Note 19	Honoraires des Commissaires aux comptes	189

NOTE 1

Présentation générale du Groupe**1.1. Informations générales**

FDJ est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de Commerce, sous réserve des dispositions du cadre juridique tel que décrit dans la note 1.2. Son siège social est situé au 3/7, Quai du Point du Jour 92650 Boulogne-Billancourt.

Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 reflètent la situation financière et le résultat de la société mère FDJ SA et de ses filiales (« le Groupe »), ainsi que les participations du Groupe dans les coentreprises. Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la société mère.

Au 31 décembre 2019, le Groupe, qui comprend 27 entités consolidées, exerce son activité d'opérateur de jeux en France, dans les départements métropolitains et d'Outre-Mer, dans quatre collectivités d'Outre-Mer et à Monaco. Il est présent à l'international notamment à travers ses participations dans les sociétés suivantes :

- ◆ BZP (Beijing ZhongCai Printing), imprimerie chinoise de tickets ;
- ◆ SLE (Services aux Loteries en Europe), coopérative de droit belge créée dans le cadre d'Euromillions pour assurer les prestations de tirage et d'administration du tirage pour le compte des loteries participantes ;
- ◆ LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux ;
- ◆ FGS UK (anciennement nommée LVS), société britannique, qui développe notamment la technologie de paris sportifs du Groupe ;
- ◆ FGS Canada, société canadienne de développement de technologie de paris sportifs, créée en mai 2019 ;
- ◆ Sporting Group, britannique, qui compte 12 sociétés, acquis en mai 2019.

1.2. Contexte réglementaire du groupe FDJ (le Groupe)

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

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

Le Ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de l'ensemble des activités de FDJ maintenues sous monopole. Il bénéficie pour l'exercice de ses prérogatives

de l'avis de la Commission consultative des jeux sous droits exclusifs (COJEX), instance réunissant représentants des pouvoirs publics et experts en addiction et en régulation des jeux, dont la composition et les attributions ont été étendues par un décret (n° 2016-1488 du 3 novembre 2016). Sont ainsi soumis à l'approbation du Ministre, après avis de la COJEX, le programme des jeux annuel de FDJ, ainsi que les plans d'actions de l'entreprise en matière de Jeu Responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent.

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

À compter de 2020, l'environnement réglementaire dans lequel évolue FDJ est modifié suite à l'adoption de la Loi Pacte (cf. note 1.3.1. Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris).

1.3. Faits marquants**1.3.1. Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris**

La société est cotée sur le marché Euronext depuis le 21 novembre 2019. Cette cotation est intervenue au lendemain de l'arrêté par lequel le Ministre de l'Économie et des Finances a fixé le prix et les modalités d'attribution des actions FDJ dans le cadre de la cession par l'État d'un nombre maximum de 99 320 000 actions, représentant un maximum de 52 % du capital social de FDJ :

- ◆ un Placement Global principalement destiné aux investisseurs institutionnels en France et à l'étranger : 19,90 € par action (haut de la fourchette) ;
- ◆ une Offre à Prix Ouvert principalement destinée aux personnes physiques et aux détaillants FDJ : 19,50 € par action, soit une réduction de 2 % par rapport au prix du Placement Global, et permettant la remise, sous certaines conditions, d'une action complémentaire pour dix actions achetées et conservées pendant 18 mois ;
- ◆ une option de surallocation portant sur la cession par l'État d'actions FDJ supplémentaires, représentant un maximum de 15 % du nombre cumulé d'actions cédées dans le cadre du Placement Global et de l'Offre à Prix Ouvert ;
- ◆ une Offre Réservée aux Salariés.

L'option de sur allocation ayant été intégralement exercée, 99 320 000 actions ont été cédées par l'État, dont 40,5 % ont été allouées aux personnes physiques et détaillants FDJ. À l'issue de cette opération, le flottant représente plus de 50 % du nombre d'actions existantes.

Cette opération a fait suite à l'adoption de la loi « Pacte » du 22 mai 2019 (n° 2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises) qui a autorisé le Gouvernement à transférer au secteur privé la majorité du capital de l'entreprise, ainsi que des textes pris pour son application.

Selon le Ministre de l'Économie et des Finances, M. Bruno Le Maire, le transfert de l'entreprise ne remet pas en cause le fait que « L'activité de La Française des Jeux restera sous le contrôle étroit et la régulation stricte de l'État ».

Ce contrôle étroit de l'activité de l'entreprise et de sa gouvernance, dont les modalités d'exercice sont fixées notamment par les décrets n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux et n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari mutuel urbain, est l'une des contreparties de la confirmation des droits exclusifs d'exploitation des jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne, et des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, pour une période de vingt-cinq ans au plus, accordée par la loi Pacte, promulguée le 23 mai 2019.

L'ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Elle précise également qu'une contrepartie financière est due par la société et que son paiement interviendra au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter de la date de promulgation de la loi Pacte, a été comptabilisé pour un montant de 380 M€ en contrepartie d'une dette envers l'État. Ce montant a été fixé par le cahier des charges approuvé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, par le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux.

Ces évolutions de l'encadrement de FDJ et de ses activités de jeux participent de la réforme plus large du secteur des jeux d'argent et de hasard intervenant avec l'adoption de l'ordonnance du 2 octobre 2019 et des textes pris pour son application, qui prévoient notamment la mise en place d'une nouvelle autorité de régulation, l'Autorité Nationale des Jeux devant se substituer en 2020 à, notamment, l'Autorité de régulation des jeux en ligne, qui verra ses compétences étendues aux activités de jeux et de paris placés sous le régime des droits exclusifs confiés à FDJ et au PMU.

L'article 138 de la loi a par ailleurs modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution, depuis les mises vers le Produit Brut des Jeux et paris taxés, à partir du 1^{er} janvier 2020.

Ce même article prévoit par ailleurs que les fonds réglementés mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et 14 et 15 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985 sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Les sommes déposées sur ces fonds seront versées à l'État avant fin 2022. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent (présentés en fonds joueurs non courants), ainsi que les fonds de réserve (présentés en fonds joueurs courants) enregistrant les lots non réclamés, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels. Ces fonds ont été reclassés en dettes financières courantes à partir du 30 juin 2019.

Afin de pallier la restitution des fonds relatifs à la couverture du risque de contrepartie sur les activités de loterie, FDJ a mis en place, à partir du 1^{er} janvier 2020, un contrat d'assurance destiné à couvrir ces risques (cf. note 16.2 Autres engagements).

(1) B2B désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre entreprises.

(2) B2C désigne les activités commerciales et marketing réalisées pour les consommateurs finaux.

(3) Le spread betting consiste à pronostiquer si un nombre d'actions (ou faits de match) durant une rencontre sera inférieur ou supérieur à une fourchette d'actions (spread) fixée par le coteur.

1.3.2 Opérations de croissance externe

1.3.2.1. Acquisition de Spynsol, entité détenant l'intégralité des activités de Sporting Group

Fin mai 2019, le Groupe a fait l'acquisition de Sporting Group, un des leaders mondiaux de la technologie et du trading pour les opérateurs de paris sportifs, avec les marques Sporting Solutions et Sporting Index, pour renforcer son offre B2B⁽¹⁾ et accélérer son développement à l'international.

FDJ via sa filiale FGS détient 100 % du capital de la holding de Sporting Group, intégrée globalement et acquise pour un montant, incluant le cash, de 103M€, soit 116 M€, financé à hauteur de 100M€ en dette externe.

Le groupe Sporting propose deux activités en lien avec la stratégie du groupe FDJ :

- ◆ fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs (B2B) :
 - Vente de services de pricing et de *Risk Management* auprès d'opérateurs de paris sportifs, reflétée en Produits des autres activités dans le compte de résultat consolidé ;
- ◆ offre B2C⁽²⁾ de paris sportifs décomposée entre :
 - une offre « Spread⁽³⁾ » proposée en Angleterre et en Irlande par Sporting Index qui détient 70 % de parts de marché au UK, générant un PNJ net présenté sur la ligne « Autres activités paris sportifs » du compte de résultat consolidé,
 - une offre de paris sportifs classiques (« Fixed odds ») générant un PNJ dont la décomposition dans le compte de résultat consolidé est identique à celle de l'activité de paris sportifs du Groupe (mises, part revenant aux gagnants, prélèvements publics).

Les actifs et le savoir-faire B2B de Sporting Group en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe. Situé au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, au Canada et en Suède, Sporting Group emploie près de 300 salariés, a réalisé près de 39 M€ de chiffre d'affaires en 2018 et compte une quarantaine de clients.

Dans le cadre de ces activités, Sporting Group est titulaire d'une licence obtenue auprès de la UK Gambling Commission en Grande-Bretagne et de la Financial Conduct Authority (pour le spread betting).

Par ailleurs, Sporting Group opère une activité de trading en propre considérée comme non stratégique par FDJ, et qui sera donc non poursuivie.

1.3.2.2. Acquisition en cours de Bimédia

FDJ a annoncé le 25 novembre 2019 la signature d'un contrat en vue de l'acquisition, auprès de l'invest Partners, de Bimedia, éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente.

Cette acquisition permettrait à FDJ d'accélérer le développement de son activité « Paiement et Services », qui s'inscrit dans son plan 2025. FDJ confirme ainsi son engagement à accompagner le développement et la modernisation de son réseau de détaillants, en lui proposant des services à valeur ajoutée.

La finalisation de cette opération est soumise à des conditions suspensives usuelles pour ce type d'opération, notamment à l'approbation de l'Autorité de la concurrence.

NOTE 2

Référentiel et principes comptables

2.1. Base de préparation des états financiers

Les comptes consolidés de FDJ et de ses filiales (« le Groupe »), qui sont publiés au titre de l'exercice 2019, sont établis conformément au référentiel IFRS, International Financial Reporting Standards, tel qu'adopté dans l'Union Européenne au 31 décembre 2019.

Le Conseil d'administration a arrêté le 12 février 2020 les états financiers consolidés au 31 décembre 2019.

Les notes aux comptes consolidés présentent les principes comptables dans la même section que les commentaires sur les données chiffrées, afin de faciliter la lecture des états financiers.

2.1.1 Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2019

À compter du 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique IFRS 16 « Contrats de location » et IFRIC 23 « Incertitudes relative aux traitements fiscaux ».

IFRIC 23 « Incertitudes relative aux traitements fiscaux » n'a pas d'incidence sur les comptes du Groupe.

Les autres amendements et interprétations (amendement à IFRS 9 portant sur les caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative, amendement à IAS 28 portant sur les intérêts à long terme dans une entreprise associée ou une coentreprise, amendement à IAS 19 portant sur la modification, réduction ou liquidation d'un régime) ainsi que les améliorations annuelles (cycle 2015-2017) approuvés par l'Union Européenne et applicables pour la première fois aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2019 n'ont pas d'incidence sur les états financiers du Groupe.

Les droits d'utilisation (en valeur brute) au 31 décembre 2019 sont détaillés comme suit :

En millions d'euros

31.12.2019

Première application d'IFRS 16 - droit d'utilisation	33,5
Entrées d'actif	2,1
Résiliations	-0,1
Variation de périmètre	2,4
Droit d'utilisation 31 décembre 2019	38,0
Total des sorties de trésorerie relatives aux contrats de locations	7,1

L'application de la norme se traduit par une incidence positive de 7,1 M€ sur l'EBITDA et par la création dans le Tableau des flux de trésorerie d'une ligne « Remboursement dette de location » dans les activités de financement du même montant correspondant aux loyers payés.

Aucun impôt différé lié à la première application d'IFRS 16 n'a été constaté.

2.1.1.2. Textes non encore adoptés par l'Union Européenne

- ◆ IFRS 14 (comptes de report réglementaire) ;
- ◆ IFRS 17 (contrats d'assurance) ;
- ◆ Amendements à IFRS 10 et IAS 28 (vente ou contribution d'actifs réalisées entre le Groupe et les entités mises en équivalence) ;
- ◆ Amendements des références au cadre conceptuel dans les normes IFRS ;
- ◆ Amendements à IFRS 3 (définition d'une entreprise) ;
- ◆ Amendements à IAS 1 et à IAS 8 (définition de significatif).

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

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

Aucune norme ou interprétation applicable n'a été appliquée par anticipation au 31 décembre 2019.

2.2. Principes comptables

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

Les états financiers consolidés ont été élaborés en respectant les principes de continuité d'exploitation et d'indépendance des exercices. Ils ont été établis selon le principe du coût historique, à l'exception des actifs et passifs financiers (voir notes 4.4, 4.5, 4.6, 9.1 et 9.2 ci-après).

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

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

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

Tous les autres actifs sont classés en actifs non courants.

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

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

Tous les autres passifs sont classés en passifs non courants.

2.2.1 Consolidation

Les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2019 regroupent les états financiers de la société mère, FDJ SA, et des filiales contrôlées et des coentreprises.

Le contrôle est défini par la capacité pratique d'exercer un droit pour diriger les activités clés (ayant une incidence importante sur les rendements), les expositions aux rendements variables (dividendes, variation de juste valeur, économies fiscales) et la capacité à agir sur les rendements.

Les filiales qui sont les entités dans lesquelles le Groupe détient une participation représentant plus de la moitié des droits de

vote ou dont il a le contrôle, directement ou indirectement, sont consolidées par intégration globale.

Les coentreprises, dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint et sur lesquelles il a des droits sur l'actif net, directs ou indirects, sont mises en équivalence.

L'ensemble des sociétés clôturent leurs comptes au 31 décembre.

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

2.2.2 Conversion

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros (sauf mention contraire).

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

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

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

L'acquisition de Sporting Group au Royaume-Uni a été réalisée en Livres Sterling. Une dette externe en Sterling a été souscrite dans le but de couvrir la situation nette de ce groupe contre un risque de change. À la date de mise en place de la couverture, l'actif net en devises (103 M£ incluant le cash acquis) est supérieur au montant notionnel de la couverture (100 M£).

Conformément à IAS 39.102 et IAS 21.8, les écarts de change sur la dette externe considérés comme la part efficace de la couverture seront comptabilisés en capitaux propres consolidés jusqu'à la date de cession de Sporting Group. Cela viendra compenser les écarts de conversion comptabilisés lors de la consolidation des entités de ce groupe. La part inefficace de la couverture est comptabilisée immédiatement en résultat financier.

2.2.3 Estimations et jugements

La préparation des états financiers selon les normes IFRS nécessite de la part de la direction d'exercer des jugements pour définir le traitement comptable dans les états financiers.

La direction du Groupe procède également à des estimations, dont l'effet sur les montants comptabilisés est significatif, sur les éléments suivants :

	Thème	Sources les plus significatives d'estimation sur le résultat et/ou les cash-flows futurs
Note 5	Avantages du personnel	Sensibilité au taux d'actualisation, hypothèses de départ
Note 6	Écarts d'acquisition	Sensibilité au taux d'actualisation, aux hypothèses de plan d'affaires affectant les flux de trésorerie attendus
Notes 7.1 et 7.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	Durée d'utilité et valeur recouvrable
Notes 9.1 et 9.2	Actifs financiers	Juste valeur des actifs non cotés sur marchés actifs

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base des informations régulièrement mises à jour. Les résultats futurs des opérations concernées peuvent différer de ces estimations.

Ces jugements et estimations ont un effet sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges.

NOTE 3

Acquisition de Sporting Group

FDJ a finalisé le 30 mai 2019 l'acquisition de 100 % de Sporting Group, qui est contrôlé et intégré globalement par FDJ depuis cette date. Le prix d'acquisition s'élève à 103 M€, soit 116 M€, financé à hauteur de 100 M€ par une dette externe. Le prix initial contenait un mécanisme d'ajustement de prix au titre de l'Ebitda 2019, estimé et comptabilisé en dette financière pour 3,5 M€, qui ne sera finalement pas versé et qui a par conséquent été repris au sein des « autres produits opérationnels ».

Le prix d'acquisition a été alloué pour 28,9 M€ à la clientèle, 16,8 M€ au titre des technologies et 3,8 M€ aux immobilisations corporelles (incluant les droits d'utilisation IFRS 16). Le goodwill résiduel s'élève à 57,2 M€.

Le chiffre d'affaires de Sporting Group était de 39 M€ (43 M€) en 2018.

Le chiffre d'affaires du groupe FDJ intégrant l'activité de Sporting Group sur toute l'année 2019 se serait élevé à 1 972 M€ en 2019.

NOTE 4

Données opérationnelles**4.1. Produit Net des Jeux et chiffre d'affaires**

Les mises sont réparties entre les joueurs, la couverture des risques de contrepartie le cas échéant, les finances publiques et FDJ.

Part revenant aux gagnants

En 2019, la part des mises affectées aux gagnants, ou « Taux de Retour aux Joueurs » (TRJ), est fixée par l'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 du Ministre chargé du Budget. Elle varie selon les jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, elle varie, suivant les jeux concernés, entre 50 % et 70 % ;
- ◆ pour l'ensemble des jeux instantanés, elle est en moyenne au minimum de 50 % et au maximum de 70,5 % (entre 50 % et 70 % au 31.12.2018) ;
- ◆ pour les paris sportifs en points de vente, elle est en moyenne au maximum de 76,5 % (76 % au 31.12.2018) ;
- ◆ pour les paris sportifs en ligne, elle est en moyenne au maximum de 85 %.

Produit Brut des Jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

Prélèvements publics

Ces différents prélèvements sont représentatifs de montants prélevés pour le compte de l'État, c'est pourquoi ils viennent directement en déduction des mises.

Budget général de l'État

Les prélèvements publics destinés au Budget général de l'État sont régis par l'article 88 de la loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012.

Ils correspondent, pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux et sociaux et du Produit Net des Jeux.

Prélèvements sociaux (CRDS et CSG) sur les jeux de loterie

Les prélèvements sociaux regroupent la CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale) et la CSG (Contribution Sociale Généralisée).

CRDS : prélèvement défini par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996. Le taux de CRDS est calculé en appliquant un taux de 3 % en 2019 et 2018 à une assiette de 25,5 % des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CRDS est donc de 0,765 % des mises.

CSG : prélèvement défini par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la Sécurité sociale. Le taux de CSG est calculé en appliquant un taux de 8,6 % en 2019 et 2018 à une assiette de 25,5 % des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CSG est donc de 2,193 % des mises en 2019 et 2018.

Prélèvements spécifiques aux paris sportifs : prélèvements fiscaux et sociaux sur les paris sportifs

Prélèvement fiscal : prélèvement défini par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI à un niveau de 5,7 % en 2019 et 2018 des mises de paris sportifs.

Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L. 137-21 du Code de la Sécurité sociale à un niveau de 1,8 % en 2019 et 2018 des mises paris sportifs.

Agence Nationale du Sport (ANS) - anciennement Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) jusqu'au 23 avril 2019

: prélèvement défini par les articles 1609 *novovicis* et 1609 *tricies* du Code général des impôts et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012. Le prélèvement ANS/CNDS correspond à 1,8 % des mises loterie en 2019 et 2018 et à 1,8 % des paris sportifs en 2019 et 2018, avec des plafonds respectifs de 73 M€ et 35 M€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au budget Général de l'État.

TVA : La TVA, régie par le chapitre 1^{er} du Titre II du Livre 1^{er} du Code général des impôts, est assise sur le Produit Net des Jeux. Le taux applicable est de 20 %.

Dotations structurelles aux fonds de contrepartie

L'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 modifié fixe la part des mises allouée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie (cf. note 4.4).

Produit Net des Jeux (PNJ)

FDJ exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Sa rémunération (le Produit Net des Jeux – PNJ), assise sur les enjeux des joueurs (les mises), est fixe pour les jeux sous droits exclusifs et variable pour les paris sportifs en ligne.

Le PNJ est constaté une fois l'ensemble des obligations de FDJ remplies. Ces obligations de prestations sont différentes selon les gammes de jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, la prestation de FDJ est terminée lorsqu'elle a enregistré la prise de jeu, organisé le tirage qui détermine la formule gagnante, effectué le calcul des gains et promulgué les résultats et rapports ;
- ◆ pour les jeux instantanés, l'intervention du hasard intervient avant la remise au joueur du support de jeu (ticket). La vente est effective dans les livres de FDJ lorsqu'un certain nombre de tickets a été vendu, à savoir lorsque lesdits tickets sont passés dans le terminal de prises de jeu. Ainsi, la vente est constatée avant que le livret (lot de tickets), d'une valeur comprise entre 150 et 300 €, ne soit intégralement épuisé. Compte tenu de la vitesse d'écoulement des livrets, la constatation d'une vente à l'unité conduirait à la constatation d'un revenu très proche de celui retenu dans nos comptes ;
- ◆ en ce qui concerne les paris sportifs, les principes sont similaires aux jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies lorsque, une fois que l'événement sportif a eu lieu, le calcul des gains et la promulgation des résultats et des rapports sont effectués.

Le PNJ, net des sommes dues aux joueurs et des prélèvements publics, est fixé en pourcentage des mises par les arrêtés de répartition pour les jeux de loterie et paris sportifs en monopole :

	2019	2018
TRJ < 65 %	12,6 %	12,6 %
65 % ≤ TRJ ≤ 70 %	11,3 %	11,3 %
70 % ≤ TRJ < 75 %	10,9 %	10,9 %
TRJ ≥ 75 %	10,1 %	10,1 %

Pour ParionsSport En Ligne, le PNJ dépend du résultat des prises de jeu.

Le PNJ est donc net des gains reversés aux joueurs et des sommes prélevées pour l'État. Il correspond à la rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation et la détermination du PNJ sont très fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, qui porte la totalité des flux de jeux depuis la validation des prises de jeux dans les points de vente et sur Internet, jusqu'à la comptabilisation du PNJ.

Chiffre d'affaires (CA)

Le chiffre d'affaires du Groupe est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités, principalement constitué des ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par les sociétés du groupe FDJ Gaming Solutions, filiale du groupe FDJ. Sur les prestations de développement, la reconnaissance du revenu est faite à l'avancement. Sur la maintenance, le revenu est reconnu prorata temporis.

Le PNJ, suivi par gamme de jeux, s'établit à 1 925 M€ au 31.12.2019 (1 774 M€ au 31.12.2018).

En millions d'euros	2019				
	Jeux de tirage	Jeux instantanés	Paris sportifs	Autres	Total Groupe
Produit Net des Jeux (PNJ)	666,7	907,3	340,4	10,5	1 924,8

En millions d'euros	2018				
	Jeux de tirage	Jeux instantanés	Paris sportifs	Autres	Total Groupe
Produit Net des Jeux (PNJ)	624,2	853,2	296,9	-	1 774,3

Les produits des autres activités s'élèvent à 31 M€ en 2019 (28 M€ en 2018).

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 956 M€ en 2019, en augmentation de 8,5 % vs. 2018, porté comme le PNJ par la croissance des mises observable sur toutes les gammes de jeux.

4.2. Résultat opérationnel

4.2.1 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant ressort à 252 M€ contre 251 M€ en 2018.

Le coût des ventes s'établit à 1 191 M€ en 2019 contre 1 100,5 M€ en 2018, soit + 8,2 %. Il est constitué à hauteur de 865,5 M€ (785,2 M€ en 2018, soit + 10,2 %) de la rémunération des détaillants qui évolue sous l'effet de la croissance des mises et de la mise en œuvre au 01.01.2020 du nouvel accord de rémunération différenciée par jeux. En parallèle, la rémunération des secteurs commerciaux continue de se réduire de plus de 20% (à 38 M€ au 31.12.2019) sous l'effet de la poursuite de la transformation commerciale.

Les coûts marketing et communication s'établissent à 330 M€ en 2019 contre 277 M€ en 2018, soit + 19,3 %. Leur évolution sur les BU (+ 15 M€ sur la loterie et + 13 M€ sur les paris sportifs) et

sur les ABU (+ 22 M€ dont + 18 M€ relatifs à Sporting Group) est liée au développement de l'offre. La progression des coûts de la loterie est principalement relative à la publicité (avec notamment les campagnes de relancement de Loto® et les deux vagues de communication sur les jeux Patrimoine vs une seule en 2018), au développement de l'offre et aux travaux relatifs au renforcement de la sécurité et de la performance des systèmes d'information. Concernant les paris sportifs, la progression des coûts marketing et communication est relative principalement à l'enrichissement de l'offre et des services proposés (augmentation du nombre de paris proposé en points de vente et en ligne, streaming, estimateur de rapports) et à la mise à jour afférente des systèmes informatiques.

Les coûts administratifs et généraux sont en légère baisse, à 173 M€ contre 175 M€ en 2018 (soit - 1,2 %).

Les dépenses de R&D comptabilisées en charges en 2019 et 2018 se sont élevées respectivement à 37 M€ et 26 M€.

4.2.2 Éléments du compte de résultat par nature

En millions d'euros

	2019	2018
Charges de personnel	255,8	240,9
Dotations nettes aux amortissements	94,1	63,6
Charges de sous-traitance informatique	41,2	30,5

L'évolution des charges de personnel est commentée en note 5.2.

La croissance des dotations nettes aux amortissements est liée aux investissements réalisés qui sont présentés en notes 7.1 et 7.2.

L'évolution des charges de sous-traitance informatique est induite par un plan de charge en augmentation, couvert par un accroissement des effectifs internes et aussi par un recours plus important à la sous-traitance.

4.2.3 Autres produits et charges opérationnels

Les éléments inhabituels et significatifs figurent dans le résultat opérationnel sur les lignes « autres produits opérationnels » et « autres charges opérationnelles », conformément à la recommandation de l'ANC 2013-03 du 7 novembre 2013. Ces éléments incluent pour l'essentiel des coûts de restructuration, résultats de cessions des immobilisations, pertes de valeurs sur actifs immobilisés et d'autres coûts non récurrents.

En 2019, les autres produits et charges opérationnels sont principalement relatifs :

- ◆ à l'opération sur le capital de FDJ (cf. note 1.3.1 Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris) représentant 31 M€ de charges ;
- ◆ à Sporting Group (charge de 15 M€) ;
- ◆ à la dépréciation de mobiliers en points de vente et logiciels d'exploitation (7 M€), consécutive à l'abandon du projet pour lequel ils avaient initialement été développés ;
- ◆ à des charges afférentes aux opérations de M&A (5 M€).

Dans le cadre de la loi PACTE et de la cession d'une partie de la participation de l'État dans le capital de FDJ, une partie des actions a été réservée aux salariés et anciens salariés de FDJ SA et de certaines de ses filiales, en France et au Royaume Uni à des conditions préférentielles d'acquisition portant sur un nombre d'actions existantes représentant 3,3 % du nombre total d'actions mises sur le marché lors de l'ouverture du capital de la société.

Cette offre réservée aux salariés, mise en œuvre au sein d'un Plan d'Épargne Groupe (« PEG »), permet d'acquérir des actions FDJ par l'intermédiaire du fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) selon différentes formules proposées dans lesquelles, l'investissement sera, sauf cas de déblocage anticipé, indisponible pendant 5 ans.

Chacun des avantages consentis dans le cadre de l'offre réservée aux salariés a été valorisé et comptabilisé à la date d'octroi (21.11.2019) conformément aux règles prescrites par la norme IFRS 2. Le prix des actions accordées aux particuliers a servi de base à la comptabilisation du rabais pour le prix des actions des salariés et anciens salariés.

Les avantages accordés étant immédiatement acquis, la charge a été totalement reconnue sur l'exercice 2019.

L'ensemble de ces coûts a été comptabilisé en « résultat non courant », pour un montant de 7,2 M€, conformément à IFRS 2. Ce montant a été calculé en tenant en compte de la décote de 25 % offerte aux salariés dans le cadre de l'ORS pour 9,1 M€, de l'abondement et du forfait social pour 1,7 M€ et d'une déduction de 3,6 M€ au titre du coût d'incessibilité des actions pour les salariés.

Au titre de l'exercice 2019, une charge nette de 14,7 M€ a été enregistrée au titre de Sporting Group au sein des « autres produits et charges opérationnels ». La charge nette se décompose comme suit :

- ◆ perte de valeur de 11,5 M€ du goodwill (cf. note 6. Écarts d'acquisition) ;
- ◆ dépréciation d'actifs de technologie de 6,1 M€ ;
- ◆ provisionnement des contrats déficitaires à hauteur de 1 M€ ;
- ◆ produit de 3,9 M€ correspondant à la reprise de la dette constatée au titre du complément de prix.

En 2018, les autres produits opérationnels incluaient principalement la cession du site de Moussy-le-Vieux qui a généré une plus-value nette de 9 M€. Les autres charges opérationnelles sont liées aux coûts induits par le changement de siège social et la transformation commerciale.

4.3. Information sectorielle

L'information sectorielle est présentée conformément à IFRS 8 « secteurs opérationnels ». La ventilation retenue par le Groupe correspond aux secteurs opérationnels tels qu'ils sont régulièrement revus par les mandataires sociaux qui sont les principaux décideurs opérationnels.

Les secteurs opérationnels retenus, issus des *reporting* internes, sont les suivants :

- ◆ Loterie, qui regroupe les activités liées aux jeux instantanés et jeux de tirage ;
- ◆ Paris sportifs, qui regroupe les activités de paris sportifs en points de vente et en ligne ;
- ◆ ABU (Acceleration Business Unit), qui regroupe les activités en développement (prestations de services à l'international, paiements et services, et divertissement).

La colonne holding, qui regroupe les coûts centraux et liés à la marque (campagnes corporate), permet de réconcilier les données avec le compte de résultat du Groupe.

La marge contributive mesure la rentabilité, hors coûts centraux, générée par un secteur, indépendamment du renouvellement des investissements, des conditions de financement et de la fiscalité.

L'EBITDA « Earnings before interest, tax, depreciation and amortization » correspond au Résultat Opérationnel Courant retraité des dotations aux amortissements. Il met en évidence le résultat du Groupe hors renouvellement des investissements, coût du financement et fiscalité. Il n'est pas suivi par secteur opérationnel.

Les données ci-dessous sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour l'élaboration des états financiers consolidés du Groupe.

En millions d'euros	2019					
	BU Loterie	BU Paris sportifs	ABU	Holding	Total avant amort.	Amort. Total Groupe
Mises	13 684	3 538	17		17 239	17 239
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 695	845	1		5 541	5 541
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 574	340	10		1 925	1 925
Chiffre d'Affaires	1 578	341	36	1	1 956	1 956
Coût des ventes	- 939	- 209	- 4	0	- 1 152	- 39
Coûts marketing et communication	- 147	- 95	- 33	- 31	- 305	- 25
Marge contributive	492	36	0	- 30	498	- 64
Coûts administratifs et généraux				- 152	- 152	- 30
EBITDA					346	
Dotations aux amortissements						- 94
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT						252

En millions d'euros	2018					
	BU Loterie	BU Paris sportifs	ABU	Holding	Total avant amort.	Amort. Total Groupe
Mises	12 770	3 047			15 817	15 817
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 372	748			5 120	5 120
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 477	297			1 774	1 774
Chiffre d'affaires	1 482	297	14	9	1 803	1 803
Coût des ventes	- 874	- 192	- 2	0	- 1 067	- 33
Coûts marketing et communication	- 132	- 82	- 11	- 37	- 262	- 15
Marge contributive	476	24	1	- 28	474	- 49
Coûts administratifs et généraux				- 159	- 159	- 15
EBITDA					315	
Dotations aux amortissements						- 64
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT						251

La proportion de chiffre d'affaires du Groupe réalisée en 2019 et 2018 hors du pays de résidence (France) est marginale (1,8 % en 2019 et 0,8 % en 2018).

Le Groupe n'a pas, compte tenu de son activité, de clients clés.

L'EBITDA, indicateur alternatif de performance du Groupe, correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements.

En millions d'euros	2019	2018
Résultat opérationnel courant	252	251
Dotations nettes aux amortissements	- 94	- 64
EBITDA	346	315

En 2018, cet indicateur incluait 4 M€ de coûts liés à l'opération sur le capital de FDJ.

L'augmentation des dotations nettes aux amortissements est principalement induite par les droits exclusifs d'exploitation (9,3 M€), les développements informatiques (8 M€), IFRS 16 (7 M€) et les équipements points de vente (3 M€).

4.4. Fonds joueurs (non courants et courants)

Le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 prévoit la constitution de plusieurs fonds dans les livres de La Française des Jeux. Ces fonds correspondent aux fonds de réserve, au fonds permanent, aux fonds de contrepartie et au fonds commun aux jeux instantanés. Le décret prévoit le mode d'alimentation de ces fonds et précise que les sommes qui y sont inscrites servent au versement de lots ou gains supplémentaires aux gagnants ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants aux jeux. FDJ en est le dépositaire. À ce titre, ces fonds sont constitutifs de passifs pour FDJ.

Fonds joueurs non courants : fonds de contrepartie et fonds permanent

Certains jeux sont fondés sur le principe de la contrepartie : (i) la valeur unitaire des lots est fixe ou résulte d'un calcul de probabilités, (ii) le nombre ou la valeur des lots gagnés sont déterminés par le hasard. Ainsi, le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut être prédéterminé de manière précise : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la part des mises dévolue aux joueurs, fixée par arrêté du Ministre chargé du Budget. Selon leur sens, ces écarts peuvent induire un risque financier pour FDJ. Leur gestion est réalisée dans un **fonds de contrepartie**, propre à chacun de ces jeux, qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu. Un second niveau de mutualisation des risques de contrepartie est assuré via le fonds permanent (cf. infra).

Ces fonds sont destinés à couvrir le risque de contrepartie, c'est-à-dire l'écart entre le montant total des lots et la part dévolue aux gagnants (ou Taux de Retour aux Joueurs – TRJ). Pour les jeux en monopole, il est couvert par un fonds de contrepartie qui est alimenté par une dotation structurelle (cf. note 4.1). Sur les jeux en concurrence, le risque de contrepartie impacte directement le compte de résultat.

Au lancement d'un jeu présentant un risque de contrepartie, il est prélevé sur le fonds permanent une dotation initiale, destinée à l'alimentation initiale du fonds de contrepartie du nouveau jeu. Par ailleurs, les textes encadrant les jeux de loterie et paris sportifs en monopole indiquent : « A la création ou lors d'une évolution substantielle d'un tel jeu, FDJ présente au Ministre chargé du Budget une estimation des risques de contrepartie de ce jeu. Le Ministre fixe par arrêté la part des mises allouée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie. » Le montant de la dotation initiale et le taux de cette dotation structurelle sont

calculés de telle sorte que ce fonds soit positif à horizon 1 an et avec une probabilité de 95 %.

Enfin, au cours de l'exercice, les fonds sont alimentés par les écarts de contrepartie (positifs ou négatifs). En effet, lors d'un tirage (ou d'un évènement sportif), la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises. Il y a donc un écart entre ces gains effectifs et la part théorique des gagnants. Ce sont ces écarts, dits de contrepartie, positifs ou négatifs, qui sont placés dans les fonds de contrepartie.

Un **fonds permanent**, alimenté par les excédents des fonds de contrepartie, permet de mutualiser les risques de contrepartie de tous les jeux concernés, puisqu'en cas de défaillance d'un fonds de contrepartie un prélèvement peut être fait sur le fonds permanent.

À la fin de chaque exercice, les excédents des fonds de contrepartie se déversent dans le fonds permanent. Le fonds permanent est plafonné à 0,005 % des mises de l'exercice (0,5 % des mises au 31.12.2018) et à la fin de l'année son éventuel surplus est versé à l'État. Ce fonds peut également être utilisé pour financer les opérations promotionnelles.

Fonds joueurs courants

Les fonds joueurs courants comprennent les fonds de réserve et les fonds destinés à l'animation des jeux.

Conformément au décret relatif à l'organisation et à l'exploitation des jeux de loterie autorisés et des paris sportifs sous droit exclusif, les **fonds de réserve** enregistrent les lots et gains attribués à des gagnants mais non encaissés par ceux-ci dans le délai de forclusion. Pour les jeux de tirage, ce délai est de 60 jours après le tirage et pour les jeux instantanés de 30 jours après la clôture d'une émission. Chaque jeu de tirage ou de paris sportifs proposé dans le réseau physique possède son propre fonds de réserve. Sur ces fonds, sont prélevées toutes sommes nécessaires au versement de lots ou gains supplémentaires ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants au jeu. Les jeux instantanés ont un fonds de réserve commun. À la fin de chaque année, le solde du fonds de réserve commun aux jeux instantanés est reversé dans le fonds permanent.

Les **fonds destinés à l'animation des jeux** (par exemple fonds de report, fonds de super cagnotte...) contiennent les sommes reportées sur des tirages ultérieurs en l'absence de gagnant, pour certains jeux et certains rangs de gains.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Fonds joueurs non courants	0,0	108,7
Fonds joueurs courants	156,6	213,8
TOTAL FONDS JOUEURS	156,6	322,5

Selon le paragraphe VI de l'article 138 de la loi Pacte du 22 mai 2019, les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et à l'article 48 de la loi de finances rectificative pour 1994, à savoir les fonds permanents, fonds de réserve et fonds de contrepartie, sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020 et restitués à l'État au plus tard le 30 décembre 2022 (cf. note 1.3 Faits marquants). Ne faisant plus partie du cycle opérationnel, les fonds clos au 1^{er} janvier 2020 n'ayant pas encore fait l'objet d'un reversement à l'État ont été reclassés en passifs financiers courants.

Les fonds joueurs courants comprennent au 31.12.2019 les fonds destinés à l'animation des jeux (157 M€ au 31.12.2019 et 114 M€ au 31.12.2018). Ils comprenaient également au 31.12.2018 les fonds de réserve (100 M€ au 31.12.2018). L'augmentation des fonds destinés à l'animation des jeux est principalement relative à

Euromillions et s'explique par les cycles longs de ce jeu en 2019 (les fonds de super cagnotte Euromillions qui font partie des fonds d'animation des jeux sont alimentés par un pourcentage des mises qui augmente au-delà du 7^e tirage sans gagnant).

4.5. Créances courantes

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances courantes sont enregistrées à leur juste valeur compte tenu des échéances de paiement.

Les créances sont ultérieurement comptabilisées au coût amorti, qui correspond en pratique à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une analyse au regard du risque de crédit et de la probabilité de perte.

4.5.1 Créances clients et réseau de distribution

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Créances clients (valeur brute)	33,7	13,1
Créances sur le réseau de distribution et joueurs (valeur brute)	452,5	411,2
Dépréciation	-16,4	-12,7
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	469,8	411,5

Les créances clients sont liées à l'activité du Groupe avec des loteries étrangères pour la réalisation de services informatiques.

Le réseau de distribution est prélevé chaque semaine du montant des mises qu'il collecte auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions se trouvent au passif.

Les créances sur le réseau de distribution correspondent aux mises encaissées par le réseau sur la fin de l'année, et non encore prélevées par FDJ. Leur évolution en 2019 est liée à un effet calendrier et activité.

4.5.2 Autres actifs d'exploitation

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Charges constatées d'avance	29,6	52,9
Autres créances courantes	285,2	215,4
TOTAL AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION	314,8	268,3

Les charges constatées d'avance correspondent à hauteur de 12,5 M€ fin 2019 et 39,5 M€ fin 2018 aux charges assises sur des mises encaissées au 31.12.N dont les tirages seront effectués sur l'exercice suivant (cf. 4.6.4 – produits constatés d'avance), incluant les prélèvements publics. Elles incluaient en 2018 les gains des joueurs à répartir.

Les autres créances courantes comprennent principalement l'acompte sur excédent du fonds permanent dont le montant s'établit à 265 M€ fin 2019 contre 200 M€ fin 2018. Cette évolution s'explique par :

- ◆ le nouveau système de couverture des risques de contrepartie, notamment assurantiel, effectif au 01.01.2020, qui a conduit à supprimer les fonds de contrepartie qui ont été transférés dans le fonds permanent ;
- ◆ l'abaissement, par décret, du plafond du fonds permanent à 0,005 % des mises (vs 0,5 % au 31.12.2018).

4.6. Dettes courantes

Lors de leur comptabilisation initiale, les dettes courantes sont enregistrées à leur juste valeur, qui correspond à la valeur nominale compte tenu des échéances de paiement.

Les dettes courantes sont ultérieurement comptabilisées au coût amorti.

4.6.1 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Fournisseurs	133,5	102,4
Dettes envers le réseau de distribution	278,1	266,9
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	411,6	369,3

Les dettes sur le réseau de distribution correspondent aux lots payés par les détaillants et aux commissions du réseau sur la fin de l'année. Leur évolution en 2019, comme en 2018, est liée à un effet calendrier et à la transformation commerciale.

4.6.2 Prélèvements publics

Ces prélèvements sont dus à l'État, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics (cf. note 4.1).

Les prélèvements dus à l'État (415 M€ au 31.12.2019 et 357 M€ au 31.12.2018) comprennent principalement l'excédent du fonds permanent (311 M€ au 31.12.2019 et 208 M€ au 31.12.2018). Le solde de 104 M€ au 31.12.2019 (149 M€ au 31.12.2018) comprend principalement :

- ◆ les dettes envers le Budget Général de l'État de 41 M€ (83 M€ au 31.12.2018) : leur réduction est liée à un versement fin 2019 de dettes à échéance 03.01.2020 ;
- ◆ les prélèvements sociaux (CSG, CRDS et prélèvement sur les paris sportifs) de 23 M€ (21 M€ au 31.12.2018) ;
- ◆ les prélèvements dus aux autres collectivités de 39 M€ (45 M€ au 31.12.2018), principalement composés de la dette envers le CNDS (30 M€ au 31.12.2019 et 27 M€ au 31.12.2018).

Hors excédent du fonds permanent, l'évolution des prélèvements de l'État sur les jeux suit celle de l'activité de fin d'année.

4.6.4 Autres passifs courants

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Produits constatés d'avance	35,7	42,7
Autres dettes	133,9	113,2
AUTRES PASSIFS D'EXPLOITATION COURANTS	169,6	155,9

Les produits constatés d'avance sur les jeux correspondent à des mises jouées en année N se rapportant à des tirages ou événements se déroulant en année N+1. Ils sont transformés en mises dans un délai maximum de cinq semaines. Les charges assises sur les mises correspondantes figurent dans les charges constatées d'avance (cf. note 4.5.2 – Autres actifs d'exploitation).

En 2019, leur évolution porte principalement sur Euromillions et s'explique par un effet calendrier. Le 31.12.2019 était en effet un mardi, jour de tirage d'Euromillions, alors que le 31.12.2018 était un lundi et avait déjà enregistré des mises pour le tirage du 01.01.2019.

Les autres dettes comprennent essentiellement les dettes fiscales et sociales (122 M€ contre 105 M€ au 31.12.2018).

4.6.5 Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation

Les 380 M€ de dettes correspondent à la contrepartie financière due par FDJ à l'État en contrepartie de la sécurisation des droits exclusifs qui lui a été confiée pour 25 ans. Cette dette est à payer avant le 30.06.2020 (cf. 1.3 faits marquants).

4.6.3 Gains à payer et à répartir

Les gains à payer et à répartir s'établissent à 189 M€ (172 M€ au 31.12.2018). Ils comprennent :

- ◆ les gains à payer qui sont des gains non forclos restant à payer aux joueurs (154 M€ au 31.12.2019 et 119 M€ au 31.12.2018) ;
- ◆ les disponibilités des joueurs en ligne (respectivement 35 M€ au 31.12.2019 et 28 M€ au 31.12.2018), i.e. les sommes disponibles sur les porte-monnaie des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionssportenligne.fr.

Au 31.12.2018, ils comprenaient également les gains à répartir qui concernent principalement la gamme des jeux de tirage et correspondent aux gains théoriques des joueurs sur les mises encaissées sur l'exercice et pour lesquelles le tirage interviendra sur l'exercice suivant (25 M€ au 31.12.2018).

4.7 Couverture des risques opérationnels

4.7.1 Couverture des risques sur créances

Les créances du Groupe, principalement relatives à son réseau de détaillants, correspondent aux mises collectées par eux et qui font l'objet d'un prélèvement hebdomadaire par FDJ. L'agrément FDJ nécessaire pour commercialiser ses jeux est donné aux détaillants après obtention d'une caution demandée de manière systématique.

Le risque sur les créances détaillants est analysé notamment par un comité de suivi réunissant régulièrement des responsables des directions commerciale, financière, juridique, sécurité et Jeu Responsable, en charge de statuer sur des cas particuliers et significatifs d'impayés, et de décider du passage en contentieux de certaines créances. Les règles de dépréciation des créances sont fonction de leur montant et de leur antériorité, et en phase avec le modèle des pertes de crédit attendues, compte tenu des délais de règlement extrêmement courts et des dispositifs de gestion du risque de crédit mis en place. Le Groupe considère que le risque de défaillance des détaillants susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat est limité.

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

Les échéanciers des créances non encore réglées et non dépréciées sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2019								
	Valeur brute		Provisions sur Échu	Valeur nette	Net échu	Échéancier Échu Net			
	Non échu	Échu				0-3 mois	3-6 mois	6-12 mois	> 1 an
Créances clients, réseau de distribution et joueurs	461,4	24,8	- 16,4	469,8	8,4	3,9	2,8	1,8	0,2
Autres créances courantes	284,9	0,4	- 0,1	285,2	0,4	0,2	0,0	0,2	0,0
CRÉANCES COURANTES	746,2	25,3	- 16,5	755,1	8,8	4,1	2,8	2,1	0,2

En millions d'euros	31.12.2018								
	Valeur brute		Provisions sur Échu	Valeur nette	Net échu	Échéancier Échu Net			
	Non échu	Échu				0-3 mois	3-6 mois	6-12 mois	> 1 an
Créances clients et réseau de distribution	402,6	21,7	- 12,8	411,5	8,9	4,8	2,4	1,4	0,3
Autres créances courantes	214,8	0,6	0,0	215,4	0,5	0,1	0,0	0,2	0,3
CRÉANCES COURANTES	617,5	22,2	- 12,8	626,9	9,4	4,8	2,4	1,6	0,5

4.7.2 Gestion du risque de change

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

Les devises sur lesquelles le Groupe a encouru une exposition significative sont le dollar américain (en 2019 et 2018), pour un montant maximum équivalent de 29,2 M\$ (26,8 M\$ en 2018) et la livre britannique (en 2019 et en 2018), pour un montant maximum équivalent de 6,1 M£ (4,3 M£ en 2018).

La juste valeur des instruments dérivés est de 0,2 M€ fin 2019 (0,3 M€ fin 2018) et porte principalement sur la couverture des achats en devises des supports de jeux.

En 2019, en cas de variation de + 0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 3,0 M€. En cas de variation de - 0,10 USD, elle aurait progressé de 3,9 M€. En cas de variation de + 0,10 £ pour 1 EUR de la parité EUR/£ sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 0,9 M€. En cas de variation de - 0,10 £, elle aurait progressé de 1,1 M€.

En 2018, en cas de variation de + 0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 2,6 M€. En cas de variation de - 0,10 USD, elle aurait progressé de 3,2 M€. En cas de variation de + 0,10 £ pour 1 EUR de la parité EUR/£ sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 0,8 M€. En cas de variation de - 0,10 £, elle aurait progressé de 1,0 M€.

4.8. Stocks

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

À fin 2019, comme à fin 2018, les stocks correspondent essentiellement aux supports de jeux, c'est-à-dire aux tickets de jeux instantanés (10 M€ au 31.12.2019 et 9 M€ au 31.12.2018).

NOTE 5

Charges et avantages du personnel**5.1. Effectifs du Groupe**

Les Effectifs Moyens Pondérés (EMP) incluant toutes les natures de contrat, dont l'intérim, sur les exercices 2019 et 2018 du Groupe sont les suivants :

	2019	2018
TOTAL EFFECTIFS MOYENS PONDÉRÉS	2 467	2 292

La progression des EMP en 2019 (+ 175) est principalement liée à l'acquisition de Sporting Group (186 EMP au 31.12.2019) et aux réorganisations intervenues pour accompagner le groupe FDJ dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques à moyen terme.

Les EMP 2018 incluaient les effectifs de SGE (66 EMP), consolidée en intégration globale jusqu'au 6 décembre 2018.

Les effectifs fin de période sont les suivants :

	2019	2018
TOTAL EFFECTIFS FIN DE PÉRIODE	2 652	2 258

L'augmentation des effectifs fin de période (+ 394) est principalement induite par Sporting Group (+ 326 personnes) et par les réorganisations intervenues pour accompagner le groupe FDJ dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques à moyen terme.

5.2. Charges de personnel

Outre les rémunérations et charges sociales correspondantes, les charges de personnel comprennent les coûts additionnels, incluant le coût des services rendus liés aux indemnités de fin de carrière ainsi que l'intérim, la formation et d'autres charges rattachées au personnel.

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Rémunération	130,6	123,7
Charges sociales	66,4	66,7
Participation et intéressement	25,7	24,4
Avantages à long terme	7,7	3,0
Autres	25,2	23,1
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	255,8	240,9

L'augmentation des charges de personnel est liée aux évolutions d'effectifs.

5.3. Passifs liés au personnel

Les avantages du personnel incluent des avantages court terme et long terme. Les avantages court terme sont constitués des congés payés, congés maladies, primes et autres avantages, comptabilisés en charges de l'exercice et en dettes courantes.

Les avantages long terme couvrent :

- ◆ les indemnités de fin de carrière (régime à prestations définies), qui sont des avantages postérieurs à l'emploi, déterminées en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté. Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées dans les charges sociales de l'exercice. Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, qui relèvent d'un régime à prestations définies, sont couverts par un passif ;
- ◆ les autres avantages long terme, incluant :
 - les médailles du travail. Elles sont constituées de jours de congé et soumises à charges sociales. La charge annuelle correspond à la variation nette de l'engagement,
 - la couverture des frais de santé. Les salariés de FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Evin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif. La couverture des frais de santé constitue également un avantage postérieur à l'emploi.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation des régimes à prestations définies, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements est effectuée chaque année et tient compte de l'ancienneté, de

l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie, des droits définis dans les conventions collectives, ainsi que des hypothèses économiques telles que le taux d'inflation et le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé pour la plupart des filiales est défini à partir de l'indice Iboxx Corporate AA+ .

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

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

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

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

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

En millions d'euros

	31.12.2019	31.12.2018
Indemnités de fin de carrière	39,2	32,0
Médailles du travail	7,5	6,0
Frais de santé	10,3	7,6
PROV. POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS	56,9	45,6

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

	31.12.2019	31.12.2018
Taux d'actualisation	0,70 %	1,55 %
Taux de progression des salaires *	3,00 %	3,00 %
dont taux d'inflation	2,00 %	2,00 %
Taux de turn-over * :		
◆ cadres	0,95 %	0,95 %
◆ non-cadres	0,57 %	0,55 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2002	INSEE TH-TF 2000-2002

* Modulé selon l'âge.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Dette actuarielle* en début de période	45,6	47,2
Coût des services rendus	7,7	3,4
Intérêt sur la dette actuarielle	0,7	0,6
Coûts des services passés	-	-
Écarts actuariels	3,2	-5,2
Prestations versées	-0,2	-0,2
Variation de périmètre	-	-0,3
DETTE ACTUARIELLE * EN FIN DE PÉRIODE	56,9	45,6

* Dette actuarielle relative aux indemnités de fin de carrière, aux frais de santé et à la médaille du travail.

Par application d'IAS 19 révisée, les modifications des hypothèses actuarielles et des effets d'expérience génèrent des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en autres éléments du résultat global lors de leur survenance. Le coût des services rendus intègre cette année un réajustement des conditions de départ sur la base des pratiques du Groupe, pour un montant net de 3,6 M€.

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Coût des services rendus	7,7	3,4
Intérêt sur la dette actuarielle	0,7	0,6
Prestations théoriquement versées	-0,2	-0,2
Variation de périmètre	-	-0,3
Coût net en compte de résultat	8,2	3,6
Constaté par capitaux propres non recyclables	3,2	-5,2

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

La durée moyenne est de 14,2 ans au 31.12.2019 et 14,8 ans au 31.12.2018.

NOTE 6

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris. Ils sont affectés à une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou un groupe d'UGT, susceptible de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises, représentant le niveau opérationnel le plus bas auquel le Groupe opère le suivi du taux de retour sur investissement de ces écarts d'acquisition. Une UGT est définie comme le plus petit groupe identifiable d'actifs générant des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs.

Conformément à la norme IAS 36, ils ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de perte de valeur une fois par an à la clôture de l'exercice, ou plus fréquemment lorsqu'un indice de perte de valeur est identifié. L'objectif de ce test est de s'assurer que

leur valeur nette comptable n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable.

La valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de sortie lorsque celle-ci est plus élevée.

La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée par référence à la valeur des flux de trésorerie futurs actualisés attendus de ces actifs, dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévues par la direction de l'entreprise. Lorsque la valeur d'utilité ou la juste valeur diminuée des coûts de sortie est inférieure à la valeur nette comptable de l'UGT, une perte de valeur est enregistrée. Celle-ci est affectée en priorité sur les écarts d'acquisition. Le complément éventuel est ensuite affecté aux immobilisations corporelles et incorporelles.

En millions d'euros	31.12.2018	Acquisitions Dotations*	Cessions	31.12.2019
Écarts d'acquisition (bruts)	3,3	67,0	-	70,4
Pertes de valeur s/ écarts d'acquisition	-2,2	-11,8	-	-14,0
ÉCARTS D'ACQUISITION (NETS)	1,1	55,3	-	56,4

* Incluant l'effet de change de la période.

En millions d'euros	31.12.2017	Acquisitions Dotations	Cessions	31.12.2018
Écarts d'acquisition (bruts)	3,3	-	-	3,3
Pertes de valeur s/ écarts d'acquisition	-2,2	-	-	-2,2
ÉCARTS D'ACQUISITION (NETS)	1,1	-	-	1,1

Au 31 décembre 2019, la valeur d'utilité de l'UGT Sporting Group a été évaluée à 84 M€ pour un montant d'actif net de 94 M€, conduisant à la constatation d'une dépréciation des écarts d'acquisition de 10 M€, soit 11,5 M€.

La valeur d'utilité a été déterminée sur la base du business plan aux bornes de l'UGT Sporting Group. Les flux de trésorerie ont été établis à partir des hypothèses retenues dans le budget 2020 et le plan stratégique du Groupe approuvés par le Comité de Pilotage de l'Activité (CPA). Ces hypothèses représentent la meilleure estimation du management du Groupe. La trajectoire 2020-2024 de revenus, investissements et EBITDA du Groupe exclut l'activité non poursuivie de trading en propre.

Le taux d'actualisation retenu s'élève à 14 % et le taux de croissance à long terme s'établit à 2 %. Un test de sensibilité au taux d'actualisation et taux de croissance long terme a été réalisé, autour de ces hypothèses centrales. Un quart de point de taux de croissance à long terme représente un équivalent valeur d'utilité de 1,5 M€ alors qu'un point de taux d'actualisation représente environ 10 M€.

Un second test de sensibilité a été réalisé sur des hypothèses de réduction du taux de marge à terminaison. Une baisse de 3,3 points du taux de marge en année terminale réduit la valeur d'utilité de 10 M€.

NOTE 7

Immobilisations incorporelles et corporelles**7.1. Droits exclusifs d'exploitation et Autres immobilisations incorporelles****Droits exclusifs d'exploitation**

Cet actif correspond à la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation portant sur les activités de loterie commercialisées en réseau physique de distribution et en ligne, ainsi que sur les jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution confiés à La Française des Jeux pour une durée de 25 ans. Cet actif, d'un montant de 380 M€, est amorti sur cette durée à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte n° 2019-486.

Frais de recherche et développement et immobilisations incorporelles en cours

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

Les coûts de développement sont inscrits à l'actif dès qu'ils se rapportent à des projets ayant de sérieuses chances de réussite technique et de viabilité économique. Ils comprennent la valorisation des jours-hommes internes et de la sous-traitance. Ils correspondent aux projets développés en interne liés principalement à la numérisation et à l'enrichissement de l'offre, tant digitale qu'en points de vente.

Logiciels

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

Immobilisations incorporelles en cours et Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles en cours concernent les coûts de développement (voir supra) non encore mis en service. Les autres immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) diminué du cumul des amortissements ou des pertes de valeur éventuelles.

Amortissements

Les actifs sont amortis selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel, sauf si cette durée est indéfinie. Les coûts de développement sont amortis linéairement sur la durée d'utilisation probable de l'immobilisation incorporelle à partir de sa mise en service. Les frais de développement sont amortis linéairement sur une période comprise entre 1 et 15 ans, et en moyenne sur 5 ans. Les logiciels sont amortis sur une durée de 5 ans.

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

Pertes de valeur des immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 36, lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles, celles-ci font l'objet d'un test de perte de valeur.

Les principaux indices de perte de valeur retenus par le Groupe sont l'atteinte des objectifs du plan d'affaires à 5 ans, l'évolution de la réglementation, l'évolution du marché et les performances des jeux et équipements, l'évolution de l'environnement technologique qui peut rendre prématurément obsolètes certains équipements et l'évolution de l'offre.

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

En 2019, l'actif relatif aux droits exclusifs d'exploitation a été amorti à hauteur de 9,3 M€. Le règlement de la contrepartie financière de cet actif interviendra au plus tard le 30 juin 2020 ; il devrait être réalisé via un emprunt dont les conditions ne sont pas encore totalement définies. Cette absence de règlement explique le classement des 380 M€ en « Autres mouvements » dans le tableau de variations des immobilisations ci-après.

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	- 9,3	370,7	-	-	-
Coûts de développement	155,4	- 86,8	68,6	101,9	- 54,5	47,4
Logiciels SI	137,0	- 123,0	13,9	136,2	- 115,9	20,2
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	67,2	- 1,4	65,8	36,2	- 0,1	36,1
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	739,6	- 220,6	519,0	274,3	- 170,5	103,7

En millions d'euros	31.12.2018	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Variation de périmètre	Autres mouvements	31.12.2019
Droits exclusifs d'exploitation	-	-	-	-	-	380,0	380,0
Coûts de développement	101,9	8,4	-	25,0	19,5	0,6	155,4
Logiciels SI	136,2	0,8	- 0,2	-	-	0,2	137,0
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	36,2	22,0	- 0,1	- 25,0	32,6	1,4	67,2
Valeurs brutes	274,3	31,2	- 0,3	0,0	52,2	382,2	739,6
Amort./ Dép. des droits d'exploitation exclusifs	-	- 9,3	-	-	-	-	- 9,3
Amort./ Dép. frais de développement	- 54,5	- 31,7	-	-	- 0,5	- 0,1	- 86,8
Amort./ Dép. des logiciels	- 115,9	- 7,1	0,2	-	-	- 0,2	- 123,0
Amort./Dép autres immobilisations incorporelles	- 0,1	- 1,3	-	-	-	-	- 1,4
Amortissements et provisions	- 170,5	- 49,5	0,2	-	- 0,5	- 0,3	- 220,6
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	103,7		- 0,1	0,0	51,7	381,9	519,0

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

En millions d'euros	31.12.2017	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Autres mouvements	31.12.2018
Coûts de développement	81,4	6,3	-	14,2	-	101,9
Logiciels SI	134,2	1,0	- 0,1	1,0	-	136,2
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	26,8	24,3	-	- 14,8	- 0,1	36,2
Valeurs brutes	242,4	31,6	- 0,1	0,4	- 0,1	274,3
Amort./ Dép. frais de développement	- 40,2	- 14,4	-	-	-	- 54,5
Amort./ Dép. des logiciels	- 107,4	- 8,1	0,1	- 0,6	-	- 115,9
Amort./Dép autres immobilisations incorporelles	0,4	- 1,1	-	0,6	-	- 0,1
Amortissements et provisions	- 147,1	- 23,6	0,1	-	0,1	- 170,5
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	95,3		-	0,4	-	103,7

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

Hors droits exclusifs d'exploitation, en 2019, comme en 2018, les principaux investissements de la période concernent la société mère et sont liés aux développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu.

7.2. Immobilisations corporelles

Valeur d'entrée

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

Amortissements

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées suivantes :

◆ constructions	entre 20 et 60 ans
◆ agencements et aménagements des constructions	entre 10 et 30 ans
◆ terminaux de prise de jeux	entre 5 et 8 ans
◆ matériels et mobiliers	entre 5 et 10 ans

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

Coûts d'emprunt

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

Pertes de valeur des immobilisations corporelles

Cf. principes relatifs aux immobilisations incorporelles en note 7.1.

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Terrains	96,6	-	96,6	96,6	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	269,0	- 74,7	194,3	218,0	- 52,4	165,6
Mobilier, installations tech, & matériel PDV	234,8	- 161,9	72,9	230,2	- 144,7	85,6
Matériels SI	70,1	- 59,6	10,5	65,5	- 54,2	11,3
Matériel services de proximité	23,2	- 19,2	4,0	12,5	- 10,2	2,2
Autres immobilisations corporelles	40,8	- 36,0	4,9	38,6	- 34,2	4,5
Immobilisations corporelles en cours	10,9	- 1,4	9,4	11,0	-	11,0
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	1,4	-	1,4	2,0	-	2,0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	746,8	- 352,7	394,0	674,5	- 295,7	378,8

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Variation de périmètre	Autres mouvements	31.12.2019
Terrains	96,6	-	-	-	-	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	218,0	7,6	-0,8	1,2	7,1	35,9	269,0
Mobilier, installations tech, & matériel PDV	230,2	14,7	-13,1	3,0	-	-	234,8
Matériels SI	65,5	3,7	-0,2	1,0	-	-	70,1
Matériel services de proximité	12,5	2,4	-0,8	0,4	8,3	0,3	23,2
Autres immobilisations corporelles	38,6	2,1	-	0,1	-	-	40,8
Immobilisations corporelles en cours	11,0	5,7	-0,2	-5,7	-	-	10,9
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	2,0	-	-	-	-	-0,7	1,4
Valeurs brutes	674,5	36,3	-15,0	0,0	15,4	35,6	746,8
Amt/Dep. installations et agencements bâtiments	-52,4	-18,9	0,7	-	-3,9	-0,2	-74,7
Amt/Dep. mobilier, installations tech, & matériel PDV	-144,7	-30,3	13,1	-	-	-	-161,9
Amt/Dép. Matériels SI	-54,2	-5,5	0,2	-0,1	-	-	-59,6
Amt/Dép. Matériel services de proximité	-10,2	-2,3	0,8	0,1	-7,2	-0,3	-19,2
Amt/Dép. autres immobilisations corporelles	-34,2	-1,8	-	-	-	-	-36,0
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	-	-1,4	-	-	-	-	-1,4
Amortissements et provisions	-295,7	-60,2	14,7	-0,0	-11,0	-0,5	-352,7
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	378,8		-0,2	0,0	4,3	35,0	394,0

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Autres mouvements	31.12.2018
Terrains	96,6	-	-	-	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	239,6	17,8	-60,5	21,2	-	218,0
Mobilier, installations tech, & matériel PDV	222,5	22,1	-17,1	2,7	-	230,2
Matériels SI	61,8	4,0	-1,2	0,9	-	65,5
Matériel services de proximité	12,1	1,3	-1,1	0,2	-	12,5
Autres immobilisations corporelles	42,3	1,7	-4,2	0,0	-1,2	38,6
Immobilisations corporelles en cours	28,7	7,7	-	-25,4	-	11,0
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	4,1	-	-	-	-2,1	2,0
Valeurs brutes	707,7	54,6	-84,0	-0,4	-3,3	674,5
Amt/Dep. installations et agencements bâtiments	-99,8	-9,3	56,6	0,1	-	-52,4
Amt/Dep. mobilier, installations tech, & matériel PDV	-138,1	-23,0	16,4	-	-	-144,7
Amt/Dép. Matériels SI	-49,8	-5,3	0,9	-	-	-54,2
Amt/Dép. Matériel services de proximité	-9,7	-1,4	0,9	-0,0	-	-10,2
Amt/Dép. autres immobilisations corporelles	-37,1	-2,0	4,1	-	0,8	-34,2
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	-	-	-	-	-	-
Amortissements et provisions	-334,6	-40,9	79,0	0,0	0,8	-295,7
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	373,1		-5,1	-0,4	-2,5	378,8

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

En 2019, les investissements en immobilisations corporelles sont principalement relatifs aux mobiliers points de vente. Les autres mouvements sont relatifs à IFRS 16.

En 2018, ils concernaient principalement l'aménagement du nouveau siège social et les mobiliers points de vente.

NOTE 8

Provisions et passifs éventuels

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

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

Ces provisions non courantes et courantes couvrent principalement les risques de contentieux, les risques d'exploitation, les coûts de restructuration, les coûts liés au changement de siège social.

Un passif éventuel est une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'issue est incertaine, ou une obligation actuelle résultant d'un événement passé dont le montant ne peut être estimé de manière fiable.

En millions d'euros	31.12.2018	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2019
			Utilisées	Non utilisées		
Total provisions non courantes	37,6	0,5	- 0,2	- 0,8	12,2	49,3
Total provisions courantes	24,9	11,4	- 7,0	- 0,9	- 11,7	16,7
TOTAL PROVISIONS	62,5	11,8	- 7,1	- 1,6	0,5	66,0

Les provisions non courantes couvrent des contentieux collectifs avec d'anciens courtiers-mandataires, faisant suite à la résiliation de leur contrat en 2014.

Les provisions courantes couvrent principalement des contentieux liés à l'exploitation, ainsi que les coûts de restructuration commerciale et de changement du siège social.

Le reclassement des provisions de courantes en non courantes fait suite à une appréciation globale des litiges avec les anciens courtiers-mandataires, les procédures collectives et individuelles étant liées.

NOTE 9

Trésorerie et instruments financiers**9.1. Actifs et passifs financiers**

Les actifs financiers incluent les titres de placements, les dépôts à terme, les dépôts et cautionnements donnés et les instruments dérivés actifs. Ils sont classifiés et évalués en trois grandes catégories :

- ◆ coût amorti ;
- ◆ juste valeur par résultat ;
- ◆ juste valeur par résultat global.

La classification de chaque actif financier est déterminée en fonction des modalités de gestion définies par le Groupe et des caractéristiques de ses flux de trésorerie.

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

Un modèle de dépréciation fondé sur les pertes de crédit attendues est appliqué sur les actifs financiers valorisés au coût amorti.

Les passifs financiers incluent les dettes financières, les dépôts et cautionnements reçus, et les instruments dérivés passifs.

Titres de placements

Lors de leur comptabilisation initiale comme lors de leur évaluation ultérieure, les titres en juste valeur par résultat sont évalués par référence aux cours des marchés organisés à la date de clôture. Pour les titres pour lesquels il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation : utilisation de transactions récentes dans des conditions de concurrence normale, référence à la valeur de marché actuelle d'un instrument équivalent, analyse des flux de trésorerie actualisés ou autres modèles de valorisation.

Les placements en actions sont évalués ligne à ligne en juste valeur par résultat ou en juste valeur par résultat global, lorsqu'ils ne sont pas détenus à des fins de transaction.

Dépôts à terme

Les dépôts à terme sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une analyse fondée sur les pertes de crédit attendues.

Dépôt Euromillions-My Million et dépôts et cautionnements

Le dépôt lié au jeu Euromillions-My Million, ainsi que des dépôts et cautionnements sont présentés dans les actifs financiers non courants. Ils sont évalués au coût amorti.

Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti.

Instruments financiers dérivés

Le groupe FDJ continue d'appliquer IAS 39 sur les opérations de couverture.

La politique du Groupe est de n'opérer sur les marchés financiers qu'à des fins de couverture d'engagements liés à son activité et non à des fins spéculatives. Le Groupe utilise donc des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt. Les instruments financiers dérivés sont qualifiés par le Groupe de couverture, si les conditions suivantes sont remplies :

- ◆ documentation formelle et dès la mise en place de la relation de couverture ;
- ◆ test d'efficacité de la couverture de 80 % à 125 % durant toute l'opération ;
- ◆ dans le cas de couverture d'un événement futur, caractère hautement probable de l'événement.

Ces instruments dérivés sont mesurés à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale et réévalués à chaque clôture comptable jusqu'à leur dénouement. Les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres recyclables.

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

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Actifs financiers non courants au coût amorti	440,0	628,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	90,4	111,2
Autres	53,9	41,4
Total Actifs financiers non courants	584,3	780,6
Actifs financiers courants au coût amorti	253,0	55,0
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	16,1	0,0
Instruments dérivés courants	0,9	0,6
Dépôts et cautionnements	2,1	0,2
Total Actifs financiers courants	272,2	55,8
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	856,5	836,4
Dettes financières, part à plus d'un an	205,0	96,1
Dettes de location, part à plus d'un an	24,4	-
Autres passifs financiers	0,3	-
Total Passifs financiers non courants	229,7	96,1
Dettes financières, part à moins d'un an	8,2	8,0
Dettes de location, part à moins d'un an	7,0	-
Instruments dérivés courants	0,7	0,1
Découverts bancaires	40,2	7,2
Autres passifs financiers	130,5	26,5
Total Passifs financiers courants	186,5	41,8
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	416,3	137,9

En millions d'euros	Flux cash						Flux non cash					Total flux non cash 31.12.2019
	31.12.2018	Émission dette financière long terme	Remboursement dette financière	Variation des découverts	IFRS 16 - loyers	Total flux cash	Variation de périmètre	Effets de change	IFRS 16 - première application	Autres	Total flux non cash	
Dettes financières, part à plus d'un an	96,1	113,3	-	-	-	113,3	-	4,6	-	-9,1	-4,5	205,0
Dettes de location, part à plus d'un an	-	-	-	-	-	-	3,0	-	26,5	-5,1	24,4	24,4
Total Passifs financiers non courants	96,1	113,3	-	-	-	113,3	3,0	4,6	26,5	-13,9	20,3	229,7
Dettes financières, part à moins d'un an	8,0	-	-8,0	-	-	-8,0	-	-	-	8,2	8,2	8,2
Dettes de location, part à moins d'un an	-	-	-	-	-7,1	-7,1	-	-	7,0	7,1	14,1	7,0
Instruments dérivés courants	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	0,6	0,6	0,7
Autres passifs financiers	33,8	-	-	33,0	-	33,0	-	-	-	103,9	103,9	170,7
Total Autres passifs financiers	41,8	-	-8,0	33,0	-7,1	17,9	-	-	7,0	119,8	126,8	186,5
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	137,9	113,3	-8,0	33,0	-7,1	131,3	3,0	4,6	33,5	106,0	147,1	416,3

Les flux non cash relatifs aux autres passifs financiers concernent les fonds joueurs réglementés clos à compter du 1^{er} janvier 2020 (cf Note 1.3.1).

Dans un contexte de taux d'intérêt toujours historiquement bas voire négatifs, FDJ a poursuivi en 2019 sa politique de placements sur des comptes à terme à 5 ans, lorsque les conditions étaient intéressantes, principalement lors du renouvellement d'opérations arrivant à échéance. Il a par ailleurs été tenu compte des paiements devant intervenir dans le cadre de sa privatisation. Cette contrainte spécifique s'est traduite par le non-renouvellement de certains comptes à terme. Conformément à la politique d'allocation d'actifs de l'entreprise, d'autres placements en OPCVM à moyen et long terme ont également été mis en place, résultant souvent d'arbitrages de produits existants.

L'évolution à la baisse des actifs financiers non courants et à la hausse des actifs financiers courants s'explique par l'arrivée à échéance en 2020 de 253 M€ de comptes à terme.

Le dépôt relatif à la convention de fiducie sûreté, destiné à protéger les avoirs des joueurs en ligne, s'élève à 8,1 M€ au 31.12.2019 (contre 9,6 M€ au 31.12.2018, soit - 1,5 M€). Les avoirs

étaient supérieurs en 2018 du fait de la victoire de l'équipe de France en Coupe du Monde de football masculine.

La dette financière long terme de 230 M€ (96 M€ au 31.12.2018) est essentiellement constituée d'un emprunt lié à l'acquisition du siège du Groupe pour 88 M€ (d'un nominal de 120 M€, à taux fixe, amortissable et à échéance au 24 novembre 2031) et d'un emprunt souscrit en mai 2019 dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, d'un nominal de 100 M€, soit 118 M€ (à taux variable remboursable in fine au 15 mai 2024), qui fait l'objet d'une couverture de taux contractée le 27 juin 2019, et à échéance du 27 juin 2022. Au 31.12.2019, le cours de clôture €/£ était de 0,85080. Elle comprend également la dette relative à IFRS 16 de 24 M€.

Les autres passifs financiers courants incluent principalement les fonds de réserve, conformément à la loi Pacte (cf. Faits marquants), ainsi que les comptes bancaires créditeurs et la dette liée à l'engagement de rachat par FDJ de ses propres actions.

2019

<i>En millions d'euros</i>	À moins d'un an	À plus d'un an	À plus de 2 ans	À plus de 3 ans	À plus de 4 ans	À plus de 5 ans	Total
Actifs financiers non courants au coût amorti		215,0	105,0	25,0	50,0	45,0	440,0
Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat		84,7	0,0	5,7	0,0	0,0	90,4
Autres actifs financiers non courants		53,2	0,2	0,0	0,0	0,6	53,9
Total Actifs financiers non courants		352,9	105,2	30,7	50,0	45,6	584,3
Actifs financiers courants au coût amorti	253,0						253,0
Actifs financiers courants évalués en juste valeur par résultat	16,1						16,1
Instruments dérivés courants	0,9						0,9
Dépôts et cautionnements	2,1						2,1
Prêts à des tiers	0,1						0,1
Total Actifs financiers courants	272,2						272,2
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	272,2	352,9	105,2	30,7	50,0	45,6	856,6
Dettes financières, part à plus d'un an		7,9	7,9	7,9	125,5	55,8	205,0
Dettes de location		6,4	4,1	3,9	3,7	6,4	24,4
Autres passifs financiers		0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	0,3
Total Passifs financiers non courants		14,3	12,0	11,8	129,3	62,3	229,7
Dettes financières, part à moins d'un an	8,2						8,2
Dettes de location	7,0						7,0
Instruments dérivés courants	0,7						0,7
Découverts bancaires	40,2						40,2
Autres passifs financiers	130,5						130,5
Total passifs financiers courants	186,5						186,5
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	186,5	14,3	12,0	11,8	129,3	62,3	416,3

En millions d'euros	2018						Total
	À moins d'un an	À plus d'un an	À plus de 2 ans	À plus de 3 ans	À plus de 4 ans	À plus de 5 ans	
Actifs financiers non courants au coût amorti		253,0	215,0	50,0	25,0	85,0	628,0
Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat		106,3	0,0	0,0	4,9	0,0	111,2
Autres actifs financiers non courants		40,5	0,0	0,2	0,0	0,8	41,5
Total Actifs financiers non courants		399,8	215,0	50,2	29,9	85,8	780,6
Actifs financiers courants au coût amorti	55,0						55,0
Instruments dérivés courants	0,6						0,6
Dépôts et cautionnements	0,2						0,2
Total Actifs financiers courants	55,8						55,8
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	55,8	399,8	215,0	50,2	29,9	85,8	836,4
Dette financière long terme		8,5	8,0	8,0	8,0	63,7	96,1
Total Passifs financiers non courants		8,5	8,0	8,0	8,0	63,7	96,1
Dettes financières, part à moins d'un an	8,0						8,0
Instruments dérivés courants	0,1						0,1
Découverts bancaires	7,2						7,2
Autres passifs financiers	26,5						26,5
Total passifs financiers courants	41,8						41,8
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	41,8	8,5	8,0	8,0	8,0	63,7	137,9

9.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Les découverts sont comptabilisés en tant que passifs financiers courants.

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Placements, équivalents de trésorerie	121,2	128,4
Comptes bancaires et autres disponibilités	80,3	38,8
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	201,5	167,2

Les placements, équivalents de trésorerie comprennent des dépôts à terme ou à vue rémunérés (44 M€ au 31.12.2019 et 75 M€ au 31.12.2018) et des parts d'OPCVM incluant principalement le fonds Euromillions (77 M€ au 31.12.2019 et 53 M€ au 31.12.2018).

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait sa capacité à avoir accès aux actifs de ses filiales.

9.3. Flux de trésorerie

La progression des dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations est induite par celle des développements informatiques et par le nouveau siège social, ainsi que par les dépréciations énoncées en 4.2.3. Autres produits et charges opérationnels.

Les investissements nets des dettes et avances correspondantes s'élèvent à 67,1 M€ en 2019 (92,9 M€ en 2018), dont :

- ◆ des investissements incorporels de 31,2 M€ (31,6 M€ en 2018), qui portent sur des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu ;
- ◆ des investissements corporels de 36,3 M€ (54,6 M€ en 2018) portant sur l'aménagement du nouveau siège social (2018) et sur les mobiliers points de vente (2019 et 2018) ;
- ◆ des variations des dettes et avances correspondantes (- 0,4 M€ en 2019 et 6,6 M€ en 2018).

Les acquisitions de titres sont relatives à Sporting Group (cf. Faits marquants).

Les produits de cessions d'immobilisations de 2018 (14,7 M€) provenaient pour l'essentiel de la cession du site de Moussy-le-Vieux.

Les fluctuations de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel sur 2019 et 2018 (respectivement - 44,8 M€ et + 25,8 M€) sont principalement liées aux fonds joueurs.

Par ailleurs, les loteries participantes du jeu Euromillions⁽¹⁾ ont constitué un trust, de droit anglais, afin de couvrir les risques de contrepartie et de défaut. Le trust est géré par un trustee, The Law Debenture Trust Corporation. Pour FDJ, les sommes déposées au titre des garanties dans un fonds sont gérées par le trustee (qui est seul à avoir la capacité à faire exécuter les paiements) et se décomposent en sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions, dont 77 M€ au 31.12.2019 (54 millions d'euros au 31.12.2018), incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

9.4. Résultat financier

Le résultat financier inclut :

- ◆ le coût de l'endettement ;
- ◆ les produits liés aux placements financiers ;
- ◆ la variation de valeur des instruments dérivés ;
- ◆ le résultat de change.

En millions d'euros

	2019	2018
Coût de l'endettement financier	- 2,3	- 0,9
Plus-values de cession	2,3	0,1
Produits d'intérêt sur les placements	8,1	5,3
Instruments dérivés (Produits)	0,9	0,5
Produits financiers sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	11,1	-
Gains de change	1,0	0,4
Autres	0,3	0,0
Autres produits financiers	23,8	6,3
Instruments dérivés (Charges)	- 0,2	-
Charges financières sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	-	- 6,2
Pertes de change	-	- 0,1
Autres	- 0,7	- 0,5
Autres charges financières	- 0,9	- 6,8
RÉSULTAT FINANCIER	20,6	- 1,5
Total produits financiers	23,8	6,3
Total charges financières	- 3,2	- 7,7

Le coût de l'endettement financier correspond essentiellement à la charge d'intérêt sur les emprunts liés à l'acquisition du siège social et de Sporting Group.

L'augmentation des produits d'intérêt et des produits de cession sur les placements est liée à l'évolution favorable des marchés en 2019 vs défavorable en 2018.

La variation nette des charges et produits financiers sur titres évalués à la juste valeur par résultat (+ 17 M€ entre 2019 et 2018) est liée à l'évolution des marchés.

FDJ est exposée à des risques de change induits par des achats libellés en devises, principalement en dollar américain. La variation positive du résultat de change net (+ 0,8 M€ en 2019 vs 2018) est due à l'évolution de cette devise (€/ \$ = 1,1195 en 2019 vs 1,1810 en 2018).

Les autres charges financières incluent les intérêts actuariels sur les indemnités de fin de carrière et la revalorisation de passifs financiers courants.

(1) An Post (Irlande), Camelot (Royaume-Uni), FDJ, la Loterie nationale belge, la Loterie nationale luxembourgeoise, Österreichische Lotterien (Autriche), Santa Casa (Portugal), SELAE (Espagne), Swisslos (Suisse), Loterie Romande (Suisse).

9.5. Politique de gestion des risques financiers

Dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, le Groupe est confronté à trois grandes catégories de risques :

- ◆ le risque de crédit (lié au risque de défaillances des contreparties des opérations) ;
- ◆ le risque de liquidité (lié à l'incapacité, pour le Groupe, de faire face à ses obligations de paiements) ;
- ◆ le risque de taux (principalement lié à la baisse des taux).

Les éléments ci-dessous décrivent la nature de ces risques, et les actions mises en œuvre par le Groupe pour en limiter les effets.

9.5.1 Risque de crédit des placements et instruments dérivés

Le risque de crédit ou risque de contrepartie des placements et des instruments financiers dérivés est suivi par le Comité de Trésorerie comprenant notamment la directrice Finances et des membres du département Trésorerie et Placements. Ce risque correspond à la perte que le Groupe aurait à supporter en cas de défaillance d'une contrepartie, entraînant le non-respect de ses obligations vis-à-vis de lui.

La politique du Groupe, pour les placements et instruments dérivés, consiste à limiter les opérations pondérées par la nature des risques, à un montant maximal par contrepartie autorisée. Cette liste de contreparties autorisées est établie par le Comité de Trésorerie, sélectionnée selon un double critère fonction de leur rating et de la durée de l'opération. Elle est revue périodiquement, a minima chaque semestre. En cas de baisse de notation d'une contrepartie en deçà du rating minimum, le Comité de Trésorerie statue sur la conservation éventuelle des opérations existantes jusqu'à leur échéance.

Le Groupe considère que le risque de défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité, en raison de la politique de gestion des contreparties ; et plus particulièrement le niveau minimum de rating long terme retenu pour ces opérations.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Actifs financiers non courants au coût amorti	440,0	628,0
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat	90,4	111,2
Total actifs financiers non courants	530,4	739,2
Actifs financiers courants au coût amorti	253,0	55,0
Actifs courants évalués à la juste valeur par résultat	16,1	- 0,0
Instruments dérivés courants	0,9	0,6
Total titres de placement courants	270,0	55,6
Placements, équivalents de trésorerie	121,2	128,4
TOTAL PLACEMENTS	921,7	923,2

Au 31.12.2019, les placements sont composés principalement d'OPCVM et assimilés pour 163 M€ (143 M€ au 31.12.2018) et d'investissements avec contrepartie pour 759 M€ (780 M€ au 31.12.2018). Ces derniers incluent 667 M€ de comptes à terme (697 M€ au 31.12.2018), 25 M€ de dépôts à vue rémunérés (56 M€ au 31.12.2018) et 67 M€ d'EMTN (27 M€ au 31.12.2018).

L'analyse du risque de crédit s'analyse comme suit :

Encours	Encours total en millions d'euros au 31.12.2019	0-25 M€	25-50 M€	50-100 M€	100-150 M€
Rating					
AA/Institutions Financières	293	2	-	-	2
AA/Autres					
A/Institutions Financières	468	8	5	2	-

9.5.2 Risque de crédit sur les créances commerciales

Le Groupe considère que le risque de défaillance des détaillants, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité en raison de sa politique de couverture du risque de crédit : mise en place du cautionnement systématique de tout nouveau détaillant auprès d'assureurs, ou caution bancaire/dépôt de fonds.

9.5.3 Risque de liquidité

Le risque de liquidité se définit comme l'incapacité pour le Groupe à faire face aux échéances de ses obligations financières à un coût raisonnable. Notamment, la trésorerie nécessaire pour couvrir les risques de contrepartie sur certains jeux, dont les montants peuvent être potentiellement élevés, doit être immédiatement disponible. Elle correspond aux montants inscrits dans les fonds de contrepartie, le fonds permanent et, pour les cas extrêmes, dans la réserve statutaire.

La politique d'allocation d'actifs de FDJ impose qu'un minimum de 33 % des encours soient investis sur des supports court terme réguliers. Par ailleurs, FDJ a la possibilité de recourir à des découverts bancaires.

Le Comité de Trésorerie mensuel, dirigé par la Directrice Finances, suit mensuellement la position de liquidité et s'assure du respect des limites définies.

Les encours investis sur des supports court terme sont en phase avec la politique de gestion de trésorerie de FDJ.

Au 31 décembre 2019, une grande majorité des placements est effectuée sous forme de comptes à terme auprès de banques. Pour ces placements, FDJ a la possibilité de demander à récupérer les fonds investis, sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires. Les placements sont en conformité avec les règles établies.

En 2019, le niveau moyen des placements s'est élevé à 1 115 M€ ; la dette financière, liée à l'acquisition du siège du Groupe est de 96 M€ fin 2019 et celle relative à l'acquisition de Sporting Group est de 118 M€.

9.5.4 Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt d'un actif financier est le risque de réaliser une moins-value sur un titre ou de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt.

L'exposition du Groupe aux variations du taux d'intérêt est liée principalement à ses placements futurs. Le Groupe met en œuvre une politique de gestion dynamique de son risque de taux sous la supervision du Comité de Trésorerie. L'objectif de cette politique est de sécuriser un revenu minimum dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans.

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables) et d'instruments dérivés de taux.

Au 31.12.2019, il n'y a pas de placements exposés à ce risque direct. La variation à la hausse ou la baisse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux n'aurait pas d'incidence significative sur la juste valeur des placements.

9.6. Incidence des instruments financiers

Les instruments financiers comprennent :

- ◆ à l'actif, l'ensemble des placements (classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants et trésorerie et équivalents de trésorerie), l'ensemble des prêts et créances liées à l'activité, les dérivés ainsi que les comptes bancaires ;
- ◆ au passif, l'ensemble des dettes, dettes liées à l'activité, dérivés et dettes financières.

9.6.1 Incidence sur la situation financière

Compte tenu de la nature des instruments financiers (actif, passif), leur valeur comptable correspond à leur juste valeur.

En millions d'euros	IFRS 9 (2018 & 2019) et valorisation	31.12.2019	31.12.2018	
		JV et Valeur comptable	JV et Valeur comptable	
Trésorerie	Juste Valeur par résultat	Niv. 1	80,3	38,8
Équivalents de trésorerie			121,2	128,4
	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	44,0	75,0
	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	77,1	53,4
Actifs financiers non courants			584,3	780,6
<i>dont actifs financiers non courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	440,0	628,0
<i>dont actifs financiers non courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	90,4	111,2
<i>dont autres actifs financiers non courants</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	53,9	41,4
Actifs financiers courants			272,2	55,7
<i>dont actifs financiers courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	16,1	0,0
<i>dont actifs financiers courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	253,0	55,0
<i>dont instruments dérivés courants</i>	<i>Juste Valeur par capitaux propres</i>	<i>Niv. 2</i>	0,9	0,6
<i>dont dépôts et cautionnements</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	2,1	0,2
Créances clients et réseau de distribution (valeur nette)			469,8	411,5
<i>dont créances clients</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	33,7	13,1
<i>dont créances sur le réseau de distribution</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	436,0	398,5
Autres actifs d'exploitation hors créances fiscales et sociales et hors charges constatées d'avance			267,8	201,5
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS – ACTIFS			1 795,6	1 616,6
Fonds joueurs non courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	-	108,7
Passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	229,7	96,1
Dettes fournisseurs et réseau de distribution			411,6	369,3
<i>dont fournisseurs</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	133,5	102,4
<i>dont dettes envers le réseau de distribution</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	278,1	266,9
Fonds joueurs courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	156,6	213,8
Gains à payer et à répartir	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	189,3	171,7
Autres passifs d'exploitation hors dettes fiscales et sociales et hors produits constatés d'avance	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	12,3	8,4
Autres passifs financiers courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	186,5	41,8
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS – PASSIFS			1 186,1	1 009,9

Niveau 1 : Prix cotés sur des marchés actifs.

Niveau 2 : Utilisation de données, autres que les prix cotés d'un instrument identique, observables directement ou indirectement sur le marché (données corroborées par le marché : courbe de taux d'intérêt, taux de swap, méthode des multiples, etc.).

9.6.2 Incidence sur le compte de résultat

En millions d'euros	Résultat financier			Résultat opérationnel
	Intérêts	Juste valeur par résultat	Résultat de cession	Autres *
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	-	- 6,2	-	-
Actifs financiers au coût amorti	5,3	-	-	- 1,1
Instruments dérivés	-	-	-	-
Total au 31.12.2018	5,3	- 6,2	-	- 1,1
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	-	11,1	2,3	-
Actifs financiers au coût amorti	8,1	-	-	- 0,5
Instruments dérivés	-	-	-	-
TOTAL AU 31.12.2019	8,1	11,1	2,3	- 0,5

* Pertes sur créances irrécouvrables.

9.6.3 Incidence sur les capitaux propres recyclables

En millions d'euros	Montant brut	Impôt	Montant net
Solde au 31.12.2017	8,6	- 3,2	5,3
Variations de juste valeur	0,3	- 0,2	0,1
Première application d'IFRS 9	- 8,6	3,2	- 5,3
Solde au 31.12.2018	0,3	- 0,2	0,2
Variations de juste valeur ⁽¹⁾	- 2,6	0,9	- 1,7
SOLDE AU 31.12.2019	- 2,3	0,7	- 1,5

(1) Impact lié à la couverture d'investissement net mise en place sur l'emprunt ayant financé l'acquisition de Sporting Group.

Les capitaux propres recyclables sur les actifs financiers valorisés à leur juste valeur par capitaux propres au 31.12.2017 ont été reclassés dans les réserves consolidées au 1^{er} janvier 2018, suite à la première application d'IFRS 9.

NOTE 10

Participations dans les coentreprises

Les autres actifs financiers non courants concernent les participations dans les coentreprises.

10.1. Valeur des titres dans les coentreprises

En millions d'euros

	Total
Valeur des titres au 31.12.2017	12,7
Variation de périmètre	0,1
Quote-part de résultat net 2018	0,8
Dividendes	- 0,7
Écarts de conversion	- 0,1
Valeur des titres au 31.12.2018	12,8
Quote-part de résultat net 2019	2,0
Dividendes	- 0,4
Écarts de conversion	0,1
VALEUR DES TITRES AU 31.12.2019	14,5

10.2. Informations sur et transactions avec les co-entreprises (parties liées)

10.2.1 Société de Gestion de l'Échappée (SGE)

SGE a été cédée à Groupama le 6 décembre 2018 à hauteur de 50 % et est mise en équivalence à compter de cette date. Elle gère l'équipe cycliste Groupama-FDJ. L'Association l'Échappée reste, pour sa part, responsable des questions d'éthique, de la définition du programme sportif et de la gestion éventuelle de toutes les activités liées au sport cycliste amateur. Le contrat de sponsoring entre FDJ et SGE représente une charge de 7,5 M€ en 2019 (7,3 M€ sur 2018).

10.2.2 LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance)

Le Groupe détient depuis octobre 2018 une participation de 25 % dans Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS, société de droit norvégien, plateforme de distribution de jeux digitaux située en Norvège. Les autres actionnaires sont Danske Lotterie Spile, Danemark (25 %), Norsk Tipping, Norvège (25 %) et Veikkaus, Finlande (25 %). Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec cette société en 2018 et 2019.

10.2.3 Beijing ZhongCaï Printing (BZP)

Le Groupe détient une participation de 37 % dans Beijing ZhongCaï Printing Co Ltd (BZP), société d'imprimerie de tickets

de loterie située en Chine et mise en équivalence. Les autres actionnaires sont la loterie chinoise CWL (China Welfare Lottery) (40 %) et Berjaya Limited (23 %), un groupe malais.

Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec cette société en 2019. BZP a versé au Groupe des dividendes, nets des effets de change et des retenues à la source, de 0,4 M€ en 2019 et 0,6 M€ en 2018.

10.2.4 Services aux Loteries en Europe (SLE)

Le Groupe détient une participation de 26,57 % dans une coentreprise, Services aux Loteries en Europe (SLE), société coopérative à responsabilité limitée de droit belge localisée à Bruxelles et créée en octobre 2003 pour réaliser les opérations communes du jeu Euromillions (tirage, centralisation des combinaisons, calcul des rapports et organisation des transferts de fonds entre les opérateurs pour le paiement des lots). Le capital de la société est détenu par les dix loteries membres du jeu. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe.

10.2.5 National Lotteries Common Services (NLCS)

Le Groupe détient une participation de 50 % dans une coentreprise, National Lotteries Common Services (NLCS), société de droit français créée en février 2013 afin de rassembler des loteries dans une démarche de mise en commun de leurs compétences et de leurs moyens en matière de paris sportifs. L'autre actionnaire est SCML, la loterie d'État portugaise Santa Casa de la Misericordia de Lisboa et FDJ. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe.

NOTE 11

Impôt sur le résultat

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

Les taux d'impôt retenus sont les taux adoptés ou quasi adoptés à la fin de la période de présentation de l'information financière pour chaque juridiction fiscale.

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

3

11.1 Charge d'impôt sur le résultat

En millions d'euros	2019	2018
Imposition différée	-1,1	-0,2
Impôts exigibles	-77,2	-85,3
TOTAL CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	-78,3	-85,6

En 2019, la charge d'impôt nette du Groupe a diminué de 7,3 M€. Cette baisse s'explique principalement par celle du résultat imposable de FDJ SA et à la baisse des taux d'imposition à venir prévue dans les textes en vigueur.

11.2 Impôts exigibles

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Actifs d'impôts exigibles	18,9	18,6
Passifs d'impôts exigibles	0,7	1,3

Les actifs (passifs) d'impôts exigibles correspondent principalement au montant net des acomptes d'impôts sur le résultat payés et de la dette liée à la charge d'impôt sur la période.

11.3 Impôts différés

En millions d'euros	31.12.2019		31.12.2018	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Provisions non déductibles	13,2		10,6	
Charges non déductibles temporairement	5,6		5,8	
Autres retraitements de consolidation *		-37,9		-37,3
Autres différences temporaires		-5,9	1,7	
Total impôts différés	18,9	-43,8	18,1	-37,3
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS		-24,9		-19,2

* Principalement amortissements dérogatoires.

11.4 Rapprochement du taux d'impôt théorique et du taux d'impôt effectif

En millions d'euros	2019	2018
Résultat comptable consolidé avant impôt et incidence mise en équivalence	209,3	255,2
Taux d'impôt normal théorique	34,4 %	34,4 %
Charge d'impôt théorique	72,1	87,9
<i>Incidence des éléments générant une différence avec l'impôt théorique :</i>		
◆ Différences permanentes	7,6	0,2
◆ Effet taux d'impôt	-0,7	-0,4
◆ Crédits d'impôt	-3,7	-2,1
◆ Déficits reportables non activés nets des utilisations	2,5	-0,0
◆ Contribution additionnelle sur dividendes	-	-
◆ Autres éléments	0,5	-
TOTAL ÉCARTS IMPÔT EFFECTIF/IMPÔT THÉORIQUE	6,2	-2,3
Charge d'impôt effectif	78,3	85,6
Taux d'impôt effectif	37,4 %	33,5 %

Les différences permanentes sont principalement relatives à la perte de valeur des écarts d'acquisition et au mécénat.

NOTE 12

Résultat par action

Le calcul du résultat net par action est établi selon les règles édictées par IAS 33.

Il est obtenu à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions autodétenues et portées en minoration des capitaux propres.

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est déterminé en ajustant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Si la prise en compte pour le calcul du résultat dilué par action des instruments donnant droit au capital de façon différée génère un effet antidilutif, ces instruments ne sont pas pris en compte.

	2019	2018
Résultat part du Groupe (en millions d'euros)	133,0	170,4
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre*	190 987 104	191 000 000
Résultat de base par action (en euros)	0,70	0,89
Résultat dilué par action (en euros)	0,70	0,89

* Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31.12.2019 est net des actions autodétenues (cf. note 13.2).

L'assemblée générale du 4 novembre 2019 a décidé de diviser la valeur nominale des actions de la société par 955 par échange de 191 000 000 actions nouvelles de 0,40 euro chacune de valeur nominale pour 200 000 actions anciennes de 382 euros de valeur nominale. Cette division du nominal doit être prise en compte dans le calcul et la comparaison des résultats par actions sur les différentes périodes. Conformément à la norme IAS 33, les résultats par action ont été ajustés rétrospectivement pour tenir compte de cette opération.

FDJ considère avoir acquis les actions détenues auparavant par Soficoma. Au regard du litige en cours avec la société Soficoma, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ne prend pas en compte cette opération (voir note 15 ci-après).

Le Groupe n'ayant émis aucun instrument dilutif ou non dilutif sur l'ensemble des périodes présentées, le résultat dilué par action est donc égal au résultat de base par action.

NOTE 13

Capitaux propres

13.1 Capital social

Le capital social de FDJ au 31.12.2019 s'élève à 76 400 000 €, composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 € chacune. Au 31.12.2019, il était détenu à hauteur de 21,9 % par l'État, de 14,8 % par les associations d'anciens combattants (dont Union des Blessés de la Face et de la Tête 9,8 %) et de 4,4 % par les salariés et anciens salariés du Groupe. Le solde, de 58,9 % est détenu par les autres actionnaires historiques de la société, et les actionnaires individuels et institutionnels entrés dans le capital à l'occasion de l'introduction en Bourse de FDJ, et détenant chacun, à la connaissance de la société, moins de 5 % du capital social.

Au 31.12.2018, il s'élevait à 76 400 000 € et était composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382 €, détenues à hauteur de 72 % par l'État, 9,2 % par l'Union des Blessés de la Face et de la Tête, 5 % par les salariés et 13,8 % par des actionnaires détenant chacun moins de 5 % du capital.

13.2 Actions autodétenues ⁽¹⁾

Les actions autodétenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres nets d'impôt sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

Un programme de rachat d'actions de la société autorisé par le Conseil d'administration du 19.12.2019, en application de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 04.11.2019, a été mis en œuvre aux fins de conclure un contrat de liquidité ayant pour objet d'animer l'action FDJ. Le Conseil d'administration a décidé d'affecter la somme maximum de 6 M€ à ce contrat de liquidité, qui a pris effet le 23.12.2019, pour une durée allant jusqu'au 31.12.2020. Ce programme fait l'objet d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et portait sur 6 000 actions au 31.12.2019.

Par ailleurs, dans le cadre de l'Offre Réservee aux Salariés proposée concomitamment à sa privatisation, FDJ a acheté, en application de l'autorisation qui lui avait été conférée par l'assemblée générale du 04.11.2019, 3 176 327 actions aux fins de les remettre au FCPE groupe dépositaire des bénéficiaires de l'Offre Réservee aux Salariés. Cependant, certains salariés et anciens salariés n'ayant pas pu acheter l'ensemble des actions réservées, FDJ a conservé 6 896 de ses propres actions au 31.12.2019.

Au 31.12.2019, les actions propres enregistrées en diminution des capitaux propres consolidés représentent 12 896 actions pour une valeur de 0,3 M€.

13.3 Distribution de dividendes

Les dividendes relatifs à l'exercice 2019, soumis au vote de l'assemblée générale 2020 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont de 122,2 M€, soit 0,64 € par action.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2018, approuvés par l'assemblée générale du 5 juin 2019, sont de 122 M€, soit 610 € par action.

13.4 Réserves

L'activité du Groupe dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Les statuts de FDJ (article 29.A) ont institué une réserve statutaire pour faire face aux risques rares (risques de pointe à répétition, fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période) et extrêmes (risque de pointe, fréquence d'occurrence très faible, montant très élevé). Cette réserve statutaire peut être utilisée dans l'hypothèse « rare et extrême » où les fonds de contrepartie et le fonds permanent (cf. note 4.4) ne suffiraient pas à couvrir les risques du jeu.

Les risques couverts sont :

- ◆ les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises, soit 47 M€ à fin 2019, sur la base des comptes 2018 (45 M€ à fin 2018, sur la base des comptes 2017) ;
- ◆ les risques de contrepartie rares et extrêmes, dépassant les risques courants modélisables couverts par les fonds de contrepartie et le fonds permanent. Ces risques sont évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. À fin 2019 et 2018, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 87 M€ au 31.12.2019 (85 M€ au 31.12.2018).

(1) Il est rappelé par ailleurs que 5 730 000 actions de la société font l'objet d'un contentieux devant la Cour d'appel d'Aix en Provence avec Soficoma (voir note 15 - Procédures contentieuses et judiciaires en cours), FDJ considérant avoir acheté ces actions le 18 mai 2017. Il est précisé à ce titre que l'assemblée générale mixte du 18 juin 2018 a décidé d'annuler les actions concernées sous la condition suspensive de ce qu'il soit fait droit à la demande formulée devant le Tribunal de commerce, c'est-à-dire que le Tribunal constate que (i) en application de l'article 15b) des statuts Soficoma était tenue de céder ses actions dans le délai de 3 mois suivant la réunion du Conseil d'administration ayant constaté la perte de ses conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ, (ii) FDJ a satisfait à son obligation de payer le prix des actions en consignation le prix à la Caisse des dépôts et consignations, (iii) Soficoma a perdu sa qualité d'actionnaire à cette date de consignment, soit le 18 mai 2017 et (iv) FDJ est autorisée à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces actions.

NOTE 14

Transactions avec les parties liées

14.1 État

L'État n'est plus actionnaire majoritaire au capital de FDJ mais dispose toutefois d'un contrôle étroit sur cette dernière lui accordant des prérogatives spécifiques dont notamment un droit de veto octroyé au commissaire du gouvernement sur les décisions prises au cours des instances de FDJ, l'approbation par décret des modifications des statuts de FDJ et également l'obtention d'un agrément préalable des Ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'Autorité Nationale des Jeux pour l'entrée en fonction du Président, Directeur général et Directeurs généraux délégués de FDJ.

Le Décret Droits Exclusifs du 17 octobre 2019 fixe des fourchettes et/ou plafonds de TRJ par gamme de jeux tandis que l'article 138 1° de la Loi Pacte met ainsi en place un prélèvement au profit de l'État calculé sur la base du produit Brut des Jeux soit, en l'occurrence, la différence entre les sommes engagées à partir du 1^{er} janvier 2020 par les joueurs et les sommes à verser ou à reverser aux gagnants. Le taux de ce prélèvement est fixé à 54,5 % pour les jeux de tirage traditionnels dont le premier rang est réparti en la forme mutuelle et à 42 % pour les autres jeux de loterie. Les conditions et modalités de recouvrement annuel de ce prélèvement seront définies par décret.

Les montants inscrits à ce titre au compte de résultat et dans l'état de la situation financière pour les trois années sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>		31.12.2019	31.12.2018
État de la situation financière – Actif	Droits exclusifs d'utilisation (valeur brute)	380,0	0,0
État de la situation financière – Actif	Acompte sur excédent du fonds permanent	265,0	200,3

<i>En millions d'euros</i>		31.12.2019	31.12.2018
État de la situation financière – Passif	Prélèvements publics	414,8	357,2
État de la situation financière – Passif	Fonds joueurs clos au 1 ^{er} janvier 2020	103,8	0,0
État de la situation financière – Passif	Dettes envers l'État	380,0	0,0

<i>En millions d'euros</i>		2019	2018
Compte de résultat	Prélèvements publics	3 498,0	3 261,8

La convention conclue entre l'état et FDJ, en date du 17 octobre 2019, prévoit qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations.

Les transactions entre FDJ et d'autres entreprises publiques (France Télévisions, EDF, SNCF, La Poste) sont toutes réalisées à des conditions normales de marché.

14.2 Autres parties liées

Les transactions entre FDJ et ses filiales consolidées par intégration globale, qui sont des parties liées, sont éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans cette note.

La dotation à la Fondation d'entreprise FDJ s'élevait à 3 M€ en 2019 (nulle en 2018).

Il n'existe pas d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ayant une influence notable sur le Groupe.

14.3 Rémunération des dirigeants

La rémunération des dirigeants relève des informations données au titre des parties liées.

Les principaux dirigeants siègent au Comité de Direction Groupe qui compte 18 membres. Il a été créé en 2019, venant remplacer le Comité Exécutif qui comptait 10 membres en 2018.

Dans le compte de résultat consolidé, les rémunérations des dirigeants se limitent aux éléments suivants :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Avantages du personnel à court terme	4,0	2,5
Avantages postérieurs à l'emploi	0,2	0,1
TOTAL	4,2	2,6

Les avantages à court terme incluent l'ensemble des rémunérations et les charges sociales correspondantes. Les autres avantages à long terme comprennent les avantages postérieurs à l'emploi (indemnités de fin de carrière et frais de santé), ainsi que les médailles du travail.

Dans l'état de la situation financière consolidée, les dettes envers les dirigeants sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Avantages du personnel à court terme	0,9	0,6
Avantages postérieurs à l'emploi	2,0	0,8

Les avantages postérieurs à l'emploi ne concernent pas les mandataires sociaux (la Présidente-directrice générale et le Directeur général délégué), compte tenu de leur statut de fonctionnaire détaché.

NOTE 15

Procédures contentieuses et judiciaires en cours

Des adhérents de l'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux (UNDJ) ont assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant au contrat de courtier mandataire signé en 2003. Cette procédure fait actuellement l'objet d'un sursis à statuer.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. Le 3 octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016

auprès de la Cour d'appel de Paris. Par arrêt du 27 mars 2019, la Cour d'appel de Paris a confirmé le jugement en toutes ses dispositions. Les courtiers-mandataires ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt en juin 2019. Cette affaire est actuellement en cours devant la Cour de cassation.

FDJ a assigné le 23 mai 2017 Soficom, société civile, pour voir constater la perte de sa qualité d'actionnaire de FDJ. Par jugement du 23 mai 2019, le Tribunal de commerce de Marseille a fait droit à la demande de FDJ. Soficom a interjeté appel de ce jugement le 20 juin 2019 devant la Cour d'appel d'Aix en Provence. Cette affaire est actuellement en cours devant la Cour d'appel.

NOTE 16

Engagements hors bilan

16.1 Engagement lié au fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)

Conformément aux accords sur l'épargne salariale et afin de garantir la liquidité du FCPE « FDJ Actionnariat » par l'intermédiaire duquel les salariés de l'entreprise détenaient 5 % du capital de la société, LCL avait accordé au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 8,8 M€. FDJ avait donné à LCL une

contre-garantie du même montant, et le FCPE avait signé avec FDJ une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions, sans obligation d'achat pour FDJ. Ces engagements avaient été renouvelés pour une durée de 2 ans le 1^{er} juin 2016 et le 1^{er} juin 2018.

Suite à l'admission des actions FDJ sur le marché d'Euronext à Paris depuis le 22 novembre 2019, la garantie a été dénoncée.

16.2 Autres engagements

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

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Engagements donnés		
Cautions et garanties à premières demandes	20,4	12,0
Contrat de parrainage	7,5	-
Fonds d'investissement	47,7	20,0
Engagements de bonne fin*	85,5	79,1
Droits d'images des coureurs et engagement association L'Échappée	0,5	1,0
Compte séquestre	1,1	1,1
Loyers immobiliers et véhicules**	4,0	37,3
Hypothèque sur bien acquis	104,6	113,8
Paris 2024 partenariat	28,6	-
Autres Engagements donnés	2,1	4,1
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	302,1	268,3
Engagements reçus		
Engagements reçus de bonne fin et restitution d'acomptes	127,7	57,4
Garantie de restitution des mises et paiements des lots	321,8	249,5
Assurance couverture du risque de contrepartie	150,0	-
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	599,5	306,9

* Dont contrats imprimeurs 49 M€.

** En 2019, suite à l'application de l'IFRS 16, les engagements portent sur les véhicules et sur les contrats de faible valeur (inférieure à 5 000 euros).

Les engagements de bonne fin donnés correspondent aux engagements irrévocables d'achats pris par le Groupe envers ses fournisseurs.

La promesse d'affectation hypothécaire (signée en 2016) est relative à l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les engagements reçus de garantie de restitution des mises et paiement des lots sont relatifs aux garanties financières fournies par les détaillants exerçant nouvellement une activité avec FDJ. En effet, il est demandé à tout nouveau détaillant agréé de fournir une caution financière destinée à couvrir le risque d'impayés. Leur progression entre 2018 et 2019 s'explique par la transformation commerciale et plus précisément au passage en distribution directe. Dans ce mode de distribution, les cautions fournies

par les détaillants sont au bénéfice de FDJ qui est en charge du recouvrement des créances. Auparavant, les bénéficiaires de ces cautions, et responsables du recouvrement, étaient les intermédiaires du réseau de distribution.

Les fonds d'investissement sont principalement des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-up sur des activités proches du cœur de métier de FDJ. Parmi ces fonds, Partech et Raise, mais aussi CVC V13 (en partenariat avec Séréna), Level-up (spécialisée dans le eSport) et Trust eSport.

L'engagement de 150 M€ est relatif à la couverture d'assurance globale pour couvrir le risque de contrepartie sur les jeux de loterie, à partir du 1^{er} janvier 2020, suite à la réforme du cadre fiscal et réglementaire de FDJ qui a notamment mis fin au système des fonds de contrepartie (cf. note 1.3 Faits marquants).

L'échéancier au 31.12.2019 et 31.12.2018 des engagements de loyers immobiliers et véhicules et les loyers immobiliers est le suivant :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Moins de 1 an	1,4	8,9
Moins de 5 ans	2,3	23,5
Plus de 5 ans	0,2	5,0
Engagements de loyers immobiliers et véhicules *	4,0	37,3
LOYERS IMMOBILIERS DE LA PÉRIODE	2,3	5,2

* En 2019, suite à l'application d'IFRS 16, les engagements portent sur les véhicules et sur les contrats de faible valeur (inférieure à 5 000 euros).

16.3 Engagements réciproques

Il n'existe pas d'engagements réciproques fin 2019.

Fin 2018, suite à la cession de 50 % de SGE à Groupama, FDJ et Groupama ont signé des promesses croisées d'achat et de vente des titres SGE restants.

NOTE 17

Événements postérieurs à la clôture

N/A

NOTE 18

Périmètre de consolidation – Variations de périmètre

18.1 Périmètre de consolidation

Le pourcentage d'intérêt (part détenue directement ou indirectement par le Groupe dans l'entreprise consolidée) est identique au pourcentage de contrôle pour toutes les entités consolidées.

Nom de l'entité	Siège social	Activité	Méthode de consolidation 2019 ⁽¹⁾	Méthode de consolidation 2018 ⁽¹⁾	Pourcentage de Contrôle 2019	Pourcentage de Contrôle 2018
La Française des Jeux	France	Organisation de jeux de loterie et de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Gaming Solutions France (FGS France) ⁽²⁾	France	Développement et fourniture de technologies digitales de loterie	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Gaming Solutions (FGS) ⁽²⁾	France	Holding	IG	IG	100 %	100 %
Beijing Zhongcai Printing	Chine	Imprimerie de tickets de loterie	MEE	MEE	37 %	37 %
La Française de Motivation	France	Agence conseil en tourisme d'affaires Agence de tourisme	IG	IG	100 %	100 %
La Pacifique des Jeux	France	Exploitation des jeux de hasard en Polynésie française	IG	IG	99,99 %	99,99 %
FDJ Développement	France	Distribution de jeux de loterie et de paris en Antilles-Guyane	IG	IG	100 %	100 %
La Française d'Images	France	Prestations techniques audiovisuelles	IG	IG	100 %	100 %
Société de Gestion de l'Échappée	France	Gestion et animation d'une équipe cycliste	MEE	MEE	50 %	50 %
FDP	France	Distribution des jeux de loterie et de paris en métropole	IG	IG	100 %	100 %
Services aux Loteries en Europe	Belgique	Prestations de services pour le compte des opérateurs nationaux de loterie dans le cadre de l'exploitation d'Euromillions	MEE	MEE	26,57 %	26,57 %
FDJ Gaming Solutions UK (FGS UK) ⁽²⁾	Royaume-Uni	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
National Lotteries Common Services (NLCS)	France	Fournitures de services associés à l'exploitation de paris sportifs	MEE	MEE	50 %	50 %
Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA)	Norvège	Exploitation de plateforme de jeux digitaux	MEE	MEE	25 %	25 %
Spynsol Ltd	Royaume-Uni	Holding	IG	N/A	100 %	N/A
SpynsolnLtd	Royaume-Uni	Holding	IG	N/A	100 %	N/A
BGPH Ltd	Royaume-Uni	Holding	IG	N/A	100 %	N/A
Sporting Index Holdings Ltd	Royaume-Uni	Holding	IG	N/A	100 %	N/A
Sporting Index Ltd	Royaume-Uni	Activité de paris sportifs à cotes fixes et variables	IG	N/A	100 %	N/A
SPIN Services Ltd	Royaume-Uni	Développement de technologie de paris sportifs	IG	N/A	100 %	N/A
SPIN Services Canada Inc	Canada	Développement de technologie de paris sportifs	IG	N/A	100 %	N/A
Romney Holdco Ltd	Malte	Holding	IG	N/A	100 %	N/A
Betstat Ltd	Malte	Holding	IG	N/A	100 %	N/A
RPA Software Ltd	Malte	Propriété intellectuelle	IG	N/A	100 %	N/A
Touchbet Ltd	Malte	Trading	IG	N/A	100 %	N/A
RPA Realtime Pricing Algorithm AB	Suède	Logiciel de trading/développement de technologie de paris sportifs	IG	N/A	100 %	N/A
FDJ Gaming Solutions Canada (FGS Canada)	Canada	Développement de technologie de paris sportifs	IG	N/A	100 %	N/A

(1) Intégration globale (IG) – Sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif ; Mise en équivalence (MEE) – Sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint.

(2) Entités dont la dénomination sociale a changé en date du 02.10.2018 (LotSys est devenue FGS France ; Internationale des Jeux est devenue FGS ; et LVS est devenue FGS UK).

18.2 Variations de périmètre

Le 30 mai 2019, FDJ a fait l'acquisition du groupe britannique Sporting Group (cf. note 1.3.2.1).

FDJ Solutions de Jeux Canada, société canadienne de développement de technologie de paris sportifs, détenue à 100 % par FDJ Gaming Solutions (FGS), a été créée en mai 2019.

Le 6 décembre 2018, FDJ a cédé 50 % de SGE entraînant la perte du contrôle exclusif et donc sa consolidation par mise en

équivalence à partir de cette date. Cette cession n'a donné lieu à aucune plus ou moins-value de cession.

Le 1^{er} octobre 2018, FDJ a finalisé la création d'une coentreprise avec Danske Lotteri Spil (Danemark), Norsk Tipping (Norvège) et Vekkaus (Finlande), nommée LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance), société de droit norvégien, plateforme de distribution de jeux digitaux. Chaque actionnaire détient 25 % d'intérêt et des droits de vote de LEIA.

NOTE 19

Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des Commissaires aux comptes sur les exercices 2019 et 2018 se répartissent de la manière suivante :

En milliers d'euros	31.12.2019			
	Services de certification des comptes		Services autres que la certification des comptes	
	PwC Audit	Deloitte & Associés	PwC Audit	Deloitte & Associés
FDJ (émetteur)	423	423	795	681
Filiales (entités contrôlées)	57	132	-	-
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	480	555	795	681

Les services autres que la certification des comptes en 2019 étaient essentiellement relatifs à l'opération sur le capital de FDJ.

En milliers d'euros	31.12.2018			
	Services de certification des comptes		Services autres que la certification des comptes	
	PwC Audit	Deloitte & Associés	PwC Audit	Deloitte & Associés
FDJ (émetteur)	350	394	85	52
Filiales (entités contrôlées)	76	87	-	-
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	426	481	85	52

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société La Française des Jeux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1 janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2 « Contexte réglementaire » et 1.3.1 « Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris » de l'annexe des comptes consolidés qui exposent le caractère particulier du cadre juridique de la société et ses évolutions.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit Net des Jeux (voir note 4.1 des états financiers consolidés)

Risque identifié

La principale activité du Groupe consiste à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Elle se caractérise par une forte volumétrie des transactions traitées, d'un faible montant individuel. La rémunération de la Française des Jeux (le Produit Net des Jeux – PNJ) est assise sur les mises des joueurs, réalisées dans les points de vente et sur Internet, diminués de la part revenant aux gagnants, ainsi que des prélèvements publics de taux variables selon les jeux et des dotations structurelles aux fonds de contrepartie calculés sur la base des mises. Pour l'exercice 2019, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 2 milliards d'euros, dont 1,9 milliard d'euros provenant du PNJ.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation, selon les modalités exposées dans la note 4.1 de l'annexe des comptes consolidés, et la détermination du PNJ sont fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, propres à FDJ, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et sur internet jusqu'à la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes. Le processus de comptabilisation du revenu repose aussi sur de nombreux applicatifs de calcul et sur les contrôles mis en place par la direction pour recenser, valoriser et comptabiliser les opérations.

La forte volumétrie des transactions traitées, l'importance des traitements automatisés dans la détermination et la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes ainsi que de la fiabilité du contrôle interne organisé par la direction dans un environnement réglementé nous ont conduits à considérer les systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit Net des Jeux (PNJ) comme un point clé de l'audit.

Notre approche d'audit

Avec l'assistance de nos spécialistes en systèmes d'information, nous avons procédé à l'évaluation de la conception et de l'efficacité du contrôle interne, en particulier relatif aux systèmes informatiques et aux traitements automatisés sous-tendant la comptabilisation du PNJ. Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◆ prendre connaissance de l'environnement de contrôle et identifier les contrôles mis en place par la direction et les applications utilisées dans le cadre de la reconnaissance des composantes du PNJ, que nous avons jugé clés pour notre audit,
- ◆ tester les contrôles généraux informatiques de chacun de ces systèmes, incluant notamment la gestion des accès, la gouvernance des changements et les contrôles automatisés
- ◆ évaluer l'efficacité des interfaces en lien avec les transactions et qui sont pertinentes pour la comptabilisation des flux allant des mises au PNJ
- ◆ réaliser des examens analytiques de validation sur la répartition des différentes composantes du PNJ.

Valeur recouvrable du goodwill Sporting Group (voir note 6 aux états financiers consolidés)

Risque identifié

L'acquisition de Sporting Group fin mai 2019 a conduit la société à constater un goodwill d'un montant de 67 M€, déprécié à hauteur de 11,5 M€ au 31 décembre 2019.

Le goodwill correspond à la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris. Comme indiqué dans la note 6.1 de l'annexe, il est affecté à la nouvelle Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Sporting Group.

Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur une fois par an à la clôture de l'exercice, ou plus fréquemment lorsqu'un indice de perte de valeur est identifié. L'objectif de ce test est de s'assurer que la valeur nette comptable des actifs testés n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable.

La valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de sortie lorsque celle-ci est plus élevée. Au 31 décembre 2019, celle-ci a été déterminée par la Direction en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés des activités auxquelles ce goodwill est rattaché. Ces flux reposent sur de nombreuses estimations et hypothèses, telles que notamment le taux de croissance du chiffre d'affaires, le taux de marge opérationnelle et le taux d'actualisation, qui peuvent, en particulier dans les secteurs d'activité dans lesquels Sporting Group opère, fluctuer dans le temps et différer sensiblement des réalisations futures.

L'appréciation de la valeur recouvrable du goodwill de Sporting Group constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère significatif du goodwill concerné, de la décision prise récemment par la Française des Jeux d'arrêter une des activités de Sporting Group et du niveau élevé de jugement et d'estimations qu'elle implique de la part de la Direction.

Notre approche d'audit

Nous avons examiné la conformité aux normes comptables en vigueur de la méthodologie retenue par la Direction pour déterminer la valeur recouvrable du goodwill.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie, et notamment :

- ◆ obtenu le test préparé par la Direction et rapproché la valeur des actifs testés des éléments comptables sous-jacents ;
- ◆ pris connaissance du processus d'établissement du plan d'affaires de Sporting Group à 5 ans établi par la Direction ;
- ◆ comparé les flux de trésorerie utilisés dans le test avec le plan d'affaires à 5 ans établi par la Direction ;
- ◆ procédé, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, à une revue critique de la méthodologie de calcul de la valeur d'utilité et apprécié les taux d'actualisation utilisés ;
- ◆ apprécié les projections de flux de trésorerie, notamment les taux de croissance de chiffre d'affaires et de taux de marge opérationnelle, eu égard à notre connaissance des secteurs d'activité testés, du contexte stratégique, économique et financier dans lequel opère Sporting Group, et en les rapprochant des performances passées et des données de marché, lorsque celles-ci sont disponibles.
- ◆ vérifié que les projections de flux de trésorerie n'incluent pas de flux liés à l'activité non poursuivie.

Enfin, nous avons examiné les informations fournies dans les notes aux états financiers consolidés, notamment en ce qui concerne les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable aux variations des principales hypothèses retenues.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Française des Jeux par votre assemblée générale du 25 mai 2016 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 3 juin 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la dix-septième année, dont, pour chacun des cabinets, une année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ◆ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers

Audit Deloitte & Associés

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

Jean-François Viat

Nadège Pineau

4

Comptes individuels

4.1	Compte de résultat	197
4.2	Bilan	198
4.3	Tableau des flux de trésorerie	200
4.4	Notes annexes	201
4.5	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	226

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de millions d'euros. Des écarts d'arrondi peuvent apparaître sur différents états.

4.1

COMPTE DE RÉSULTAT

En millions d'euros	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Mises	3.1	17 222,2	15 817,0
Part revenant aux gagnants	3.1	- 11 682,3	- 10 697,5
Produit Brut des Jeux	3.1	5 539,9	5 119,6
Prélèvements publics	3.1	- 3 497,6	- 3 261,8
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	3.1	- 127,8	- 83,4
Produit Net des Jeux	3.1	1 914,5	1 774,3
Produits des autres activités	3.1	16,0	12,6
Chiffre d'affaires	3.1	1 930,4	1 786,9
Production immobilisée	3.2	26,9	31,4
Reprises de provisions et transferts de charges		9,8	11,9
Autres produits d'exploitation		0,4	0,7
Total produits d'exploitation		1 967,5	1 830,9
Consommation d'achats stockés		34,8	33,0
Autres achats et charges externes	3.2	1 386,2	1 294,6
Impôts et taxes		197	190
Charges de personnel	4	151,2	141,8
Dotations aux amortissements	5	79,6	61,1
Dotations aux provisions	6	16,3	10,7
Autres charges		14,8	12,5
Total charges d'exploitation		1 702,6	1 572,6
Résultat d'exploitation	3.2	264,9	258,3
Total produits financiers		22,1	21,6
Total charges financières		11,5	5,8
Résultat financier	7.4	10,6	15,8
Résultat courant		275,6	274,1
Total produits exceptionnels		34,9	47,8
Total charges exceptionnelles		80,3	51,7
Résultat exceptionnel	8	- 45,4	- 3,9
Participation et intéressement des salariés	4.2	18,8	17,4
Impôt sur les bénéfices	9	73,3	80,8
RÉSULTAT NET	13	138,1	172,1

4

4.2

BILAN

4.2.1 Actif

En millions d'euros	Note	31.12.2019			31.12.2018
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Droits exclusifs d'exploitation	5.1	380,0	9,3	370,7	
Autres immobilisations incorporelles	5.2	305,7	200,6	105,2	106,7
Immobilisations corporelles	5.3	647,3	294,3	353,0	370,3
Immobilisations financières	7	178,6	38,0	140,6	74,3
Actif immobilisé		1 511,6	542,2	969,5	551,3
Stocks	3.4	10,8	0,6	10,2	8,4
Avances et acomptes versés sur commandes		13,6	-	13,6	6,0
Créances clients et réseau de distribution	3.4.1	542,8	35,9	506,9	403,2
Autres créances	3.4.2	307,7	0,1	307,6	235,5
Valeurs mobilières de placement	7.3	218,5	0,4	218,1	165,8
Disponibilités	7.3	748,3	-	748,3	777,9
Charges constatées d'avance	3.6	26,1	-	26,1	51,8
Actif circulant		1 867,9	37,0	1 830,9	1 648,7
Charges à répartir sur plusieurs exercices		0,6	-	0,6	0,5
Écarts de conversion actif		4,2	-	4,2	0,2
TOTAL ACTIF		3 384,4	579,2	2 805,4	2 200,5

4.2.2 Passif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2019	31.12.2018
Capital social		76,4	76,4
Réserve légale		7,6	7,6
Réserve statutaire		87,5	85,4
Réserve facultative		176,6	128,5
Résultat de l'exercice		138,1	172,1
Provisions réglementées		140,9	139,8
Capitaux propres	10	627,1	609,9
Provisions pour risques		8,9	9,3
Provisions pour charges		90,2	84,2
Provisions pour risques et charges	4.3 et 6.1	99,1	93,5
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7.3	254,0	111,3
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	3.4.3	416,3	402,1
Fonds joueurs à restituer à l'État	3.4.4	103,9	0,0
Prélèvements publics et gains envers les joueurs	3.4.4	755,9	850,4
Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation	5.1	380,0	0,0
Autres dettes	3.4.5	133,6	91,0
Mises perçues d'avance	3.6	35,4	42,4
Dettes		2 079,2	1 496,9
Écarts de conversion passif		0,1	0,2
TOTAL PASSIF		2 805,4	2 200,5

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>en millions d'euros</i>	Note	2019	2018
Activités d'exploitation			
Résultat net		138,1	172,1
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation		96,3	61,0
Amortissements et provisions		96,1	71,3
Plus ou moins-values de cession d'actif		0,2	9,8
Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur activités d'exploitation		-103,6	10,8
Gestion		-81,9	-18,7
Jeu		-21,7	29,5
Flux de trésorerie provenant de (affectés à) l'exploitation		130,8	243,9
Activités d'investissement			
Décassements provenant de l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	-54,8	-82,3
Encaissements résultant de la cession d'immobilisations (incorp., corp. et fin.)		0,0	15,3
Décassements provenant de l'acquisition d'immobilisations financières		-67,6	-11,0
Encaissements résultant du remboursement de prêts, dépôts et cautions		-5,8	2,4
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement		-128,2	-75,6
Activités de financement			
Dividendes versés aux actionnaires		-118,3	-126,1
Nouveaux emprunts		113,3	0,0
Remboursements d'emprunts	7.3	-8,0	-8,0
Flux de trésorerie affectés aux activités de financement		-13,0	-134,1
VARIATION DE TRÉSORERIE		-10,4	34,2
Trésorerie à l'ouverture		936,5	909,5
Trésorerie à la clôture	7.2	926,1	943,7

La trésorerie à la clôture de l'exercice 2018 était une trésorerie brute, par cohérence avec la présentation de la trésorerie dans les états financiers consolidés du Groupe, la trésorerie est présentée en net sur l'exercice 2019 (trésorerie active diminuée des concours bancaires). En conséquence, la trésorerie d'ouverture de l'année 2019 a été corrigée de 7,2 M€.

NOTES ANNEXES

Note 1	Présentation générale de la société	202
Note 2	Référentiel et principes comptables	204
Note 3	Données opérationnelles	205
Note 4	Charges et avantages du personnel	210
Note 5	Immobilisations incorporelles et corporelles	212
Note 6	Autres provisions et passifs éventuels	214
Note 7	Immobilisations financières et trésorerie	214
Note 8	Résultat exceptionnel	219
Note 9	Impôt sur les bénéfices	220
Note 10	Capitaux propres	221
Note 11	Procédures contentieuses et judiciaires en cours	222
Note 12	Autres informations	222
Note 13	Proposition d'affectation du résultat	222
Note 14	Détail des charges à payer et des produits à recevoir	223
Note 15	Événements postérieurs à la clôture	223
Note 16	Engagements hors bilan	224

Sauf avis contraire, les montants mentionnés sont en millions d'euros.

NOTE 1

Présentation générale de la société

1.1 Informations générales

FDJ est une société anonyme d'économie mixte de droit français, soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de Commerce, sous réserve des dispositions du cadre juridique tel que décrit dans la note 1.2. Son siège social est situé au 3/7, Quai du Point du Jour 92650 Boulogne-Billancourt.

Au 31 décembre 2019, le Groupe qui comprend 27 entités consolidées, exerce son activité d'opérateur et de distributeur de jeux dans les départements de métropole et départements et régions d'Outre-Mer, dans les collectivités de Polynésie Française, Saint-Barthélemy, Saint-Martin et Saint-Pierre-et-Miquelon, ainsi que dans la Principauté de Monaco. Il est présent à l'international notamment à travers ses participations dans les sociétés suivantes :

- ◆ BZP (Beijing ZhongCaï Printing), imprimerie chinoise de tickets de loterie ;
- ◆ SLE (Services aux Loteries en Europe), coopérative de droit belge créée dans le cadre d'Euromillions pour assurer les prestations de tirage et d'administration du tirage pour le compte des loteries participantes ;
- ◆ LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux ;
- ◆ FGS UK (anciennement nommée LVS), société britannique, qui développe notamment la technologie de paris sportifs du Groupe ;
- ◆ FGS Canada, société canadienne de développement de technologie de paris sportifs, créée en mai 2019 ;
- ◆ Sporting Group, britannique, acquis en mai 2019, qui inclut 12 sociétés.

1.2 Contexte réglementaire de la société

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

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

Le Ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de l'ensemble des activités de FDJ maintenues sous monopole. Il bénéficie pour l'exercice de ses prérogatives de l'avis de la Commission consultative des jeux sous droits exclusifs (COJEX), instance réunissant représentants des pouvoirs publics et experts en addiction et en régulation des jeux, dont la composition et les attributions ont été étendues par un décret (n° 2016-1488 du 3 novembre 2016). Sont ainsi soumis à

l'approbation du Ministre, après avis de la COJEX, le programme des jeux annuel de FDJ, ainsi que les plans d'actions de l'entreprise en matière de Jeu Responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent.

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

À compter de 2020, l'environnement réglementaire dans lequel évolue FDJ est modifié suite à l'adoption de la loi « Pacte » (cf. infra note 1.3.1. Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris).

1.3 Faits marquants

1.3.1 Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris

La société est cotée sur le marché Euronext depuis le 21 novembre 2019. Cette cotation est intervenue au lendemain de l'arrêté par lequel le Ministre de l'Économie et des Finances a fixé le prix et les modalités d'attribution des actions FDJ dans le cadre de la cession par l'État d'un nombre maximum de 99 320 000 actions, représentant un maximum de 52 % du capital social de FDJ :

- ◆ un Placement Global principalement destiné aux investisseurs institutionnels en France et à l'étranger : 19,90 € par action (haut de la fourchette) ;
- ◆ une Offre à Prix Ouvert principalement destinée aux personnes physiques et aux détaillants FDJ : 19,50 € par action, soit une réduction de 2 % par rapport au prix du Placement Global, et permettant la remise, sous certaines conditions, d'une action complémentaire pour dix actions achetées et conservées pendant 18 mois ;
- ◆ une option de surallocation portant sur la cession par l'État d'actions FDJ supplémentaires, représentant un maximum de 15 % du nombre cumulé d'actions cédées dans le cadre du Placement Global et de l'Offre à Prix Ouvert ;
- ◆ une Offre Réservée aux Salariés.

L'option de surallocation ayant été intégralement exercée, 99 320 000 actions ont été cédées par l'État, dont 40,5 % ont été allouées aux personnes physiques et détaillants FDJ. À l'issue de cette opération, le flottant représente plus de 50 % du nombre d'actions existantes.

Cette opération a fait suite à l'adoption de la loi « Pacte » du 22 mai 2019 (n° 2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises) qui a autorisé le Gouvernement à transférer au secteur privé la majorité du capital de l'entreprise, ainsi que des textes pris pour son application.

Selon le Ministre de l'Économie et des Finances, M. Bruno Le Maire, le transfert de l'entreprise ne remet pas en cause le fait que « L'activité de La Française des Jeux restera sous le contrôle étroit et la régulation stricte de l'État ».

Ce contrôle étroit de l'activité de l'entreprise et de sa gouvernance, dont les modalités d'exercice sont fixées notamment par les décrets n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux et n° 2019-1061 du 17 octobre

2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari mutuel urbain, est l'une des contreparties de la confirmation des droits exclusifs d'exploitation des jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne, et des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, pour une période de vingt-cinq ans au plus, accordée par la loi Pacte, promulguée le 23 mai 2019.

L'ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Elle précise également qu'une contrepartie financière est due par la société et que son paiement interviendra au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter de la date de promulgation de la loi Pacte, a été comptabilisé pour un montant de 380 M€ en contrepartie d'une dette envers l'État. Ce montant a été fixé par le cahier des charges approuvé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, par le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux.

Ces évolutions de l'encadrement de FDJ et de ses activités de jeux participent de la réforme plus large du secteur des jeux d'argent et de hasard intervenant avec l'adoption de l'ordonnance du 2 octobre 2019 et des textes pris pour son application, qui prévoient notamment la mise en place d'une nouvelle autorité de régulation, l'Autorité Nationale des Jeux devant se substituer en 2020 à, notamment, l'Autorité de régulation des jeux en ligne, qui verra ses compétences étendues aux activités de jeux et de paris placés sous le régime des droits exclusifs confiés à FDJ et au PMU.

L'article 138 de la loi a par ailleurs modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution, depuis les mises vers le Produit Brut des Jeux et paris taxés, à partir du 1^{er} janvier 2020.

Ce même article prévoit par ailleurs que les fonds réglementés mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et 14 et 15 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985 sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Les sommes déposées sur ces fonds seront versées à l'État avant fin 2022. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve enregistrant les lots non réclamés, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels.

Afin de palier à la restitution des fonds relatifs à la couverture du risque de contrepartie sur les activités de loterie, FDJ a mis en place, à partir du 1^{er} janvier 2020, un contrat d'assurance destiné à couvrir ces risques (cf. note 16.2 Engagements reçus).

1.3.2 Opérations de croissance externe

Acquisition de Spynsol, entité détenant l'intégralité des activités de Sporting Group

Fin mai 2019, le Groupe a fait l'acquisition de Sporting Group, un des leaders mondiaux de la technologie et du trading pour les opérateurs de paris sportifs, avec les marques Sporting Solutions

et Sporting Index, pour renforcer son offre B2B⁽¹⁾ et accélérer son développement à l'international.

FDJ via sa filiale FGS détient 100 % du capital de la holding de Sporting Group qui a été acquise pour un montant, incluant le cash, de 103M€, soit 116 M€, financé à hauteur de 100M€ en dette externe.

Le groupe Sporting propose deux activités en lien avec la stratégie du groupe FDJ :

- ◆ fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs (B2B) : vente de services de pricing et de *Risk Management* auprès d'opérateurs de paris sportifs, reflétée en Produits des autres activités dans le compte de résultat consolidé ;
- ◆ offre B2C⁽²⁾ de paris sportifs décomposée entre :
 - une offre « Spread⁽³⁾ » proposée en Angleterre et en Irlande par Sporting Index qui détient 70 % de part de marché au UK, générant un PNJ net présenté sur la ligne « Autres activités paris sportifs » du compte de résultat consolidé,
 - une offre de paris sportifs classiques (« Fixed odds ») générant un PNJ dont la décomposition dans le compte de résultat consolidé est identique à celle de l'activité de paris sportifs du Groupe (mises, part revenant aux gagnants, prélèvements publics).

Les actifs et le savoir-faire B2B de Sporting Group en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe. Situé au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, au Canada et en Suède, Sporting Group emploie près de 300 salariés, a réalisé près de 39 M€ de chiffre d'affaires en 2018 et compte une quarantaine de clients.

Ces services comprennent la gestion du cycle de vie des événements, des cotes en continu avec la gestion des données relatives à l'état des matchs ainsi que la gestion du risque.

Dans le cadre de ces activités, Sporting Group est titulaire d'une licence obtenue auprès de la UK Gambling Commission en Grande-Bretagne et de la Financial Conduct Authority (pour le spread betting).

Par ailleurs, Sporting Group opère une activité de trading en propre considérée comme non stratégique par FDJ, et qui sera donc non poursuivie.

Acquisition en cours de Bimédia

FDJ a annoncé le 25 novembre 2019 la signature d'un contrat en vue de l'acquisition, auprès d'Idinvest Partners, de Bimédia, éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente.

Cette acquisition permettrait à FDJ d'accélérer le développement de son activité « Paiement et Services », qui s'inscrit dans son plan 2025. FDJ confirme ainsi son engagement à accompagner le développement et la modernisation de son réseau de détaillants, en lui proposant des services à valeur ajoutée.

La finalisation de cette opération est soumise à des conditions suspensives usuelles pour ce type d'opération, notamment à l'approbation de l'Autorité de la concurrence.

(1) B2B désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre entreprises.

(2) B2C désigne les activités commerciales et marketing réalisées pour les consommateurs finaux.

(3) Le spread betting consiste à pronostiquer si un nombre d'actions (ou faits de match) durant une rencontre sera inférieur ou supérieur à une fourchette d'actions (spread) fixée par le coteur.

NOTE 2

Référentiel et principes comptables

2.1 Base de préparation des états financiers

Les états financiers de FDJ sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en France, au règlement ANC 2016-07 du 4 novembre 2016, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'ANC.

Les notes aux comptes présentent les principes comptables dans la même note que les commentaires sur les données chiffrées, afin de faciliter la lecture des états financiers.

Le Conseil d'administration a arrêté, le 12 février 2020, les états financiers de la société établis au 31 décembre 2019.

2.2 Principes comptables

Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de manière permanente à toutes les périodes présentées. Les états financiers ont été élaborés en respectant les principes de continuité d'exploitation et d'indépendance des exercices. Ils ont été établis selon le principe du coût historique.

2.3 Conversion

Les états financiers sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle de FDJ. Ils sont présentés en millions d'euros (sauf mention contraire).

Dans le cadre de la couverture de change, les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros au taux de couverture. Hors couverture de change, ils sont comptabilisés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances en devises figurant au bilan de fin d'exercice sont converties au cours de clôture. La différence résultant de cette conversion est inscrite au bilan en « écarts de conversion ». Les éventuelles pertes de change latentes font l'objet d'une provision pour risques sauf pour les cas dans lesquels un contrat de couverture a été souscrit.

2.4 Estimations et jugements

La préparation des états financiers nécessite de la part de la direction d'exercer des jugements pour définir le traitement comptable dans les états financiers.

La direction de FDJ procède également à des estimations, dont l'effet sur les montants comptabilisés est significatif, sur les éléments suivants :

- ◆ les avantages du personnel (taux d'actualisation et hypothèses de départ) – cf. note 4 ;
- ◆ les immobilisations corporelles et incorporelles (durée d'utilité et valeur recouvrable) – cf. note 5 ;
- ◆ les titres de participation (taux d'actualisation et hypothèses de plan d'affaires affectant les flux de trésorerie).

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, la société révisé ses estimations sur la base des informations régulièrement mises à jour. Les résultats futurs des opérations concernées peuvent différer de ces estimations.

Ces jugements et estimations ont un effet sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges.

NOTE 3

Données opérationnelles

3.1 Produit Net des Jeux et chiffre d'affaires

Les mises sont réparties entre les joueurs, la couverture des risques de contrepartie le cas échéant, les finances publiques et FDJ.

Part revenant aux gagnants

En 2019, la part des mises affectées aux gagnants, ou « Taux de Retour aux Joueurs » (TRJ), est fixée par l'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 du Ministre chargé du Budget. Elle varie selon les jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, elle varie, suivant les jeux concernés, entre 50 % et 70 % ;
- ◆ pour l'ensemble des jeux instantanés, elle est en moyenne au minimum de 50 % et au maximum de 70,5 % (entre 50 % et 70 % au 31.12.2018) ;
- ◆ pour les paris sportifs en points de vente, elle est en moyenne au maximum de 76,5 % (76 % au 31.12.2018) ;
- ◆ pour les paris sportifs en ligne, elle est en moyenne au maximum de 85 %.

Produit Brut des Jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

Prélèvements publics

Ces différents prélèvements sont représentatifs de montants prélevés pour le compte de l'État, c'est pourquoi ils viennent directement en déduction des mises.

Budget général de l'État

Les prélèvements publics destinés au Budget général de l'État sont régis par l'article 88 de la loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012.

Ils correspondent, pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux et sociaux et du Produit Net des Jeux.

Prélèvements sociaux (CRDS et CSG) sur les jeux de loterie

Les prélèvements sociaux regroupent la CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale) et la CSG (Contribution Sociale Généralisée).

CRDS : prélèvement défini par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996. Le taux de CRDS est calculé en appliquant un taux de 3 % en 2019 et 2018 à une assiette de 25,5 % des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CRDS est donc de 0,765 % des mises.

CSG : prélèvement défini par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la Sécurité sociale. Le taux de CSG est calculé en appliquant un taux de 8,6 % en 2019 et 2018 (6,9 % en 2017) à une assiette de 25,5 % des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CSG est donc de 2,193 % des mises en 2019 et 2018 (1,76 % en 2017).

Prélèvements spécifiques aux paris sportifs : Prélèvements fiscaux et sociaux sur les paris sportifs

Prélèvement fiscal : prélèvement défini par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI à un niveau de 5,7 % en 2019 et 2018 des mises de paris sportifs.

Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L. 137-21 du Code de la Sécurité sociale à un niveau de 1,8 % en 2019 et 2018 des mises paris sportifs.

Agence Nationale du Sport (ANS) anciennement Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) jusqu'au 23 avril 2019

Ce prélèvement est défini par les articles 1609 *novovicies* et 1609 *tricies* du Code général des impôts et 46 de la loi de finances n° 2011-1977 du 28.12.2011 pour 2012. Le prélèvement ANS/CNDS correspond à 1,8 % des mises loterie en 2019 et 2018 et à 1,8 % des paris sportifs en 2019 et 2018, avec des plafonds respectifs de 74 M€ et 35 M€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au Budget général de l'État.

TVA : la TVA, régie par le chapitre 1^{er} du Titre II du Livre 1^{er} du Code général des impôts, est assise sur le Produit Net des Jeux. Le taux applicable est de 20 %.

Dotations structurelles aux fonds de contrepartie

L'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 modifié fixe la part des mises allouée aux dotations structurelles des fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie (cf. note 3.3).

Produit Net des Jeux (PNJ)

FDJ exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Sa rémunération (le Produit Net des Jeux – PNJ), assise sur les enjeux des joueurs (les mises), est fixe pour les jeux sous droits exclusifs et variable pour les paris sportifs en ligne.

Le PNJ est constaté une fois l'ensemble des obligations de FDJ remplies. Ces obligations de prestations sont différentes selon les gammes de jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, la prestation de FDJ est terminée lorsqu'elle a enregistré la prise de jeu, organisé le tirage qui détermine la formule gagnante, effectué le calcul des gains et promulgué les résultats et rapports ;
- ◆ pour les jeux instantanés, l'intervention du hasard intervient avant la remise au joueur du support de jeu (ticket). La vente est effective dans les livres de FDJ lorsqu'un certain nombre de tickets a été vendu, à savoir lorsque lesdits tickets sont passés dans le terminal de prises de jeu. Ainsi, la vente est constatée avant que le livret, (lot de tickets), d'une valeur comprise entre 150 et 300 €, ne soit intégralement épuisé. Compte tenu de la vitesse d'écoulement des livrets, la constatation d'une vente à l'unité conduirait à la constatation d'un revenu très proche de celui retenu dans nos comptes ;
- ◆ en ce qui concerne les paris sportifs, les principes sont similaires aux jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies lorsque, une fois que l'événement sportif a eu lieu, le calcul des gains et la promulgation des résultats et des rapports sont effectués.

Le PNJ, net des sommes dues aux joueurs et des prélèvements publics, est fixé en pourcentage des mises par les arrêtés de répartition pour les jeux de loterie et paris sportifs en monopole :

	2019	2018
TRJ < 65 %	12,60 %	12,60 %
65 % ≤ TRJ ≤ 70 %	11,30 %	11,30 %
70 % ≤ TRJ ≤ 75 %	10,90 %	10,90 %
TRJ ≥ 75 %	10,10 %	10,10 %

Pour ParionsSport En Ligne, le PNJ dépend du résultat des prises de jeu.

Le PNJ est donc net des gains reversés aux joueurs et des sommes prélevées pour l'État. Il correspond à la rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation et la détermination du PNJ sont très fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, qui porte la

totalité des flux de jeux depuis la validation des prises de jeux dans les points de vente et sur Internet, jusqu'à la comptabilisation du PNJ.

Chiffre d'affaires (CA)

Le chiffre d'affaires de la société est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités qui sont constitués essentiellement des facturations de prestations de services de FDJ à ses filiales.

En millions d'euros	2019	2018	Variation%
Mises	17 222,2	15 817,0	8,9 %
Part revenant aux gagnants	- 11 682,3	- 10 697,5	9,2 %
Produit Brut des Jeux (PBJ)	5 539,9	5 119,6	8,2 %
Dotations aux fonds de contrepartie	- 127,8	- 83,4	53,2 %
Prélèvements publics	- 3 497,6	- 3 261,8	7,2 %
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 914,5	1 774,3	7,9 %
Produit des autres activités	16,0	12,6	27,1 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 930,4	1 786,9	8,0 %

Le PNJ s'établit à 1 914,5 M€ au 31 décembre 2019. Le produit des autres activités correspond aux refacturations filiales et s'établit à 16,0 M€, contre 12,6 M€ l'exercice précédent.

En millions d'euros	2019	2018
Jeux de tirage	666,7	624,2
Jeux instantanés	907,3	853,2
Paris sportifs	340,5	296,9
PRODUIT NET DES JEUX (PNJ)	1 914,5	1 774,3

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 930,4 M€ en augmentation de 8 %.

3.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'élève à 264,9 M€, en augmentation de 6,7 M€ par rapport à 2018.

En dépit d'investissements toujours importants réalisés dans le cadre de la transformation numérique et commerciale de la société, la production immobilisée est en légère baisse et s'établit à 26,9 M€ en 2019.

Les charges d'exploitation liées à la rémunération du réseau de distribution physique (détaillants et secteurs commerciaux dont FDP), s'établissent à 984,2 M€, en augmentation de 7,5 % (68,3 M€) expliquée par une croissance des mises de 7,2 % (16,1 M€ vs 15,0 M€ en 2018) et une évolution de la rémunération des détaillants de près de 0,3 point, dans le cadre de l'accord tripartite signé avec la Confédération des buralistes et Culture Presse, destiné à faire progresser le mode de rémunération des détaillants et à aligner leurs intérêts sur ceux de FDJ.

Hors coût du circuit de distribution, les autres charges d'exploitation (soit 718,4 M€) augmentent de 61 M€, soit 9,3 % par rapport à 2018. Cette hausse nette est liée aux amortissements et aux frais de personnel, en lien avec la transformation de la société.

Les transferts de charge, d'un montant de 3,1 M€ à la clôture 2019 contre 2,2 M€ à fin 2018, correspondent à des refacturations auprès de prestataires informatiques.

3.3 Fonds joueurs

Le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 prévoit la constitution de plusieurs fonds dans les livres de La Française des Jeux. Ces fonds correspondent aux fonds de réserve, au fonds permanent, aux fonds de contrepartie et au fonds commun aux jeux instantanés. Le décret prévoit le mode d'alimentation de ces fonds et précise que les sommes qui y sont inscrites servent au versement de lots ou gains supplémentaires aux gagnants ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants aux jeux. FDJ en est le dépositaire. À ce titre, ces fonds sont constitutifs de passifs pour FDJ.

Fonds de contrepartie et fonds permanent

Certains jeux sont fondés sur le principe de la contrepartie : (i) la valeur unitaire des lots est fixe ou résulte d'un calcul de probabilités, (ii) le nombre ou la valeur des lots gagnés sont déterminés par le hasard. Ainsi, le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut être prédéterminé de manière précise : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la part des mises dévolue aux joueurs, fixée par arrêté du Ministre chargé du Budget. Selon leur sens, ces écarts peuvent induire un risque financier pour FDJ. Leur gestion est réalisée dans un fonds de contrepartie, propre à chacun de ces jeux, qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu. Un second niveau de mutualisation des risques de contrepartie est assuré via le fonds permanent (cf. infra).

Ces fonds sont destinés à couvrir le risque de contrepartie, c'est-à-dire l'écart entre le montant total des lots et la part dévolue aux gagnants (ou Taux de Retour aux Joueurs – TRJ). Pour les jeux en monopole, il est couvert par un fonds de contrepartie qui est alimenté par une dotation structurelle (cf. note 3.1). Sur les jeux en concurrence, le risque de contrepartie impacte directement le compte de résultat.

Au lancement d'un jeu présentant un risque de contrepartie, il est prélevé sur le fonds permanent une dotation initiale, destinée à l'alimentation initiale du fonds de contrepartie du nouveau jeu. Par ailleurs, les textes encadrant les jeux de loterie et paris sportifs en monopole indiquent : « À la création ou lors d'une

évolution substantielle d'un tel jeu, FDJ présente au Ministre chargé du Budget une estimation des risques de contrepartie de ce jeu. Le Ministre fixe par arrêté la part des mises allouée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie. » Le montant de la dotation initiale et le taux de cette dotation structurelle sont calculés de telle sorte que ce fonds soit positif à horizon 1 an et avec une probabilité de 95 %.

Enfin, au cours de l'exercice, les fonds sont alimentés par les écarts de contrepartie (positifs ou négatifs). En effet, lors d'un tirage (ou d'un événement sportif), la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises. Il y a donc un écart entre ces gains effectifs et la part théorique des gagnants. Ce sont ces écarts, dits de contrepartie, positifs ou négatifs, qui sont placés dans les fonds de contrepartie.

Un fonds permanent, alimenté par les excédents des fonds de contrepartie, permet de mutualiser les risques de contrepartie de tous les jeux concernés, puisqu'en cas de défaillance d'un fonds de contrepartie un prélèvement peut être fait sur le fonds permanent.

À la fin de chaque exercice, les excédents des fonds de contrepartie se déversent dans le fonds permanent. Le fonds permanent est plafonné à 0,005 % des mises de l'exercice (0,5 % des mises au 31.12.2018) et à la fin de l'année son éventuel surplus est versé à l'État. Ce fonds peut également être utilisé pour financer les opérations promotionnelles.

Fonds joueurs

Les fonds joueurs comprennent les fonds de réserve et les fonds destinés à l'animation des jeux.

Conformément au décret relatif à l'organisation et à l'exploitation des jeux de loterie autorisés et des paris sportifs sous droit exclusif, les fonds de réserve enregistrent les lots et gains attribués à des gagnants mais non encaissés par ceux-ci dans le délai de forclusion. Pour les jeux de tirage, ce délai est de 60 jours après le tirage et pour les jeux instantanés de 30 jours après la clôture d'une émission. Chaque jeu de tirage ou de paris sportifs proposé dans le réseau physique possède son propre fonds de réserve. Sur ces fonds, sont prélevées toutes sommes nécessaires au versement de lots ou gains supplémentaires ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants au jeu. Les jeux instantanés ont un fonds de réserve commun. À la fin de chaque année, le solde du fonds de réserve commun aux jeux instantanés est reversé dans le fonds permanent.

Les fonds destinés à l'animation des jeux (par exemple fonds de report, fonds de super cagnotte...) contiennent les sommes reportées sur des tirages ultérieurs en l'absence de gagnant, pour certains jeux et certains rangs de gains.

Selon le paragraphe VI de l'article 138 de la loi Pacte du 22 mai 2019, les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et à l'article 48 de la loi de finances rectificative pour 1994, à savoir les fonds permanents, fonds de réserve et fonds de contrepartie, sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020 et restitués à l'État au plus tard le 31 décembre 2022 (cf. 1.3).

Les fonds joueurs à moins d'un an comprennent au 31.12.2019 les fonds destinés à l'animation des jeux (157 M€ au 31.12.2019 et 114 M€ au 31.12.2018). Ils comprenaient également au 31.12.2018 les fonds de réserve (100 M€). L'augmentation des fonds destinés à l'animation des jeux est principalement relative à Euromillions et s'explique par les cycles longs de ce jeu en 2019 (les fonds de super cagnotte Euromillions qui font partie des fonds d'animation des jeux sont alimentés par un pourcentage des mises qui augmente au-delà du 7^e tirage sans gagnant).

3.4 Éléments du besoin en fonds de roulement

Créances

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

Les distributeurs de jeux sont prélevés chaque semaine du montant des mises qu'ils collectent auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions se trouvent au passif.

Stocks

Les stocks sont comptabilisés au prix de revient, établi selon la méthode du « premier entré, premier sorti » pour les supports de jeux et selon la méthode du coût moyen pondéré pour les autres produits. Les stocks font l'objet d'une dépréciation en fonction de leur obsolescence technique ou commerciale.

Les stocks sont composés essentiellement des bobineaux et des tickets destinés à l'activité de la société.

3.4.1 Créances clients et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Créances réseau de distribution	448,2	13,6	434,5	409,1	12,2	397,0
Créances clients	8,3	0,8	7,5	3,5	0,0	3,5
Comptes-courants filiales	86,3	21,4	64,9	24,2	21,4	2,8
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	542,8	35,9	506,9	436,8	33,6	403,2

Les distributeurs de jeux sont prélevés chaque semaine du montant des mises qu'ils collectent auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions se trouvent au passif.

Les créances sur le réseau de distribution correspondent aux mises encaissées par le réseau sur la fin de l'année, et non encore prélevées par FDJ. Leur évolution en 2019 est liée à un effet calendrier et activité.

Les créances sont essentiellement à échéance à moins d'un an.

3.4.2 Autres créances

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018
	Brut	Provisions	Net	Net
Autres créances				
Autres créances d'exploitation	42,7	0,1	42,6	35,5
Acompte Fonds permanent	265,0	0,0	265,0	200,0
TOTAL AUTRES CRÉANCES	307,7	0,1	307,6	235,5

Les autres créances courantes comprennent principalement l'acompte sur excédent du fonds permanent dont le montant s'établit à 265 M€ fin 2019 contre 200 M€ fin 2018. Cette évolution s'explique par :

- ◆ le nouveau système de couverture des risques de contrepartie des jeux de loterie, notamment assurantiel, effectif au 01.01.2020, qui a conduit à supprimer les fonds de contrepartie qui ont été transférés dans le fonds permanent ;
- ◆ l'abaissement, par décret, du plafond du fonds permanent à 0,005 % des mises (vs 0,5 % au 31.12.2018).

3.4.3 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
	Dettes fournisseurs	132,5
Dettes réseau de distribution	283,8	278,0
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	416,3	402,1

Les dettes sur le réseau de distribution correspondent aux lots payés par les détaillants et aux commissions du réseau de distribution sur la fin de l'année. Leur évolution en 2019, comme en 2018, est liée à un effet calendaire et à la transformation de la société.

3.4.4 Fonds joueurs à restituer à l'État, prélèvements publics et gains envers les joueurs

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Fonds joueurs à restituer à l'État	103,9	
Prélèvements publics	414,1	357,1
Gains à payer et à répartir	341,8	493,3
TOTAL	859,8	850,4

Les fonds joueurs à restituer à l'État incluent principalement les fonds de réserve, conformément à la Loi Pacte (cf. 1.3 Faits marquants).

Les prélèvements publics correspondent aux montants dus à l'État, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics (cf. 3.1).

Les prélèvements dus à l'État (414,1 M€ au 31 décembre 2019 vs 357 M€ fin 2018) comprennent principalement l'excédent du fonds permanent (311,1 M€ au 31 décembre 2019 et 208 M€ au 31 décembre 2018). Le solde de 103 M€ au 31.12.2019 (149 M€ au 31.12.2018) comprend principalement :

- ◆ les dettes envers le Budget Général de l'État de 41 M€ (83 M€ au 31.12.2018) : leur réduction est liée à un versement fin 2019 de dettes à échéance 03.01.2020 ;
- ◆ les prélèvements sociaux (CSG, CRDS et prélèvement sur les paris sportifs) de 23 M€ (21 M€ au 31.12.2018) ;

◆ les prélèvements dus aux autres collectivités de 39 M€ (45 M€ au 31.12.2018), principalement composés de la dette envers le CNDS (30 M€ au 31.12.2019 et 27 M€ au 31.12.2018).

Hors excédent du fonds permanent, l'évolution des prélèvements de l'État sur les jeux suit celle de l'activité de fin d'année plus soutenue fin 2019 que fin 2018.

Les gains à payer et à répartir s'établissent à 341,8 M€ vs 493 M€ au 31 décembre 2018.

Les dettes sont à échéance à moins d'un an.

3.4.5 Autres dettes

Les autres dettes correspondent principalement aux dettes fiscales et sociales.

3.5 Créances et dettes avec les filiales et participations

Au 31 décembre 2019 En millions d'euros	Créances		Dettes	
	Clients et comptes rattachés	Compte-courant débiteur brut	Fournisseurs et comptes rattachés	Compte-courant créditeur
1- Filiales (≥ 50 %) :	1,7	76,6	16,4	14,9
FGS (FDJ Gaming Solutions)		54,2		
La Pacifique des Jeux	0,0	0,0	0,1	
La Française d'Images	0,8	1,1	1,4	
La Française de Motivation	0,1		4,0	0,9
FDP	0,5		9,3	12,6
FDJ Développement	0,1		0,4	1,4
NLCS	0,3		1,1	
LB Poker		21,4		
2- Participations (> 10 % et < 50 %) :	0,9	-	2,8	-
Services aux Loteries en Europe	0,4		0,5	
Société de Gestion de l'Échappée	0,1		2,3	
LEIA (Lotteries Intertainment Innovation Alliance)	0,4		0,1	
TOTAL	2,6	76,6	19,2	14,9

3.6 Charges constatées d'avance et mises perçues d'avance

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Charges constatées d'avance	26,1	51,8
Produits constatés d'avance	35,4	42,4

Les mises perçues d'avance correspondent aux mises encaissées sur les jeux de tirage et de paris sportifs pour lesquels le fait générateur n'a pas encore eu lieu (tirage ou événement sportif).

Les charges constatées d'avance sont relatives aux prélèvements publics et à la rémunération du réseau de distribution, dus à l'encaissement des mises.

NOTE 4

Charges et avantages du personnel

4.1 Effectif moyen employé pendant l'exercice

L'effectif moyen pondéré employé pendant l'exercice est, toutes natures de contrats confondues, de 1 517 contre 1 443 en 2018, dont 1 175 cadres, 262 non-cadres et 80 apprentis ou contrats de professionnalisation. L'augmentation des effectifs est principalement induite par les réorganisations intervenues pour accompagner la société dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques à long terme.

4.2 Participation et intéressement

Un accord dérogatoire de participation Groupe a été conclu le 29 juin 2018 pour les exercices 2018, 2019 et 2020. La provision pour participation des salariés au titre de l'exercice 2019 s'élève à 11,5 M€, contre 11,8 M€ en 2018. La dotation à la provision pour intéressement au titre de 2019 atteint 7,3 M€ contre 5,6 M€ en 2018.

4.3 Avantages au personnel

Les avantages au personnel incluent des avantages court terme et long terme.

Les avantages court terme sont constitués des congés payés, congés maladies, primes et autres avantages, comptabilisés en charges de l'exercice et en dettes d'exploitation.

Les avantages long terme couvrent les éléments suivants :

- ◆ les indemnités de fin de carrière (régime à prestations définies), avantages postérieurs à l'emploi, sont déterminées en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté. Les cotisations versées sont comptabilisées dans les charges sociales de l'exercice. Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, qui relèvent d'un régime à prestations définies, sont couverts par un passif ;
- ◆ la couverture des frais de santé, elle aussi avantage post-emploi. Les salariés de FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Évin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif ;

- ◆ les médailles du travail. Elles sont constituées de jours de congés et soumises à charges sociales. La charge annuelle correspond à la variation nette de l'engagement, y compris les éventuels écarts actuariels.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation des régimes à prestations définies, FDJ utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements est effectuée chaque année et tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie, des droits définis dans les conventions collectives, ainsi que des hypothèses économiques telles que le taux d'inflation et le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé pour la plupart des filiales est défini à partir de l'indice Iboxx Corporate AA+.

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

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

Les écarts actuariels résultant du changement d'hypothèses ou d'écarts d'expérience sont comptabilisés dans la mesure où ils sont supérieurs à 10 % de la valeur des engagements. Ils sont alors amortis sur la durée moyenne résiduelle d'activité des bénéficiaires des plans.

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

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

La dette relative aux engagements nets de FDJ SA est constatée au passif de la situation financière, dans la rubrique « Provisions pour risques et charges ».

En millions d'euros	31.12.2018	Dotations	Reprises		31.12.2019
			utilisées	non utilisées	
Indemnités de fin de carrière	21,1	1,8	-	-	22,9
Frais de santé	6,9	0,6	0,1	-	7,4
Médailles du travail	6,0	0,8	0,1	-	6,8
Avantages long terme	34,0	3,3	0,2	-	37,1
Autres provisions pour risques et charges	6,7	8,7	5,4	0,6	9,4
TOTAL	40,6	12,0	5,6	0,6	46,4
dont résultat d'exploitation		9,9	5,0	0,6	
dont résultat financier		1,0	-	-	
dont résultat exceptionnel		1,1	0,6	-	

Les principales hypothèses relatives aux avantages post-emploi et aux médailles du travail sont les suivantes :

	31.12.2019	31.12.2018
Taux d'actualisation	0,70 %	1,55 %
Taux de progression des salaires*	3,00 %	3,00 %
dont taux d'inflation	2,00 %	2,00 %
Taux de turn-over*		
◆ cadres	0,95 %	0,95 %
◆ non-cadres	0,57 %	0,55 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2002	INSEE TH-TF 2000-2002

* Modulé selon l'âge.

La variation de la dette et de la provision des engagements long terme et le coût net de l'exercice se décomposent comme suit :

Variation de la dette	31.12.2019	31.12.2018
Dette actuarielle en début de période	36,8	37,6
Coût normal	2,7	2,7
Intérêts de la dette actuarielle	0,6	0,5
Éléments hors bilan (écarts actuariels, coûts des services passés...)	12,0	-3,9
Prestations versées	-0,2	-0,2
Dette actuarielle en fin de période	51,9	36,8
Stocks de pertes actuarielles	14,8	2,9
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	37,1	33,8

Le stock de pertes actuarielles est un élément de hors-bilan.

Les résultats de test de sensibilité réalisés montrent que les variations à la hausse ou à la baisse de 25 points de base du taux d'actualisation auraient une incidence respective de - 3 % et + 3 % sur la dette actuarielle autre des indemnités de fin de carrière.

Variation de la provision	31.12.2019	31.12.2018
Provision à l'ouverture	34,0	31,3
Coût normal	2,7	2,4
Intérêt de la dette actuarielle	0,6	0,3
Amortissement des écarts actuariels	-0,1	-
Coût net	3,1	2,7
Résultat d'exploitation	2,6	2,1
Résultat financier	0,6	0,4
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	37,1	34,0

Les autres provisions pour risques et charges sont relatives principalement aux départs de salariés et à des litiges prud'homaux.

NOTE 5

Immobilisations incorporelles et corporelles

5.1 Droits exclusifs d'exploitation

Cet actif correspond à la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation portant sur les activités de loterie commercialisées en réseau physique de distribution et en ligne, ainsi que sur les jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution confiés à La Française des Jeux pour une durée de 25 ans. Cet actif, d'un montant de 380 M€, est amorti sur cette durée à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte n° 2019-486.

Le montant de l'amortissement comptabilisé en 2019 s'élève à 9,3 M€.

Le paiement de ce droit doit intervenir au plus tard le 30 juin 2020.

5.2 Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production. Elles comprennent principalement les logiciels acquis et les coûts de développement nécessaires à leur mise en œuvre.

Frais de recherche et coûts de développement

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

Les coûts de développement sont inscrits à l'actif dès qu'ils se rapportent à des projets ayant de sérieuses chances de réussite technique et de viabilité économique. Ils comprennent la valorisation des jours-hommes internes et de la sous-traitance. Ils correspondent aux projets développés en interne liés principalement à la numérisation et à l'enrichissement de l'offre, tant digitale qu'en points de vente.

Programmes informatiques

Ces immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur une durée de 1 à 15 ans pour les programmes informatiques et en moyenne sur 5 ans. En cas de différence entre la durée comptable et la durée fiscale, des amortissements dérogatoires sont constatés.

Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation sur le ou les actifs concernés. Une comparaison est alors effectuée entre la valeur vénale et la valeur nette comptable et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	- 9,3	370,7			
Marques, droits et valeurs similaires	4,6	- 1,7	2,9	4,5	- 1,6	2,9
Frais de recherche et développement	132,5	- 72,7	59,8	100,2	- 52,8	47,5
Programmes informatiques	133,2	- 121,5	11,7	132,7	- 114,5	18,2
Immobilisations en cours	35,4	- 4,7	30,7	39,7	- 1,6	38,1
TOTAL DROITS EXCLUSIFS D'EXPLOITATION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	685,7	- 209,9	475,8	277,2	- 170,5	106,7

En millions d'euros	Brut	Amort. et provisions	Net
	Immobilisations incorporelles au 31 décembre 2018	277,2	- 170,5
Acquisitions	408,9		408,9
dont production immobilisée et encours 2018	32,3		
Cessions et mises au rebut	- 0,3		- 0,3
Reclassement vers les immobilisations corporelles	0,0		0,0
(Dotations)/ reprises d'amortissements et provisions		- 39,5	- 39,5
DROITS EXCLUSIFS D'EXPLOITATION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES AU 31 DÉCEMBRE 2019	685,7	- 209,9	475,8

Les acquisitions de la période sont relatives aux droits exclusifs d'exploitation pour 380 M€, ainsi qu'à la production interne (32,3 M€) qui est relative aux évolutions des outils support de l'offre de jeux de l'entreprise.

Les dépréciations de l'exercice intègrent 3 M€ sur trois projets ayant fait l'objet d'une dépréciation anticipée suite à l'analyse de leur rentabilité et de leur performance qui ne correspondaient pas aux attentes du marché.

5.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Elles sont amorties selon le mode linéaire, à l'exception des matériels informatiques, amortis selon le mode dégressif, sur la durée de vie estimée des biens :

- ◆ de 20 à 60 ans pour les constructions ;
- ◆ de 10 à 30 ans pour les agencements et aménagements de constructions ;
- ◆ de 5 à 8 ans pour les terminaux de prise de jeux ;
- ◆ de 5 à 10 ans pour les mobiliers ;
- ◆ de 5 à 10 ans pour les matériels.

Les coûts d'emprunt liés au financement du siège social, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition.

Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation sur le ou les actifs concernés. Une comparaison est alors effectuée entre la valeur vénale et la valeur nette comptable et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Terrains et aménagements	98,2	- 1,5	96,7	98,2	- 1,4	96,8
Constructions	155,6	- 18,9	136,7	153,9	- 12,7	141,3
Install. techniques, matériels, outillage	165,2	- 120,7	44,5	161,1	- 101,2	59,8
Autres immobilisations corporelles	216,0	- 151,7	64,3	202,4	- 143,1	59,3
Immobilisations corporelles en cours	10,9	- 1,4	9,5	11,0	0,0	11,0
Avances et acomptes	1,4	0,0	1,4	2,0	0,0	2,0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	647,3	- 294,2	353,1	628,7	- 258,4	370,3

En millions d'euros	Brut	Amort. et provisions	Net
Immobilisations corporelles au 31 décembre 2018	628,7	- 258,4	370,3
Acquisitions	32,3		32,3
Cessions et mises au rebut	- 13,8		- 13,8
Reclassement vers les immobilisations incorporelles	- 0,0		- 0,0
(Dotations)/ reprises d'amortissements et provisions		- 35,7	- 35,7
IMMOBILISATIONS CORPORELLES AU 31 DÉCEMBRE 2019	647,3	- 294,2	353,1

Les acquisitions sont pour l'essentiel relatives aux équipements dans les points de vente.

Les cessions et mises au rebut concernent les équipements des points de vente. L'année 2018 avait été marquée par la cession du site de Moussy ainsi que par la mise en service du nouveau siège social de la société.

Les dépréciations de l'exercice intègrent 4,8 M€ sur deux projets ayant fait l'objet d'une dépréciation anticipée suite à l'analyse de leur rentabilité et de leur performance qui ne correspondaient pas aux attentes du marché.

NOTE 6

Autres provisions et passifs éventuels

Une provision est comptabilisée dès lors qu'il existe une obligation de l'entreprise à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Leur montant correspond à la meilleure estimation du risque.

À l'exception des provisions pour avantages au personnel, les provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

Un passif éventuel est une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'issue est incertaine, ou une obligation actuelle résultant d'un événement passé dont le montant ne peut être estimé de manière fiable.

Autres provisions

En millions d'euros	Note	2018	Dotations	Reprises		2019
				utilisées	non utilisées	
Provisions liées au personnel	4.3	40,6	12,0	5,6	0,6	46,4
Autres provisions pour risques et charges		52,9	0,6	0,3	0,4	52,8
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		93,5	12,6	5,9	1,0	99,2
<i>dont en résultat d'exploitation</i>			10,1	5,5	0,6	
<i>dont en résultat financier</i>			1,0	-	-	
<i>dont en résultat exceptionnel</i>			1,5	0,4	0,4	

Les autres provisions pour risques sont relatives notamment aux procédures judiciaires et contentieuses en cours (note 11).

NOTE 7

Immobilisations financières et trésorerie

Titres de participation

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition, comptabilisés en charge de l'exercice. Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation. La valeur comptable est alors comparée à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée, déterminée sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie estimés ou de la quote-part de capitaux propres détenue ou d'une analyse effectuée par des experts externes avec une approche multicritères de valorisation des fonds propres corrigé de la dette nette de la société. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée, si la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable.

Créances rattachées à des participations

Il s'agit de montants à long terme octroyés par la société à une participation en coentreprise (LB Poker), dont le processus de liquidation a été lancé en 2016. Ces créances se distinguent des avances en compte courant consenties ou reçues des filiales

du Groupe dans le cadre de la gestion quotidienne de leur trésorerie. Les créances rattachées de LB Poker sont entièrement dépréciées.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont inscrites au bilan pour leur coût historique. Toutefois, si, à la date de clôture, leur valeur de marché est inférieure à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constatée, sauf pour les valeurs mobilières à capital garanti et d'une échéance inférieure à six mois. La valeur de marché est déterminée (i) pour les titres cotés, par référence au cours de Bourse à la clôture de l'exercice, (ii) pour les titres non cotés, par référence à la dernière valeur liquidative publiée ou à leur valeur de réalisation estimée.

Emprunts

Les emprunts sont comptabilisés pour leur valeur de remboursement. Les frais d'émission d'emprunt sont répartis sur la durée de l'emprunt.

7.1 Titres de participation et créances rattachées à des participations

En millions d'euros	31.12.2018	Augmentation	Diminution	31.12.2019
Titres de participations	34,3	67,3		101,6
Créances sur participations	16,7			16,7
TOTAL A	51,0	67,3	0,0	118,3
Dépréciation sur titres de participations	-13,8	-6,8		-20,6
Dépréciation sur créances sur participations	-16,7			-16,7
TOTAL B	-30,5	-6,8		-37,3
Valeur nette	20,5	60,5		81,0

FDJ SA a réalisé une augmentation de capital de FDJ Gaming Solutions (FGS) afin de financer l'acquisition du Groupe Sporting. Le Groupe Sporting opère également une activité de trading en propre consistant en des prises de positions avec ses propres fonds sur le marché du betting exchange via un système automatisé (algorithmes) surveillé par des traders. Le

mode opératoire actuel de cette activité ne correspond pas aux standards du Groupe, la cessation d'activité a été décidée avec l'arrêt d'exploitation des programmes informatiques de trading algorithmique utilisés actuellement. Une dépréciation de 6,8 M€ a été constatée sur les titres FGS.

En millions d'euros	Capitaux propres 31.12.2019	dont capital social	Quote-part du capital détenue par FDJ	Valeur comptable des titres détenus		Compte-courant et créances rattachées à des participations *	Chiffre d'affaires 2019	Bénéfice/ (Perte) 2019	Dividendes encaissés en 2019
				Brute	Nette				
1- Filiales (≥ 50 %) :				100,6	80,7	78,5	112,9	-16,4	4,9
FDJ Gaming Solution	58,7	71,5	100,00 %	85,1	72,7	54,2	-	-20,8	-
La Pacifique des Jeux	3,1	1,3	99,99 %	1,3	1,3	-	7,1	1,7	1,0
La Française d'Images	1,5	0,2	100,00 %	0,3	0,3	1,1	12,1	-0,9	-
La Française de Motivation	1,9	0,7	100,00 %	1,8	1,7	-0,9	10,3	0,1	-
FDP	9,3	0,0	100,00 %	4,4	4,4	-12,6	72,9	3,4	3,9
FDJ Développement	2,2	0,2	100,00 %	0,3	0,3	-1,4	2,0	-	-
NLCS	0,6	0,2	50,00 %	0,1	0,1	-	8,4	0,1	-
LB Poker	-59,6	14,5	50,00 %	7,3	-	38,1	-	-	-
2- Participations (> 10 % et < 50 %) :				1,4	0,3	-	26,8	0,2	-
Services aux Loteries en Europe	0,9	0,4	26,57 %	0,1	0,1	-	5,1	0,1	-
Société de Gestion de l'Échappée	0,1	0,1	50,00 %	0,1	0,1	-	19,1	-	-
Lotteries Entertainment Innovation Alliance	0,7	0,5	25,00 %	0,1	0,1	-	2,6	-	-
Techstar	-	1,1	40,00 %	1,1	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	102,0	81,1	78,5	139,7	-16,2	4,9

* Valeur brute des créances (+) ou des dettes (-) de La Française des Jeux envers ses filiales.

7.2 Prêts et autres immobilisations financières

En millions d'euros	Valeur brute	
	31.12.2019	31.12.2018
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	20,3	14,3
Dépôts et cautionnements	23,8	24,1
Actions Propres	15,6	15,6
TOTAL	59,8	54,0

FDJ a racheté en 2017 les actions détenues jusqu'alors par 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.

Le dépôt relatif à la convention de fiducie sûreté, destiné à protéger les avoirs des joueurs en ligne, s'élève à 8,1 M€ au 31.12.2019 (contre 9,6 M€ au 31.12.2018, soit - 1,5 M€). Les avoirs étaient supérieurs en 2018 du fait de la Coupe du Monde de football masculine qui se déroulait en France.

Actions autodétenues⁽¹⁾

Un programme de rachat d'actions de la société autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2019, en application de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, a été mis en œuvre aux fins de conclure un contrat de liquidité ayant pour objet d'animer l'action FDJ. Le

Conseil d'administration a décidé d'affecter la somme maximum de 6 M€ à ce contrat de liquidité, qui a pris effet le 23 décembre 2019, pour une durée allant jusqu'au 31 décembre 2020. Ce programme fait l'objet d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et portait sur 6 000 actions au 31.12.2019.

Par ailleurs, dans le cadre de l'Offre Réservée aux Salariés proposée concomitamment à sa privatisation, FDJ a acheté, en application de l'autorisation qui lui avait été conférée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, 3 176 327 actions aux fins de les remettre au FCPE groupe dépositaire des bénéficiaires de l'Offre Réservée aux Salariés. Cependant, certains salariés et anciens salariés n'ayant pas pu acheter l'ensemble des actions réservées, FDJ a conservé, au 31 décembre 2019, 6 896 de ses propres actions.

Au 31.12.2019, les actions auto-détenues représentent 12 896 actions pour une valeur de 0,3 million d'euros.

7.3 Trésorerie et dette financière

En millions d'euros	31.12.2019			31.12.2018
	Brut	Provisions	Net	Net
Parts de SICAV et de FCP	153,5	- 0,4	153,1	140,8
Titres de créances négociables	65,0	-	65,0	25,0
Total valeurs mobilières de placement	218,5	- 0,4	218,1	165,8
Dépôts à court terme, y compris instruments de trésorerie	748,3	-	748,3	777,9
TOTAL TRÉSORERIE BRUTE	966,8	- 0,4	966,4	943,7

La trésorerie brute augmente de 20 M€ sur l'exercice s'établissant à 967 M€.

La dette financière de 254 M€ (vs 111 M€ au 31 décembre 2018), se compose d'un emprunt souscrit en 2019 pour l'acquisition du Groupe Sporting pour un montant de 117,5 M€ et de la dette souscrite lors de l'acquisition du siège du Groupe. La part à moins d'un an de cette dette s'élève à 8 M€.

L'emprunt souscrit pour l'acquisition du siège social est à taux fixe, à échéance au 29 novembre 2031, et remboursable le 29 mai et le 29 novembre de chaque année à compter de 2017.

L'emprunt souscrit pour l'acquisition du Groupe Sporting s'élève à 100 M€ (valeur au 31 décembre de 117,5 M€) est à taux variable, à remboursement in fine et à échéance au 15 mai 2024.

(1) Il est rappelé par ailleurs que 5 730 000 actions de la société font l'objet d'un contentieux devant la Cour d'appel d'Aix en Provence avec Soficoma (voir note 11 – Procédures contentieuses et judiciaires en cours), FDJ considérant avoir acheté ces actions le 18 mai 2017. Il est précisé à ce titre que l'assemblée générale mixte du 18 juin 2018 a décidé d'annuler les actions concernées sous la condition suspensive de ce qu'il soit fait droit à la demande formulée devant le Tribunal de commerce, c'est-à-dire que le Tribunal constate que (i) en application de l'article 15b) des statuts Soficoma était tenue de céder ses actions dans le délai de 3 mois suivant la réunion du Conseil d'administration ayant constaté la perte de ses conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ, (ii) FDJ a satisfait à son obligation de payer le prix des actions en consignation le prix à la Caisse des dépôts et consignations, (iii) Soficoma a perdu sa qualité d'actionnaire à cette date de consignation, soit le 18 mai 2017 et (iv) FDJ est autorisée à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces actions.

7.4 Résultat financier

Le résultat financier est impacté par une dépréciation sur les titres FGS pour un montant de 6,8 M€. Retraité de ce montant il s'élève à 17,5M€ en légère hausse par rapport à l'exercice 2018.

En millions d'euros	2019	2018
Intérêts et autres produits assimilés	14,5	19,3
Reprises sur provisions	2,3	1,1
Différences positives de change	2,5	-
Produits nets de cession des VMP	2,7	1,2
Total des produits financiers	22,1	21,6
Intérêts et charges assimilées	2,6	1,4
Dotations aux amortissements et provisions	8,5	3,3
Charges nettes de cession de VMP	0,4	1,1
Total des charges financières	11,4	5,8
RÉSULTAT FINANCIER	10,7	15,8
Dont lié aux filiales et participations	- 3,6	13,4

Politique de gestion des risques financiers

Dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, la société est confrontée à trois grandes catégories de risques :

- ◆ le risque de crédit (lié au risque de défaillances des contreparties des opérations) ;
- ◆ le risque de liquidité (lié à l'incapacité, pour le Groupe, de faire face à ses obligations de paiements) ;
- ◆ le risque de taux (principalement lié à la baisse des taux).

Les éléments ci-dessous décrivent la nature de ces risques, et les actions mises en œuvre par le Groupe pour en limiter les effets.

Risque de crédit des placements et instruments dérivés

Le risque de crédit ou risque de contrepartie des placements et des instruments financiers dérivés est suivi par le Comité de Trésorerie comprenant notamment la Directrice Finances et des membres du département Trésorerie et Placements. Ce risque correspond à la perte que la société aurait à supporter en cas de défaillance d'une contrepartie, entraînant le non-respect de ses obligations vis-à-vis de lui.

La politique de FDJ, pour les placements et instruments dérivés, consiste à limiter les opérations pondérées par la nature des risques, à un montant maximal par contrepartie autorisée. Cette liste de contreparties autorisées est établie par le Comité de Trésorerie, sélectionnée selon un double critère fonction de leur rating et de la durée de l'opération. Elle est revue périodiquement, a minima chaque semestre. En cas de baisse de notation d'une contrepartie en deçà du rating minimum, le Comité de Trésorerie statue sur la conservation éventuelle des opérations existantes jusqu'à leur échéance.

La société considère que le risque de défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité, en raison de la politique de gestion des contreparties et plus particulièrement le niveau minimum de rating long terme retenu pour ces opérations.

Au 31.12.2019, les placements sont composés principalement d'OPCVM et assimilés pour 163 M€ (143 M€ au 31.12.2018) et d'investissements avec contrepartie pour 759 M€ (780 M€ au 31.12.2018). Ces derniers incluent 667 M€ de comptes à terme (697 M€ au 31.12.2018), 25 M€ de dépôts à vue rémunérés (56 M€ au 31.12.2018) et 67 M€ d'EMTN (27 M€ au 31.12.2018).

L'analyse du risque de crédit s'analyse comme suit :

Encours	Encours total en millions d'euros				
	au 31.12.2019	0-25 M€	25-50 M€	50-100 M€	100-150 M€
Rating					
AA/Institutions Financières	293	2	-	-	2
AA/Autres					
A/Institutions Financières	468	8	5	2	-

Risque de crédit sur les créances commerciales

Le Groupe considère que le risque de défaillance des détaillants, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité en raison de sa politique de couverture du risque de crédit : mise en place du cautionnement systématique de tout nouveau détaillant auprès d'assureurs, ou caution bancaire/dépôt de fonds.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité se définit comme l'incapacité pour FDJ à faire face aux échéances de ses obligations financières à un coût raisonnable. Notamment, la trésorerie nécessaire pour couvrir les risques de contrepartie sur certains jeux, dont les montants peuvent être potentiellement élevés, doit être immédiatement disponible. Elle correspond aux montants inscrits dans les fonds de contrepartie, le fonds permanent et, pour les cas extrêmes, dans la réserve statutaire.

La politique d'allocation d'actifs de FDJ impose qu'un minimum de 33 % des encours soient investis sur des supports court terme réguliers. Par ailleurs, FDJ a la possibilité de recourir à des découverts bancaires.

Le Comité de Trésorerie mensuel, dirigé par la Directrice Finances, suit mensuellement la position de liquidité et s'assure du respect des limites définies.

Les encours investis sur des supports court terme sont en phase avec la politique de gestion de trésorerie de FDJ.

L'impact sur le résultat financier des opérations financières liées aux filiales et participations est le suivant :

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Dividendes reçus	4,9	13,5
Dotations et reprises nettes aux provisions sur titres et créances rattachées à des participations	- 8,5	0,1
RÉSULTAT FINANCIER LIÉ AUX FILIALES ET PARTICIPATIONS	- 3,6	13,4
(Charge)/ produit		

Au 31 décembre 2019, une grande majorité des placements est effectuée sous forme de comptes à terme auprès de banques. Pour ces placements, FDJ a la possibilité de demander à récupérer les fonds investis, sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires. Les placements sont en conformité avec les règles établies.

En 2019, le niveau moyen des placements s'est élevé à 1 115 M€ et la dette financière, liée à l'acquisition du siège du Groupe (96 M€) et à la dette externe pour l'acquisition de Sporting Groupe (117,5 M€) fin 2019.

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt d'un actif financier est le risque de réaliser une moins-value sur un titre ou de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt.

L'exposition de FDJ aux variations du taux d'intérêt est liée principalement à ses placements futurs. La société met en œuvre une politique de gestion dynamique de son risque de taux sous la supervision du Comité de Trésorerie. L'objectif de cette politique est de sécuriser un revenu minimum dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans.

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables) et d'instruments dérivés de taux.

Au 31.12.2019, il n'y a pas de placements exposés à ce risque direct. La variation à la hausse ou la baisse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux n'aurait pas d'incidence significative sur la juste valeur des placements.

NOTE 8

Résultat exceptionnel

Exercice clos le 31.12.2019

En millions d'euros

	Charges	Produits
Opérations de gestion	32,5	1,5
Opérations de capital	6,6	0,2
Dotations et reprises de provisions et amortissements		
◆ dépréciation d'actifs	6,8	
◆ provisions pour risques et charges (cf. 6)	1,5	1,3
◆ provisions réglementées (cf. 10.4)	32,9	31,9
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 45,4	

En 2019, les charges exceptionnelles sont principalement relatives à l'opération sur le capital de FDJ, 32,1 M€ dont 7,8 M€ relatifs à l'offre réservée aux salariés, à la dépréciation de mobiliers en points de vente et logiciels d'exploitation (7 M€, consécutive à l'abandon du projet pour lequel ils avaient initialement été développés) et enfin à des charges afférentes aux opérations de M&A (5 M€).

Dans le cadre de loi PACTE et de la cession d'une partie de la participation de l'État dans le capital de FDJ, une partie des actions a été réservée aux salariés et anciens salariés de FDJ SA et de certaines de ses filiales, en France et au Royaume Uni à des conditions préférentielles d'acquisition portant sur un nombre d'actions existantes représentant 3,3% du nombre total d'actions mises sur le marché lors de l'ouverture du capital de la société.

Cette offre réservée aux salariés, mise en œuvre au sein d'un Plan d'Épargne Groupe (« PEG »), permet d'acquérir des actions FDJ par l'intermédiaire du fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) selon différentes formules proposées dans lesquelles, l'investissement sera, sauf cas de déblocage anticipé, indisponible pendant 5 ans.

Les avantages accordés étant immédiatement acquis, la charge a été totalement reconnue sur l'exercice 2019.

L'ensemble de ces coûts a été comptabilisé en résultat exceptionnel, pour un montant de 7,8 M€.

En 2018, les autres produits opérationnels incluaient principalement la cession du site de Moussy-le-Vieux qui a généré une plus-value nette de 9 M€. Les autres charges opérationnelles sont liées aux coûts induits par le changement de siège social et la transformation commerciale.

NOTE 9

Impôt sur les bénéfices

9.1. Convention d'intégration fiscale

La Française des Jeux forme avec certaines filiales (FDJ Développement, FDJ Gaming Solutions, La Française d'Images, FDP et La Française de Motivation) détenues directement à plus de 95 % un groupe d'intégration fiscale tel que défini par les articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

La situation fiscale des filiales concernées n'est pas modifiée par la convention ; elle est identique à celle qui résulterait d'une

imposition séparée. L'économie d'impôt résultant de la différence entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés intégrées et l'impôt calculé sur le résultat de l'ensemble intégré est enregistré au niveau de La Française des Jeux. La société est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées.

9.2 Ventilation de la charge d'impôt

Exercice clos le 31.12.2019

En millions d'euros

	Résultat courant	Résultat exceptionnel, participation et intéressement
Résultat comptable avant impôt	275,6	- 64,2
Résultat fiscal	286,9	- 63,2
Impôt FDJ	96,1	- 23,1
Résultat net avant intégration fiscale	179,5	- 41,1
Effet de l'intégration fiscale		0,3
RÉSULTAT NET		138,1

9.3 Situation fiscale latente

En millions d'euros

	31.12.2019	31.12.2018
Accroissement des bases de la dette future d'impôt	169,9	145,2
Provisions réglementées	140,9	139,8
Autres éléments	29,0	5,4
Allègement des bases de la dette future d'impôt	74,9	61,7
Avantages au personnel	30,3	27,9
Participation des salariés	11,5	11,8
Autres éléments	25,6	19,8
Réduction d'impôt	7,4	2,2

NOTE 10

Capitaux propres

10.1 Capital social

Le capital social de FDJ au 31.12.2019 s'élève à 76 400 000 €, composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 € chacune. Au 31.12.2019, il était détenu à hauteur de 21,9 % par l'État, de 14,8 % par les associations d'anciens combattants (dont Union des Blessés de la Face et de la Tête 9,8 %) et de 4,4 % par les salariés et anciens salariés du Groupe. Le solde, de 58,9 % est détenu par les autres actionnaires historiques de la société, et les actionnaires individuels et institutionnels entrés dans le capital à l'occasion de l'introduction en Bourse de FDJ, et détenant chacun, à la connaissance de la société, moins de 5 % du capital social.

Au 31.12.2018, il s'élevait à 76 400 000 € et était composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382 €, détenues à hauteur de 72 % par l'État, 9,2 % par l'Union des Blessés de la Face et de la Tête, 5 % par les salariés et 13,8 % par des actionnaires détenant chacun moins de 5 % du capital.

En millions d'euros

Capitaux propres au 31 décembre 2018	609,9
<i>Avant affectation du résultat 2018</i>	
Résultat affecté au dividende	- 122,0
Résultat de l'exercice 2019	138,1
Report à nouveau	-
Variation des subventions d'investissement	-
Variation des provisions réglementées (amortissements dérogatoires)	1,1
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	627,1
<i>Avant affectation du résultat 2019</i>	

10.3 Réserves

L'activité de FDJ dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Les statuts de FDJ (article 29.A) ont institué une réserve statutaire pour faire face aux risques rares et extrêmes (risques de pointe à répétition, fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période). Cette réserve statutaire peut être utilisée dans l'hypothèse « rare et extrême » où les fonds de contrepartie et le fonds permanent (cf. note 3.3) ne suffiraient pas à couvrir les risques du jeu.

10.4 Provisions réglementées

Les provisions réglementées, constituées des amortissements dérogatoires, sont relativement stables, du fait des investissements toujours importants en 2019.

En millions d'euros

	31.12.2018	Dotations	Reprises	31.12.2019
Amortissements dérogatoires	139,8	32,9	31,9	140,8
Total provisions réglementées	139,8	32,9	31,9	140,8

Le Conseil d'administration a constaté, le 15 décembre 2016, que la société Soficom, n'étant désormais plus détenue par des courtiers-mandataires de FDJ, a perdu les conditions de capacité pour être actionnaire de FDJ. Il a en conséquence été décidé, conformément aux stipulations des statuts de FDJ, de faire racheter les actions détenues par Soficom par FDJ, laquelle s'est acquittée du paiement (note 7.2).

10.2 Distribution de dividendes

Les dividendes relatifs à l'exercice 2019, soumis au vote de l'assemblée générale 2020 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, sont de 122 M€, soit 0,64 € pour chacune des 191 000 000 actions.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2018, approuvés par l'assemblée générale du 5 juin 2019, étaient de 122 M€, soit 610 € par action sur la base de 200 000 actions et de 0,64 € sur la base de 191 000 000 actions.

Les risques couverts sont :

- ◆ les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises, soit 47 M€ à fin 2019, sur la base des comptes 2018 (45 M€ à fin 2018, sur la base des comptes 2017) ;
- ◆ les risques de contrepartie rares et extrêmes, dépassant les risques courants modélisables couverts par les fonds de contrepartie et le fonds permanent. Ces risques sont évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. À fin 2019 et 2018, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 87 M€ au 31.12.2019 (85 M€ au 31.12.2018).

NOTE 11

Procédures contentieuses et judiciaires en cours

Des adhérents de l'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux (UNDJ) ont assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant au contrat de courtier mandataire signé en 2003. Cette procédure fait actuellement l'objet d'un sursis à statuer.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. Le 3 octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016

auprès de la Cour d'appel de Paris. Par arrêt du 27 mars 2019, la Cour d'appel de Paris a confirmé le jugement en toutes ses dispositions. Les courtiers-mandataires ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt en juin 2019. Cette affaire est actuellement en cours devant la Cour de cassation.

FDJ a assigné le 23 mai 2017 Soficoma, société civile, pour voir constater la perte de sa qualité d'actionnaire de FDJ. Par jugement du 23 mai 2019, le Tribunal de commerce de Marseille a fait droit à la demande de FDJ. Soficoma a interjeté appel de ce jugement le 20 juin 2019 devant la Cour d'appel d'Aix en Provence. Cette affaire est actuellement en cours devant la Cour d'appel.

NOTE 12

Autres informations**12.1 Rémunérations des dirigeants**

En 2019, les dirigeants (mandataires sociaux) ont perçu au total 0,6 M€. Il ne s'agit que d'avantages à court terme.

12.2 Dispositions particulières en cas de disparition du droit d'organiser et d'exploiter des jeux de loterie et de paris sportifs

La convention conclue entre l'État et FDJ, en date du 17 octobre 2019, prévoit qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations.

12.3 Transactions avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées ont été conclues aux conditions normales de marché.

NOTE 13

Proposition d'affectation du résultat

En millions d'euros

31.12.2019

Résultat de l'exercice	138,1
Affectation à la réserve statutaire	4,2
Proposition de dividendes	122,2
Affectation à la réserve facultative	11,9

Le dividende proposé s'élève à 122,2 M€, soit 0,64 € par action.

NOTE 14**Détail des charges à payer et des produits à recevoir**

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018
Actif – États produits à recevoir	-	0,1
Produits à recevoir	-	0,1
TOTAL ACTIF	0,0	0,1
Passif – Personnel charges à payer	15,7	12,2
Compte épargne Temps	2,7	2,4
Part Variable	5,5	4,2
Provision Intéressement	7,5	5,7
Passif – Organismes sociaux charges à payer	13,8	13,0
Charges à payer	13,8	13,0
Passif – États charges à payer	0,8	1,9
Autres Charges à payer – RH	0,4	0,3
Autres Charges à payer – Gestion	0,5	1,6
Passif – Divers charges à payer	445,7	493,3
Divers charges à payer	0,1	0,2
Fonds permanent	0,9	79,1
Fonds de contrepartie	-	29,6
Fonds de réserve	110,1	100,0
Fonds Booster	74,8	35,3
Fonds Super Cagnotte	46,4	32,7
Fonds Rollover Fund	10,3	24,6
Report Gain	18,1	21,3
Gains à payer	152,1	118,3
Gains à répartir	-	23,4
Autres Gains à payer	1,3	1,4
Disponibilités Joueurs	23,8	19,2
Disponibilités Joueurs Bloqués	8,0	8,4
TOTAL PASSIF	476,1	520,4

NOTE 15**Événements postérieurs à la clôture**

N/A

NOTE 16

Engagements hors bilan

16.1 Engagements donnés

La Française des Jeux forme un groupe d'intégration fiscale avec les entités suivantes détenues à plus de 95 % : FDP, FDJ Développement, FDJ Gaming Solutions, La Française d'Images et La Française de Motivation. La convention d'intégration fiscale prévoit une indemnisation en cas de sortie du groupe fiscal ou

Les autres engagements donnés sont les suivants :

de surcoûts fiscaux du fait de son appartenance à ce groupe. Aucune provision n'est constituée à ce titre.

Au 31 décembre 2019, les stocks respectifs de déficits fiscaux des filiales s'élèvent à 1,8 M€ pour La Française d'Images et 3,9 M€ pour FDJ Gaming Solutions.

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Hypothèque sur bien acquis	104,6	113,8
Engagements de bonne fin*	85,4	79,1
Parrainage de l'équipe cycliste	7,5	14,3
PARIS 2024 Partenariat	28,6	-
Fonds d'Investissement	47,7	20,0
Contrats de location simple	16,8	20,1
Fondation d'entreprise FDJ	8,2	11,7
Cautions et garanties à première demande	1,6	2,5
Cautions OLG (FGS)	10,3	-
Compte séquestre	1,1	1,1
Contrats d'image des coureurs	0,5	1,0
Autres engagements donnés	312,3	263,5

* dont contrats imprimeurs : 49 M€.

Les engagements de bonne fin donnés correspondent aux engagements irrévocables d'achats pris par le Groupe envers ses fournisseurs.

Une promesse d'affectation hypothécaire a été signée, au titre de l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe. Le solde du montant dû est de 104,6 M€ (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les fonds d'investissement sont principalement des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-up sur

des activités proches du cœur de métier de FDJ. Parmi ces fonds, Partech et Raise, mais aussi CVC V13 (en partenariat avec Séréna), Level-up (spécialisée dans le eSport) et Trust eSport.

Le Conseil d'administration de La Française des Jeux du 15 décembre 2016 a décidé la reconduction de la Fondation d'entreprise La Française des Jeux pour une durée de cinq ans, à partir du 5 janvier 2018 et jusqu'au 2 janvier 2023. Le plan d'action pluriannuel prévoit un montant maximum de 18 M€, dont 7 M€ ont été engagés sur 2016, 8 M€ sur 2017 et 3 M€ pour 2019.

16.2 Engagements reçus

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	127,7	57,4
Assurance couverture du risque de contrepartie	150,0	-
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	319,4	247,0
Engagements reçus	597,1	304,4

Engagement lié au fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)

Conformément aux accords sur l'épargne salariale et afin de garantir la liquidité du FCPE « FDJ Actionnariat » par l'intermédiaire duquel les salariés de l'entreprise détenaient 5 % du capital de la société, LCL avait accordé au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 8,8 M€. FDJ avait donné à LCL une contre-garantie du même montant, et le FCPE avait signé avec FDJ une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions, sans obligation d'achat pour FDJ. Ces engagements avaient été renouvelés pour une durée de 2 ans le 1^{er} juin 2016 et le 1^{er} juin 2018.

Suite à l'admission des actions FDJ sur le marché réglementé français depuis le 22 novembre 2019, la garantie a été dénoncée.

Les engagements reçus de garantie de restitution des mises et paiement des lots sont relatifs aux garanties financières fournies

par les détaillants exerçant nouvellement une activité avec FDJ. En effet, il est demandé à tout nouveau détaillant agréé de fournir une caution financière destinée à couvrir le risque d'impayés. Leur progression entre 2018 et 2019 s'explique par la transformation commerciale et plus précisément au passage en distribution directe. Dans ce mode de distribution, les cautions fournies par les détaillants sont au bénéfice de FDJ qui est en charge du recouvrement des créances. Auparavant, les bénéficiaires de ces cautions, et responsables du recouvrement, étaient les intermédiaires du réseau de distribution.

L'engagement de 150 M€ est relatif à la couverture d'assurance pour couvrir le risque de contrepartie, sur les activités de loterie, à partir du 1^{er} janvier 2020 suite à la réforme du cadre fiscal et réglementaire de FDJ applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 qui a notamment mis fin au système des fonds de contrepartie (cf. note 1.3.1.).

16.3 Engagements réciproques

Couverture de change

En millions d'euros

	2019	2018
Achats à terme de dollars à échéance maximale le 8 septembre 2020 pour un montant global de :	35,1	30,9
Achats à terme de livres sterling à échéance maximale le 7 février 2020 pour un montant global de :	8,4	7,7

Fin 2018, suite à la cession de 50 % de SGE à Groupama, FDJ et Groupama ont signé des promesses croisées d'achat et de vente des titres SGE restants.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société La Française des Jeux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2 « Contexte réglementaire » et 1.3.1 « Introduction en Bourse de FDJ sur le marché d'Euronext à Paris » de l'annexe des comptes annuels qui exposent le caractère particulier du cadre juridique de la société et ses évolutions.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit Net des Jeux (voir note 3.1 des états financiers)

Risque identifié

La principale activité de la Française des Jeux (« FDJ ») consiste à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Elle se caractérise par une forte volumétrie des transactions traitées, d'un faible montant individuel. La rémunération de FDJ (le Produit Net des Jeux – « PNJ ») est assise sur les mises des joueurs, réalisées dans les points de vente et sur Internet, diminués de la part revenant aux gagnants, ainsi que des prélèvements publics de taux variables selon les jeux et des dotations structurelles aux fonds de contrepartie calculés sur la base des mises. Pour l'exercice 2019, le chiffre d'affaires de la société s'élève à 1,9 milliards d'euros provenant essentiellement du PNJ.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation, selon les modalités exposées dans la note 3.1 de l'annexe des comptes annuels, et la détermination du PNJ sont fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, propres à FDJ, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et sur internet jusqu'à la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes. Le processus de comptabilisation du revenu repose aussi sur de nombreux applicatifs de calcul et sur les contrôles mis en place par la direction pour recenser, valoriser et comptabiliser les opérations.

La forte volumétrie des transactions traitées, l'importance des traitements automatisés dans la détermination et la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes ainsi que de la fiabilité du contrôle interne organisé par la direction dans un environnement réglementé nous ont conduits à considérer les systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit Net des Jeux (PNJ) comme un point clé de l'audit.

Notre approche d'audit

Avec l'assistance de nos spécialistes en systèmes d'information, nous avons procédé à l'évaluation de la conception et de l'efficacité du contrôle interne, en particulier relatif aux systèmes informatiques et aux traitements automatisés sous-tendant la comptabilisation du PNJ. Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◆ prendre connaissance de l'environnement de contrôle et identifier les contrôles mis en place par la direction et les applications utilisées dans le cadre de la reconnaissance des composantes du PNJ, que nous avons jugé clés pour notre audit,
- ◆ tester les contrôles généraux informatiques de chacun de ces systèmes, incluant notamment la gestion des accès, la gouvernance des changements et les contrôles automatisés
- ◆ évaluer l'efficacité des interfaces en lien avec les transactions et qui sont pertinentes pour la comptabilisation des flux allant des mises au PNJ
- ◆ réaliser des examens analytiques de validation sur la répartition des différentes composantes du PNJ.

Evaluation des titres de participation (voir note 7 des états financiers)

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les titres de participation figurent au bilan pour un montant net de 81,1 millions €. Ils sont comptabilisés au coût historique d'acquisition hors frais d'acquisition, comptabilisés en charge de l'exercice. Ils sont évalués sur la base de leur valeur d'utilité représentant ce que la société accepterait de décaisser pour les obtenir si elle avait à les acquérir et une dépréciation est comptabilisée si cette valeur d'utilité est inférieure au coût d'acquisition.

Comme indiqué à la note 7 de l'annexe, la valeur d'utilité est estimée par la Direction en fonction de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée, déterminée sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie estimés ou de la quote-part de capitaux propres détenue ou d'une analyse effectuée par des experts externes avec une approche multicritères de valorisation des fonds propres corrigée de la dette nette de la société.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées.

Dans ce cadre et du fait du degré de jugement inhérent à certains éléments, notamment la probabilité de réalisation des prévisions retenues par la Direction, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de l'audit.

Notre approche d'audit

Nous avons examiné les hypothèses retenues par la direction pour évaluer les titres de participation notamment en :

- ◆ évaluant la pertinence de la méthodologie utilisée pour déterminer la valeur d'utilité des titres ;
- ◆ effectuant des analyses de sensibilité des hypothèses clés ;
- ◆ appréciant les projections de flux de trésorerie, notamment les taux de croissance de chiffre d'affaires et de taux de marge opérationnelle, eu égard à notre connaissance des secteurs d'activité testés, du contexte stratégique, économique et financier dans lequel les filiales opèrent, et en les rapprochant des performances passées et des données de marché, lorsque celles-ci sont disponibles.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Française des Jeux par votre assemblée générale du 25 mai 2016 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 3 juin 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la dix-septième année, dont, pour chacun des cabinets, une année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers

Audit Deloitte & Associés

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

Jean-François Viat

Nadège Pineau

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



LA FRANÇAISE DES JEUX
SIÈGE SOCIAL
3-7 QUAI DU POINT DU JOUR
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT
01 41 10 35 00
WWW.GROUPEFDJ.COM